



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO,  
PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**AUTORA: LILIANA ESTEFANÍA MATÍAS VEGA**

**TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO,  
PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**AUTORA: LILIANA ESTEFANÍA MATÍAS VEGA.**

**TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad, Noviembre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR.**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO, PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013**, elaborado por la Srta. Liliana Estefanía Matías Vega, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente.

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA  
**TUTORA**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a los seres más importantes de mi vida, a Dios, por haberme dado la vida y la salud necesaria para culminar esta meta anhelada, a mis padres: Isidoro Gabino Matías Balón y Elena Vega González, que siempre me han guiado por el camino del bien y la superación, aunque papá ya no esté conmigo, siempre será mi ángel y desde el cielo él me bendice queriendo lo mejor para sus hijas.

A mis hermanas: Mercedes Narcisa y María Fernanda Matías Vega, por sus consejos de superación y ayuda constante día a día, brindándome siempre su cariño, ellas son el pilar fundamental en mi vida, a mi amiga Angélica Ramírez González, ex compañera de la Carrera que ahora se encuentra en una cama de hospital por una enfermedad catastrófica, gracias a sus motivaciones me decidí emprender este nuevo reto de seguir mis estudios para ser una profesional; porque han sido los promotores de que en el presente y futuro sea una profesional de éxito para la sociedad y porque no decir para la provincia de Santa Elena.

Srta. Liliana Matías Vega.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el guía y protector de mi vida, conduciéndome por el buen camino siempre, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por haberme abierto las puertas de la institución, con alas de sabiduría, emprendiendo el sendero del profesionalismo; a la Ingeniera Sofía Lovato Torres por la paciencia, tolerancia y conocimientos impartidos en la dirección de las tutorías, quien demostró ser una amiga más que tutora en el proceso brindándonos la confianza necesaria para seguir y no desmayar en el intento.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, por todas sus enseñanzas impartidas durante mi etapa de profesionalización y a nuestra máxima autoridad de la Facultad de Ciencias Administrativas como lo es la Ing. Mercedes Freire Rendón, por su buen direccionamiento académico.

A todas las personas que han contribuido directa o indirectamente con la elaboración de este proyecto; al presidente y demás miembros que conforman la directiva de la comuna San Pablo, por permitirme el ingreso y estudio de tan prestigiosa entidad pública, y a quienes me apoyaron en esta ardua tarea en beneficios de la comunidad santaelenense.

Srta. Liliana Matías Vega.

**TRIBUNAL DE GRADO.**

---

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

---

Econ. Félix Tigreiro González, MSc.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL

---

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MSc.  
PROFESOR - TUTOR

---

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO,  
PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**AUTORA:** Liliana Estefanía Matías Vega.

**TUTORA:** Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

**RESUMEN**

El presente trabajo es el resultado de una ardua tarea de investigación para lograr y definir las posibles alternativas de solución en una administración empírica; es decir deficiente, con la finalidad de diagnosticar la incidencia para poder aplicar Estrategias Organizacionales con el diseño de un Plan Estratégico para la Comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013, el problema surgió de la débil coordinación, organización y comunicación de las actividades que se realizan, el cual afecta el desarrollo de los socios y habitantes. Comprendiendo mejorar la Gestión Administrativa, con la participación de todos los habitantes de la comuna, especialmente con los que tienen ese lapso directo, así mismo el compromiso de todo el equipo de trabajo, incluyendo valores importantes como: responsabilidad y el trabajo en equipo que lidera el bienestar de todos quienes la conforman, permitiéndonos así alcanzar los objetivos. Otro de los puntos que se consideró es la opinión y comentarios de los pobladores y socios que conforman la comuna. Se diseñó una Estructura Organizacional compuesta por los cargos y los perfiles que debe tener un candidato que pretende ocupar dicho puesto, con una Filosofía, Visión, Misión, Objetivos, Principios y Valores considerados esto como directrices para que la comuna pueda desenvolverse mejor. Se realizó un análisis externo e interno de la comuna, para detectar Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, mediante esto se realizó como toma de decisiones el planteamiento de las políticas y sus reglamentos que van a regirse dentro de cualquier asamblea, así mismo se diseñaron estrategias y proyectos que van a beneficiar a la comunidad. Es un documento que les será de gran ayuda para el direccionamiento de una excelente administración, siendo un guía para la toma de decisiones que los encaminará a mejorar la gestión buscando el desarrollo y progreso.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
Tema.....	3
El Problema de Investigación.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	10
Sistematización .....	10
Justificación del Tema.....	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Hipótesis.....	14
Operacionalización de las variables.....	14
Identificación de las Variables.....	15
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>18</b>
<b>FUNDAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	18
1.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	18
1.2.1 Definición de Planificación Estratégica.....	19
1.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica.....	21

1.2.3	Características de la Planificación Estratégica. ....	23
1.2.4	Principios Básicos de la Planificación Estratégica. ....	26
1.2.5	Conceptualización de Plan Estratégico.....	27
1.2.6	Para qué sirve el Plan Estratégico.....	29
1.2.7	Modelos de Planes Estratégicos.....	30
1.2.8	Elementos del Plan Estratégico .....	35
1.3	GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA COMUNA SAN PABLO. ..	67
1.3.1	Elementos Constitutivos .....	67
1.3.2	Servicios Básicos.....	70
1.3.3	Recursos de la Comuna.....	72
1.3.4	Impacto Ambiental.....	74
1.4	MARCO LEGAL.....	75
1.4.1	Ley de la Constitución del Ecuador 2008.....	75
1.4.2	Ley de Comunas .....	75
1.4.3	Plan Comunal de Desarrollo.....	76
	<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>79</b>
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>79</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	79
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	80
2.3.1	Por el propósito.....	81
2.3.2	Por el Nivel de Estudio.....	81
2.3.3	Por el Lugar .....	83
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	84
2.4.1	Método Inductivo.....	84
2.4.2	Método Deductivo.....	85
2.4.3	Método Analítico.....	86

2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	86
2.5.1	Entrevista .....	87
2.5.2	La Encuesta .....	88
2.6	INSTRUMENTOS. ....	88
2.6.1	Cuestionario de Entrevista.....	89
2.6.2	Cuestionario de la Encuesta.....	89
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	90
2.7.1	Población .....	90
2.7.2	Muestra .....	91
2.8	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	95
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>97</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>97</b>
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS ...	98
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	113
3.3	Comparación de Resultados. ....	136
3.4	Conclusiones.....	138
3.5	Recomendaciones .....	140
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>142</b>
	<b>“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO, PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013” .....</b>	<b>142</b>
4.1.	PRESENTACIÓN.....	142
4.2.-	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA. ....	143
4.3.-	DATOS DE IDENTIFICACIÓN. ....	144
4.4.-	MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO. ....	145
4.5.-	COMPONENTES PLAN ESTRATÉGICO .....	146
4.5.1.-	Direccionamiento Estratégico.....	148
4.5.2.-	Estructura Organizacional y Órgano Funcional.....	151
4.5.3.-	Análisis Situacional. ....	155

4.5.4.-Formulación Estratégica .....	164
4.5.5.-Implementación Estratégica.....	170
4.5.6.-Planeación Operativa. ....	181
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>187</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>188</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>192</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Matriz de Variable Independiente. ....	16
CUADRO N° 2 Matriz de Variable Dependiente. ....	17
CUADRO N° 3. Importancia de la planificación. ....	22
CUADRO N° 4. Características de planificación estratégica. ....	25
CUADRO N°5 Modelo Walter Cahua Córdova sobre el proceso de planificación estratégica. ....	31
CUADRO N°6.Modelo de Alcides Aranda sobre plan estratégico institución.....	32
CUADRO N°7. Modelo de proceso de planificación estratégica para el desempeño del sector público de Armijos. ....	33
CUADRO N° 8. Modelo de planificación estratégica para la comuna San Pablo.....	34
CUADRO N° 9. Conducta de la empresa: valores intangibles.....	46
CUADRO N° 10.Matriz Estratégica FODA .....	52
CUADRO N° 11.Matriz de Competitividad.....	57
CUADRO N° 12.Población comuna San Pablo.....	91
CUADRO N° 13.Datos para sacar la muestra. ....	92
CUADRO N° 14.Estratificación de la muestra.....	95
CUADRO N° 15.Posee Filosofía la Comuna. ....	98
CUADRO N° 16.Existe buena comunicación directiva y socios. ....	99
CUADRO N° 17.Directiva debe gestionar programas de Capacitación....	100
CUADRO N° 18.Tiempo de que efectúan reuniones .....	101
CUADRO N° 19.Existencia de tipos de control de actividades. ....	102
CUADRO N° 20.Asistencia de reuniones. ....	103
CUADRO N° 21.Se considera las opiniones de los socios en asamblea. ..	104
CUADRO N° 22.Valores que practica la comuna. ....	105
CUADRO N° 23.Gestión administrativa en los últimos años .....	106
CUADRO N° 24.Proyectos que se han ejecutado. ....	107

CUADRO N° 25. Necesario crear un documento con directrices. ....	108
CUADRO N° 26. Tipos de Estrategias. ....	109
CUADRO N° 27. Se debe realizar un Análisis Situacional. ....	110
CUADRO N° 28. Conocimiento de Plan Estratégico. ....	111
CUADRO N° 29. De acuerdo con Implementar estrategias. ....	112
CUADRO N° 30. Sexo .....	114
CUADRO N° 32. Nivel de Instrucción. ....	116
CUADRO N° 33. Actividad a la que se dedica. ....	117
CUADRO N° 34. Años de Actividad .....	118
CUADRO N° 35. Antecedentes de la comuna San Pablo .....	119
CUADRO N° 36. Cabildo organizado .....	120
CUADRO N° 37. Asistencia a reuniones. ....	121
CUADRO N° 38. Al día con las aportaciones económicas .....	122
CUADRO N° 39. Coordinación entre el Cabildo y socios. ....	123
CUADRO N° 40. Cumplen las decisiones en asamblea. ....	124
CUADRO N° 41. Calificación de actividades dentro de la comuna .....	125
CUADRO N° 42. Manejo de los recursos de la comuna. ....	126
CUADRO N° 44. Directiva ha gestionado proyectos. ....	128
CUADRO N° 45. Organismos que han contribuido .....	129
CUADRO N° 46. Tipos de proyecto .....	130
CUADRO N° 47. Necesidades que necesita la comuna. ....	131
CUADRO N° 48. Tienen conocimiento administrativo. ....	132
CUADRO N° 49. Requieren de Capacitación .....	133
CUADRO N° 50. Organización para el plan estratégico. ....	134
CUADRO N° 51. Implementar estrategias organizacionales. ....	135
CUADRO N° 53. Plan Estratégico para la comuna San Pablo. ....	145
CUADRO N° 53. Órgano Funcional comuna San Pablo. ....	151
CUADRO N° 54. Matriz MEFE – comuna San Pablo. ....	156
CUADRO N° 55. Matriz MEFI comuna San Pablo .....	157
CUADRO N° 56. Matriz FODA de la comuna San Pablo. ....	158
CUADRO N° 57. Matriz Estratégica FODA. ....	159

CUADRO N° 58. Análisis de Porter de la Comuna San Pablo. ....	160
CUADRO N° 59. Matriz BCG de la comuna San Pablo .....	163
CUADRO N° 60. Matriz de Posicionamiento de la comuna San Pablo....	164
CUADRO N° 61. Programa: Fortalecimiento en el Área Administrativa.	173
CUADRO N° 62. Programa: Mejoramiento de la Infraestructura de la casa comunal de San Pablo.....	177
CUADRO N° 63. Procedimiento Comunero Calificado. ....	178
CUADRO N° 64. Procedimiento para solicitar un Proyecto. ....	179
CUADRO N° 65. Ficha de Control de actividades.....	180
CUADRO N° 66. Ficha de Evaluación de Actividades.....	181
CUADRO N° 67. Plan Operativo Anual de la comuna San Pablo .....	182
CUADRO N° 68 .Balance Score Card.....	183
CUADRO N° 70. Presupuesto de las actividades.....	186

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. Posee Filosofía la Comuna.....	98
GRÁFICO N° 2. Existe buena comunicación directiva y socios.....	99
GRÁFICO N° 3. Directiva debe gestionar programas de Capacitación. ...	100
GRÁFICO N° 4. Tiempo de que efectúan reuniones.....	101
GRÁFICO N° 5. Existencia de tipos de control de actividades.....	102
GRÁFICO N° 8. Valores que practica la comuna. ....	105
GRÁFICO N° 9. Gestión administrativa en los últimos años.....	106
GRÁFICO N° 10. Proyectos que se han ejecutado.....	107
GRÁFICO N° 11. Necesario crear un documento con directrices. ....	108
GRÁFICO N° 12. Tipos de Estrategias. ....	109
GRÁFICO N° 13. Se debe realizar un Análisis Situacional. ....	110
GRÁFICO N° 14. Conocimiento de Plan Estratégico. ....	111
GRÁFICO N° 15. De acuerdo con Implementar estrategias. ....	112
GRÁFICO N° 16. Sexo.....	114
GRÁFICO N° 17. Edad .....	115
GRÁFICO N° 18. Nivel de Instrucción .....	116
GRÁFICO N° 19. Actividad a la que se dedica.....	117
GRÁFICO N° 20. Años de Actividad.....	118
GRÁFICO N° 22. Cabildo organizado .....	120
GRÁFICO N° 23. Asistencia a reuniones.....	121
GRÁFICO N° 24. Al día con las aportaciones económicas .....	122
GRÁFICO N° 25. Coordinación entre el Cabildo y socios. ....	123
GRÁFICO N° 26. Cumplen las decisiones en asamblea. ....	124
GRÁFICO N° 27. Calificación de actividades dentro de la comuna.....	125
GRÁFICO N° 29. Direccionamiento de recursos.....	127
GRÁFICO N° 31. Organismos que han contribuido .....	129
GRÁFICO N° 33. Necesidades que necesita la comuna. ....	131
GRÁFICO N° 34. Tienen conocimiento administrativo.....	132
GRÁFICO N° 37. Implementar estrategias organizacionales. ....	135

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Instrumento de Investigación .....	193
ANEXO 2. Instrumento de Investigación. ....	197
ANEXO 3. Informe de Linderación .....	202
ANEXO 4. Informe de Linderación Hojas Topográficas .....	203
ANEXO 5. Ubicación de la comuna San Pablo .....	204
ANEXO 6. Acuerdos .....	205
ANEXO 7. Listado de socios comuneros de San Pablo.....	206
ANEXO 8. Carta Aval .....	208
ANEXO 9. Comprobante de haber trabajado con la comuna.....	209
ANEXO 10. Fotos.....	210
ANEXO 11. Presupuesto. ....	218
ANEXO 12. Ley de Organización y Régimen de las Comunas .....	219
ANEXO 13. Reglamento Interno de la Comuna.....	227
ANEXO 14. Acta de primera reunión con el personal de la comuna .....	237
ANEXO 15. Acta de segunda reunión con el personal de la comuna.....	238
ANEXO 16. Acta de aprobación.....	239
ANEXO 17. Acta de tercera reunión con el personal de la comuna.....	240
ANEXO 18. Acta de compromiso .....	241

## **INTRODUCCIÓN.**

El plan estratégico proporciona una oportunidad de superación, ajustándose en formas constantes a los sucesos y acciones actuales de la organización, siendo así que las Comunas han venido trabajando durante años y años con ideologías socialistas ejecutando actividades organizadas a través de un diagnóstico validados a las necesidades a corto y largo plazo, su función está en la elaboración de diferentes proyectos macro que le den solución a una problemática de necesidad, ésta es la parte importante que me impulsó a realizar el siguiente estudio donde obtuve gran experiencia, para poder planificar e investigar diversos temas, el cual ha permitido estructurar la parte técnica del plan estratégico para la comuna San Pablo, que ha permitido indagar a los habitantes de la comunidad, sobre la necesidad del tema de estudio para mejorar las actividades administrativas.

El plan estratégico se diseñó con el fin de ser una guía directa y completa, que constituya un material efectivo para los dirigentes comunales que les oriente y gestionen diferentes actividades, con el propósito de cumplir sus funciones administrativas. Además se tendrá una conducción eficiente, porque se buscarán soluciones a los problemas de la comunidad, satisfaciendo de esta manera las necesidades de los sectores y lograr un mejor estilo de vida.

Inicia con el marco contextual de la investigación que contienen, el objetivo y la viabilidad del porqué se desarrolló el estudio para la ejecución del proyecto benéfico para lograr el desarrollo de la Comunidad. Siendo así que se detalla el problema y realiza una ubicación en el contexto del Direccionamiento Administrativo de la comuna, describe la situación conflicto, causas y consecuencias, formulación, delimitación, evaluación del problema, objetivos de

investigación, justificación del tema. Hipótesis y Operacionalización de las variables que resaltan la importancia del trabajo.

En **CAPÍTULO I:** Se desarrolla el MARCO TEÓRICO de la investigación, con un análisis de las variables de estudio: plan estratégico; estrategias organizacionales, donde se detalló las características, factores y el porqué se debe realizar el tema, dentro del marco encontramos la historia de la comuna San Pablo de la provincia de Santa Elena, su aspecto humano, natural y económico.

El **CAPÍTULO II:** Describe la METODOLOGÍA de la investigación, que trata sobre el diseño, los tipos de investigación que se va a utilizar en este trabajo, la población de la comuna San Pablo por ende la muestra, métodos, técnicas e instrumentos que posee la investigación realizada.

El **CAPÍTULO III:** Corresponde al ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, con una expresión de la información recogida en la investigación de campo y el posterior análisis de los resultados de tal estudio. En estos resultados están los de entrevista y encuesta, que se les realizó a los dirigentes del cabildo y el segundo instrumento a los comuneros y habitantes, mediante la observación e indagación donde la información fue de gran importancia sobre la realización del tema, los pobladores pudieron expresar todos los inconvenientes y desagradados que tenían sobre varios aspectos.

El **CAPÍTULO IV:** Se presenta la PROPUESTA de DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO DE LA PARROQUIA DE SANTA ELENA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, para el período 2013, cuyo propósito final, constituye un medio para establecer el propósito de una organización en término de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y las asignaciones de los recursos, así mismo se orienta en las actividades, para construir o incrementar la capacidad administrativa

## MARCO CONTEXTUAL

### 1. TEMA

“Incidencia de las Estrategias Organizacionales en el direccionamiento administrativo de la comuna San Pablo, mediante un enfoque participativo que involucra un Plan Estratégico para la Comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013.

### 2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

#### 2.1 Planteamiento del Problema.

La comuna “San Pablo” es una comunidad que se encuentra ubicada en el territorio ecuatoriano de la provincia de Santa Elena, específicamente en la Región Costa, perteneciente a la parroquia de Santa Elena, en el Km. 15 al norte de la cabecera cantonal de la misma provincia, formando parte de la Internacional “Ruta del Sol” o llamada “Ruta del Spondylus”. Los límites son:

**NORTE:** Comuna Monteverde.

**SUR:** Comunas Cerro Alto y San Miguel.

**ESTE:** Comuna San Miguel.

**OESTE:** Océano Pacífico.

Geográficamente se encuentra a 6 metros sobre el nivel del mar, y corresponde a las siguientes coordenadas 2° 08' 29" Latitud Sur, 80° 46' 23" Longitud Oeste.

Anteriormente conocida con el nombre de **CANGREJO**, cuenta con un población de aproximadamente 6378 habitantes, según la última encuesta realizada por el Departamento de Desarrollo Comunitario del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena en el año 2012, y una superficie aproximada de 3052 hectáreas, tiene más de 10 kilómetros de playa, se caracteriza porque son dedicados a la pesca, algunos también se dedican a trabajar en camareras con larvas de camarón. Así mismo, se conoce que otra actividad económica importante es la venta de comida. A lo largo de su playa se encuentran cabañas, comedores, la mayoría de los cuales atienden a los turistas en épocas vacacionales (temporada playera), y representan un ingreso bastante significativo para los habitantes del lugar. La mayoría de la población se encuentra trabajando en el puerto sin horarios para estas labores. Los pescadores realizan su faena de pesca a diario, saliendo a las 05:00 a.m., terminando aproximadamente a las 20:00 p.m., salvo los días de festividades religiosas o actividades comunitarias.

San Pablo posee un área aproximadamente de 320  $Km^2$ , la zona de la playa tiene una extensión de aproximadamente 8  $Km^2$ , la comuna como todo pueblo, es un lugar lleno de leyendas y tradiciones.

Los niños asisten a la escuela, al igual que los jóvenes al colegio, pese a que hay pocas instituciones donde educarse, la mayoría de los jóvenes prefieren no seguir el colegio por ayudar a sus padres en la pesca, mientras que las mujeres están dedicadas a los oficios del hogar o al cuidado de los menores de casa, algunas hasta invirtiendo su tiempo como amas domesticas para ayudar en la manutención del hogar.

Las familias están compuestas por más de 6 miembros, las casitas en su mayoría están construidas de cemento por gestiones propias, y unas que otras por el programa de MIDUVI, algunas de construcción mixta. La Comuna San Pablo cuenta con 15 barrios:

1. Barrio 10 de Agosto.
2. Barrio Brisas del Mar.
3. Barrio 25 de Julio.
4. Barrio Salitral.
5. Barrio Bellavista.
6. Barrio Santa Elena.
7. Barrio Los Vergeles.
8. Barrio Narcisca de Jesús.
9. Barrio 6 de Febrero.
10. Barrio Chimborazo.
11. Barrio 1 de Junio.
12. Barrio Nueva Esperanza.
13. Barrio Los Ceibos.
14. Ciudadela Río Guayas.
15. Barrio 1 de Mayo.

Estos barrios poseen organizaciones para poder coordinarse en fiestas barriales o festejos de fechas importantes para cada uno de los que conforman los habitantes de la comuna. De acuerdo a las organizaciones anteriormente mencionadas, cabe desatacar que la comuna juega un papel muy importante, ya que es un ente principal donde todas las instituciones funcionan, ya que requieren de la firma de la primera autoridad como lo es el presidente de la comuna para aprobar proyectos o programas que se deseen efectuar, así mismo es el cabildo y su directiva los que tienen el control de los ingresos sociales como también cuotas de los comuneros.

La comuna San Pablo fue creada el 22 de Febrero de 1938, en la actualidad cuenta con 1377 comuneros afiliados en el MAGAP y a la misma comuna, donde tienen la obligación de asistir a reuniones para tratar asuntos que requieran las demás comunidades. Durante muchos años esta comuna ha tenido varios dirigentes que han liberado y administrado sus recursos sin obtener un mejoramiento

organizacional efectivo, no cuenta con Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas, Procedimientos, Estrategias Organizacionales, mucho menos programas y proyectos , que les permita el direccionamiento excelente y eficiente de sus actividades, lamentablemente los miembros de la directiva del cabildo están acostumbrados a trabajar de manera empírica y sin proyección alguna, solo realizan los que ellos creen que será de gran beneficio para los de la comunidad, pero sin guía alguna solo por intuición y responsabilidad.

El nivel socioeconómico de los habitantes de la Comuna San Pablo es de clase baja, media baja y media, con respecto a la educación básica es sumamente deficiente, ya que la mayoría de ellos solo han llegado hasta el sexto grado de escuela y otros hasta tercer grado, los ingresos de muchos hogares solo dependen de lo que saquen de la pesca, es así que el desconocimiento del manejo de nuestras riquezas: pesqueras, turísticas y el incorrecto manejo ecológico que se le da al sector, factores que ha impedido el desarrollo integral de la comuna y de todas las personas que lo conforman, trabajan íntegramente para el crecimiento y desarrollo.

La juventud hoy en día se está capacitando más y más para formarse como profesionales aportando al progreso y desarrollo de toda la comunidad, las autoridades encabezadas por el presidente, trabajan para ver su comuna cada día mejor y hacer de este pueblo un maravilloso atractivo turístico, de la misma manera desean trabajar en equipo para el bien de todos.

Esta comuna no posee un buen desarrollo, cuenta con riquezas que no son bien explotadas por las autoridades, esto ocasiona el incremento de desempleo y los proyectos que se plantean no pueden ser bien definidos ni ejecutados.

Es importante que se realice un análisis de la situación o problema actual y realizar el respectivo seguimiento de las causas que lo originan, entre las cuales tenemos las siguientes:

1. Limitada organización por parte de los directivos líderes de la comuna hacia los comuneros en las actividades que se realizan dentro de la comunidad, sean estas de carácter económicos como proyectos que benefician a la población, esto origina un desequilibrio porque algunos están de acuerdo y otros no, ya que no se concretará ninguna actividad, porque mientras unos están de acuerdos otros no comparten las mismas ideas, es decir; esto no indica el desarrollo de las comunidades.
2. Limitada cooperación por parte de los comuneros, ya que se requiere el consenso de los integrantes que conforman la comuna para la toma de decisiones, y ellos no asisten o no ayudan a la ejecución de algunas acciones.
3. Existe poco conocimiento, en cuanto a las personas que dirigen las instituciones educativas, pesqueras y el cabildo de la comuna, quienes desconocen de gestión administrativa, esto no permite que se mejore las actividades por la limitada coordinación al realizar un proyecto.
4. Poca comunicación y ayuda mutua entre los líderes de la comuna, el cual impide tener iniciativa en trabajar como equipo.
5. Existen muchos comuneros que no están de acuerdo con las decisiones que se toman para el bienestar de la población, solo por darles la contraria a los directivos.
6. Ineficiencia de programas y políticas que direccionen a las autoridades administrativas, esto impide que los recursos que posee la comuna no se aproveche de una mejor manera.
7. No existe una buena cultura que pueda identificar a la institución como líderes en cuanto al manejo de las estrategias, ni tampoco buena administración

que aliente la participación y conducta de todos los miembros que conforman la comuna San Pablo, esto a su vez repercute porque no se conseguirá una solución en la parte administrativa y obviamente las actividades serian deficientes.

Esta y otras causas son sin duda algunas las más identificadas, que reflejan un problema administrativo en la organización. Para la obtención de buenos resultados es indispensable, la ejecución de un plan estratégico, que indica la ejecución de las políticas, procedimientos, herramientas o procesos de toda naturaleza que apoye la gestión gerencial en la búsqueda del logro de los objetivos.

El plan estratégico administrativo, como enfoque multidisciplinario servirá para entender las oportunidades, el logro de los objetivos y la adecuada toma de decisiones, a su vez consisten en aclarar las directrices, planificación estratégico orientado a la generación de un desarrollo organizacional y humano, que conlleve a una buena administración, un trabajo eficiente. Las etapas que se tomará en cuenta estarán en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Entre los aspectos claves están:

1. Diagnóstico de la Situación Actual.
2. Análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra.
3. Análisis de sus características internas.

Así mismo se debe responder interrogantes ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer? ¿Cuándo hacer? y ¿Para qué hacer? promueve eficiencia en el comportamiento

organizacional. Entre los puntos más relevantes de la utilización de la planificación estratégica tenemos:

1. La planificación estratégica se considera un agente de cambio, permite la integración y la pertinencia al considerar a los integrantes de la organización como uno de los gestores de determinar los diferentes efectos que inciden y en la participación de elaboración de los objetivos y estrategias en el análisis situacional interno y externo.
2. Favorecer a la integración: el análisis situacional interno del personal, establece pautas que regulan y se homogenizan en función de los intereses individuales, grupales y corporativas.
3. Crea actitudes de colaboración, la planificación estratégica permite determinar los efectos motivadores y, por ende las acciones del personal se orientan al compromiso institucional y al liderazgo. Así como también la ejecución de estas actividades.

Esto sin duda ayudará a la comuna San Pablo definir claramente la Misión, Visión, Políticas, Propósitos, Programas, y Proyectos para que las Instituciones que están inmersos en ella, también permita el desarrollo del desempeño institucional, enfrentar los principales problemas de la organización, mejorar la coordinación entre los distintos niveles y sobre todo tener un direccionamiento eficiente de sus actividades y ser el ejemplo ante otras comunas de la provincia de Santa Elena.

Esta comuna no cuenta con estrategias organizacionales ni planes estratégicos que orienten a realizar actividades eficientes para toda la comunidad en general. Con frecuencia estos planes son más bien diagnósticos, o bien un listado de programas,

sin entregar orientaciones estratégicas para la acción. Solo se presenta de manera general. Muchas veces las instituciones fracasan por no tener una orientación sobre la administración de dichas entidades, pero he aquí la aparición de una adecuada planificación.

Por esta razón debemos buscar el buen desarrollo dentro de esta comuna, realizando la ejecución de un excelente plan estratégico para que exista un direccionamiento y que todo lo que se plantee se ejecute para el bien de todos, implantando métodos y objetivos bien definidos dependiendo hasta donde se quiera llegar con el debido direccionamiento.

## **2.2 Formulación del Problema.**

¿Cómo inciden las Estrategias Organizacionales en el direccionamiento administrativo en las diferentes instituciones, habitantes y socios de la comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013?

## **2.3 Sistematización**

1. ¿Existe un estudio relacionado con el Plan Estratégico dentro de la Comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Provincia de Santa Elena?
2. ¿Por qué existe la necesidad de cambiar la conducción administrativa de la Comuna San Pablo?
3. ¿Cuáles son los factores principales que no han permitido realizar un plan estratégico en la comuna de San Pablo?

4. ¿Cómo afecta a la comuna San Pablo, el no tener definida la Misión, Visión, Objetivos, Metas para la ejecución de una actividad?
5. ¿Qué tan importante es presentar a la comunidad las actividades que se están o van a realizar?
6. ¿Existirá una buena planificación al momento de desarrollar actividades relacionada a la comuna?
7. ¿De qué manera aporta la comuna al desarrollo de la provincia de Santa Elena?
8. ¿Qué beneficios se obtienen al implementar este plan estratégico?
9. ¿Qué hay de efectivo en una administración, implementar estrategias organizacionales?
10. ¿Es importante buscar estrategias organizacionales para la solución al problema administrativo mediante un plan estratégico para la comuna San Pablo?

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

El presente plan estratégico para la comuna San Pablo tiene como finalidad promover y establecer el trabajo en equipo en donde están inmersos: cabildo junto a los demás directivos, socios comuneros y habitantes para que participen en la realización y ejecución de puntos importantes como son: MISIÓN, VISIÓN, REGLAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS

ORGANIZACIONALES, PLANES, CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES, PROYECTOS con constancia y compromiso de todos sean estas personas directas e indirectas. Desde su creación, durante años se ha liderado esta organización y no se ha visto el mejoramiento, ni cambio para el desarrollo socioeconómico de la comunidad y sobre todo en estos últimos años de administración.

La directiva, que lidera en la actualidad se ha preocupado por la falta de conocimiento de parte de ellos que dio la autorización oportuna para buscar el mejoramiento de la comuna indicando las directrices apropiadas.

La planificación estratégica será de gran ayuda para trazar los objetivos y cumplir en el lapso estipulado ejecutando los planes de acción. La comuna San Pablo es una de las organizaciones que requiere de manera inmediata y urgente de esta gran herramienta administrativa para el buen desenvolvimiento de las instituciones inmersas en ella.

La investigación se considera original ya que en la comuna San Pablo nunca se ha realizado un estudio y este será el indicio de dar soluciones a la problemática, ya que hasta la fecha no existe un plan estratégico con estrategias organizacionales que direccionen la gestión administrativa, motivo por el cual hace que los directivos de la comuna ejerzan funciones empíricamente, la aplicación de esta herramienta productiva será un éxito.

Es necesario que se ejecuten este plan estratégico para que la comuna San Pablo tenga un progreso eficiente de todas las actividades, contribuyendo así no solo con la institución, sino con la provincia de Santa Elena, colaborar con las instituciones del Estado dando cumplimiento a la línea de investigación de la carrera de Desarrollo Empresarial siendo el componente *“Asociatividad y redes empresariales”*.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General.**

Evaluar la incidencia de las Estrategias Organizacionales en el direccionamiento administrativo de la entidad, mediante un enfoque participativo que involucra a los socios comuneros y a los habitantes, para la elaboración de un plan estratégico para la comuna San Pablo.

### **4.2 Objetivos Específicos.**

1. Caracterizar los componentes de las Estrategias Organizacionales, mediante las consultas bibliográficas,
2. Realizar un diagnóstico situacional mediante un enfoque participativo aplicando métodos de investigación que permita la formulación de estrategias organizacionales. Aplicando el diagnóstico situacional se puede conocer la situación por la que está atravesando la institución.
3. Establecer las actividades productivas de la comuna San Pablo con el propósito de aprovechar los recursos.
4. Determinar el direccionamiento administrativo mediante la aplicación de las Estrategias Organizacionales.
5. Elaborar un plan estratégico para el direccionamiento administrativo de la comuna San Pablo, parroquia Santa Elena, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013.

## **5. HIPÓTESIS**

La incidencia de las Estrategias Organizacionales es el direccionamiento administrativo en las diferentes instituciones y pueblo en general, mediante un enfoque participativo que involucre a los socios comuneros y a los habitantes de la Comuna San Pablo de la Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

## **6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

Proceso mediante el cual se involucra variables que serán sometidas a estudios, cada uno de los componentes posee ciertas características o particularidades propias de cada una, sujetas a medirse u observarse, las variables indican los aspectos principales del fenómeno de estudio, teniendo relación directa con el planteamiento del problema. Una vez que se estudia el problema se selecciona las técnicas e instrumentos para el estudio.

La que se utilizaron en el proceso de investigación de la comuna San Pablo se caracterizó según el problema y el tema que la caracteriza variable dependiente e Independiente (Ver Cuadro N° 1 y 2)

El tema de titulación es:

“Incidencia de las Estrategias Organizacionales es el direccionamiento administrativo de la comuna San Pablo, mediante un enfoque participativo que involucra a los socios comuneros y a los habitantes. Elaboración de un Plan Estratégico para la Comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa, Provincia de Santa Elena, año 2013.

## **6.1 Identificación de las Variables.**

### **1. Variable Independiente**

Las Estrategias Organizacionales.

### **2. Variable Dependiente.**

El direccionamiento administrativo de la comuna San Pablo.

**CUADRO N° 1 Matriz de Variable Independiente.**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>La incidencia de las Estrategias Organizacionales en el Direccionamiento Administrativo en las diferentes instituciones y pueblo en general, mediante un enfoque participativo que involucre a los socios comuneros y a los habitantes de la Comuna San Pablo de la Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.</p>	<p align="center"><b><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></b></p> <p>Las Estrategias Organizacionales</p>	<p>Son mecanismos de acción que se utilizan en un diagnóstico organizacional para la adecuada toma de decisiones de los objetivos estratégicos, permitiendo alcanzar el éxito organizacional.</p>	- Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Filosofía</li> <li>-Visión</li> <li>- Misión</li> <li>-Objetivos</li> <li>-Metas</li> <li>-Valores</li> <li>-Orgánico Funcional.</li> <li>-Estrategias</li> <li>-Políticas</li> <li>-Control y Seguimiento.</li> </ul>	<p>1. ¿Conoce usted si la Comuna, cuenta con filosofía, Misión, Visión y Objetivos en un documento?</p> <p>3.¿Cree que la directiva debe gestionar programas de capacitación para el desarrollo de las distintas actividades?</p> <p>5.¿Existe coordinación entre el Cabildo y los socios en la ejecución de proyectos?</p> <p>5.¿Existe algún tipo de control de las actividades desarrolladas por los directivos para medir la Gestión Administrativa?</p> <p>10.¿Que proyectos se han ejecutado para el desarrollo socio – económico en la Comuna San Pablo?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>
			- Diagnóstico Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<u>Análisis situacional</u></li> <li>-Matriz MEFE</li> <li>-Matriz MEFI</li> <li>-Matriz FODA</li> <li>-Matriz Estratégica FODA</li> <li>-Análisis de Porter</li> <li>-Matriz BCG</li> <li>-Matriz de Posicionamiento</li> </ul>	<p>1. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre la Directiva y los socios comuneros?</p> <p>3.¿Usted asiste a las Asambleas convocadas por el Cabildo Comunal?</p> <p>4.¿Cada qué cierto tiempo se reúnen en sesiones para la toma de decisiones?</p> <p>6.¿Usted considera que todo los Socios Comuneros asisten a la Asamblea General de la Comuna?</p> <p>7.¿Son consideradas las opiniones de los socios en asamblea general para la toma de decisiones?</p> <p>13.¿Cree usted que se debe realizar algún Análisis Situacional para implementar estrategias organizacionales?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>

**Fuente:** Proceso de planificación estratégica y levantamiento de información “Comuna San Pablo”  
**Autor:** Liliana Matías Vega

**CUADRO N° 2 Matriz de Variable Dependiente.**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>La incidencia de las Estrategias Organizacionales en el Direccionamiento Administrativo en las diferentes instituciones y pueblo en general, mediante un enfoque participativo que involucre a los socios comuneros y a los habitantes de la comuna San Pablo de la Parroquia Santa Elena, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.</p>	<p><b><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></b></p> <p>El Direccionamiento Administrativo de la comuna San Pablo.</p>	<p>Es el correcto manejo de los recursos con los que cuenta el cabildo comunal de San Pablo destinados a la actividad productiva, obteniendo beneficios que contribuyan al desarrollo socioeconómico de la localidad ubicada al norte del cantón Santa Elena de la Ruta del Spondyllus en la Provincia de Santa Elena.</p>	-Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Naturales</li> <li>- Económicos</li> <li>- Materiales</li> <li>- Humanos</li> </ul>	<p>1.¿Cree usted que es importante conocer los antecedentes de la Comuna San Pablo?</p> <p>2.¿Cree usted que el cabildo se encuentra debidamente organizado para realizar sus actividades?</p> <p>4.¿Está al día con las aportaciones económicas establecidas por la Comuna?</p> <p>6.¿Se cumplen las decisiones tomadas en asambleas?</p> <p>8.¿Cómo considera usted que se manejan los recursos de la Comuna San Pablo?</p> <p>9.¿Cómo desearía que los recursos de la Comuna San Pablo sean manejados?</p> <p>11.¿Que organismos son los que han contribuido con Proyectos Sociales para la comunidad?</p> <p>14.¿Cree usted que la directiva tiene conocimientos administrativos?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>
			-Actividad Productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquera</li> <li>- Turística</li> <li>- Comercial</li> <li>-Agrícola</li> </ul>	<p>7.¿Cómo califica las actividades que se realizan dentro de la comunidad en beneficio de la población?</p> <p>13.¿Qué necesidades creen que requiere la comuna?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

**Fuente:** Proceso de planificación estratégica y levantamiento de información “Comuna San Pablo”

**Autor:** Liliana Matías Vega

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

#### **1.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica sirve como instrumento para la correcta toma de decisiones, viene a responder en el momento actual, a las múltiples inquietudes que las organizaciones se han planteado como el más vivo resultado de sus acciones.

Con este criterio, el empleo de procedimientos y razonamientos técnicos más adecuados que la planificación aconseja, a la vez constituye sin duda el mejor camino para dotar a las organizaciones sociales del soporte básico sobre el que han de implementar su crecimiento y desarrollo.

Mantilla, 2008, en su texto considera a la planificación estratégica:

Como un término que define un conjunto de acciones orientas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios”. (Pág. # 17).

Para ello podemos decir que la planificación estratégica a diferencia de la planificación tradicional consiste en que no solo contempla el corto o largo plazo de tiempo que se le brinde a éste, sino que hace énfasis en respuestas lógicas con las necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; busca prever los

eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales, de esta manera podremos lograr una situación viable y original para lograr los posibles cambios en el entorno.

La planificación estratégica se diseña como guía que se utiliza en el proceso de toma de decisiones para los equipos de alta gerencia en la organización ya que les permite a ellos en enfrentar con éxito el cambio organizacional. Además permite identificar las fortalezas para que en base de esto crecer y aprovechar esas oportunidades para disminuir el riesgo que pueden ocurrir en el futuro, analizar datos reales y desarrollar planes de trabajo que les permita establecer estrategias competitivas.

En la planificación estratégica es donde se plasma y decide el direccionamiento organizacional donde se fijan objetivos futuros, para que de esta manera orientar la toma de decisión y que ésta o éstas sean las correctas. Concluir con el plan señalando metas e indicadores que se convierten en referencias para el control de cada una de las actividades que desarrolla la organización de la comuna.

### **1.2.1 Definición de Planificación Estratégica.**

Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada al futuro de la organización, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas; así como de sus estrategias, pudiendo ser estas empresariales u organizacionales, lo que se vaya a utilizar que sirva para asegurar su logro de alguna institución u organización que se esté evaluando. (Burgwal, 2010), nos define que la planificación estratégica es:

Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que se debe recorrer en el futuro, las comunidades, organizaciones e instituciones” (Pág. # 25).

Tomando en cuenta esta definición podemos decir que la planificación estratégica es un proceso sistemático que empieza con el diagnóstico actual de la organización o empresa para posteriormente programar según ese resultado las acciones necesarias que deberán de ejecutarse, encaminándolas a los objetivos que se deba de alcanzar en la organización, mediante el enfoque y manejo administrativo de los recursos ya que esto conduce al cumplimiento de estrategias diseñadas de manera organizacional.

Lo primordial, es decir, la esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente y explotar las oportunidades evitando debilidades.

Planificación estratégica involucra al proceso donde se desarrollan e implementan planes con un solo objetivo alcanzar el bienestar para la organización, estos propósitos u objetivos consisten en identificar y reducir, o a su vez eliminar las falencias detectadas de una manera que implique el desarrollo de estrategias, aplicando las estrategias adecuadas, pudiendo ser estas empresariales u organizacionales, de esta manera puede ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva, las características de esta ventaja competitiva debe ser única, sostenible en el tiempo, y por último debe ser dinámica flexible y capaz de adaptarse a todo tipo de situación de esta manera podemos realizar una buena administración en la organización. Solanas I. Sabaté J. (2008) considera que la planificación estratégica:

Debe entenderse como un concepto que forma parte del pensamiento estratégico empresarial y, por tanto, que está vinculado al modo de dirigir, conducir y gestionar una empresa u organización. La planificación y la acción de planificar son inherentes a la estrategia. Planificar implica establecer un plan de actuación, desarrollar un método o forma de hacer, trazar un proyecto que permita alcanzar una finalidad concreta. (Pág. #191).

De lo expresado en esta cita, significa que las organizaciones deben señalar su dirección de desplazamiento y la energía para comenzar este desplazamiento. Este proceso de prever el futuro es más que tratar de anticiparse, prepararse en forma apropiada. La planificación estratégica es el comienzo del trabajo que hay que realizar en la organización usando herramientas como programas y proyectos que faciliten este trabajo pero la segunda parte es la implementación correcta y exitosa. Aunque no siempre es fácil verlo, la planificación estratégica es una parte muy importante de asegurar el éxito de una organización, ahora y en el futuro

Debemos tener en cuenta que la planificación estratégica no pronostica las ventas, no representa programación del futuro, no es nada más que un conjunto de planes funcionales; es decir un enfoque de sistemas durante un tiempo a través de la interacción con el medio logrando metas dictadas.

### **1.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica.**

El desarrollo de la planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización orientando de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción del direccionamiento y liderazgo.

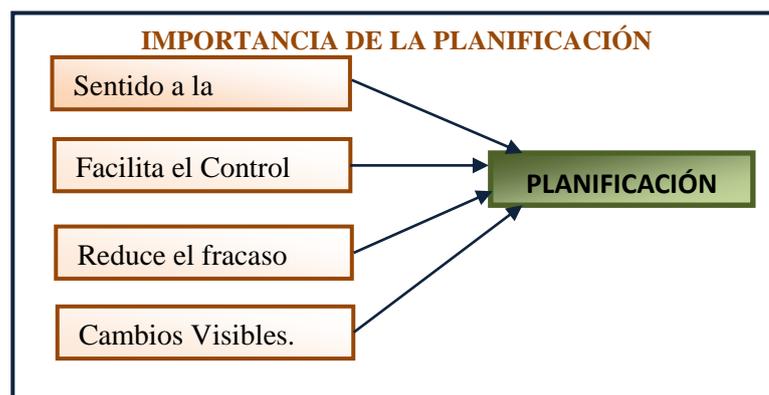
Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones mediante la planificación estratégica ya que es una manera intencional y coordinada de

enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto, proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Es de vital importancia, ya que esto nos ayuda a que tengan prolongación en el tiempo y alcancen un éxito sostenible. Las propuestas de planificación incluyen entre sus objetivos mejorar la toma de decisiones con la meta de concretar un fin buscado. Por consiguiente una estrategia de planificación debe tener en consideración la situación presente y todos aquellos factores ajenos y propios que pueden generar repercusiones para lograr ese fin.

La planificación estratégica hace referencia a una función o tarea básica de una organización, por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos organizacionales. Además es importante porque minimiza la incertidumbre, estableciendo cuáles serían las consecuencias.

### CUADRO N° 3. Importancia de la Planificación.



Fuente: Eco3 Colecciones  
Elaborado por: Liliana Matías Vega

Con lo antes mencionado, una planificación estratégica permite a las instituciones aprovechar adecuadamente los recursos, organizarlos y dirigirlos hacia el cumplimiento de los objetivos, creando un compromiso dentro de las

organizaciones. Las personas forman el gran equipo de trabajo y es tan importante para llevar a cabo el plan estratégico teniendo presente la misión y visión creando un compromiso corporativo. Revisando un texto considerado por Goodstein L. Nolan M. Pfeiffer J. (2006) “La planificación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones de los competidores”. Pág. # 9. Lo expresado en líneas anteriores, confirma que es indispensable el desarrollo de un plan estratégico, ya que produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, en el transcurso de un plazo como puede ser éste de manera anual, teniendo como resultado eficiencia productiva y una mejor calidad de vida, trabajo para los miembros de la organización.

Así mismo es importante la planificación estratégica porque mejora el desempeño de la institución exigiendo conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, es decir mejorar las habilidades de administración. De esta manera la planificación será efectiva dentro de una institución.

### **1.2.3 Características de la Planificación Estratégica.**

Diversos autores coinciden que la planificación estratégica se caracteriza en tomar decisiones destinadas a reducir las incertidumbres y sorpresas, a guiar la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios, como de instrumentos.

El acto anticipado adelanta el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado, encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo. Las

características que posean las organizaciones dependerán de la actitud que se forme en ellas. Rodríguez J. (2006) indica:

La planificación estratégica tiene diversas características, cada una de las cuales nos ayudan a comprender más este tipo de planeación. Estas características se basan en el estudio hecho por Steiner G. donde indican las características siguientes:

**1. Perspectivas de las decisiones actuales:** Es decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada.

**2. Es un proceso:** Inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrollar planes detallados, para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente que tipo de esfuerzos de planeación de hacerse, cuándo deben realizarse, quién los llevará y que hará con los resultados.

**3. Filosofía de la planificación estratégica:** Es una actitud, de manera de vivir, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente una parte integral de la administración.

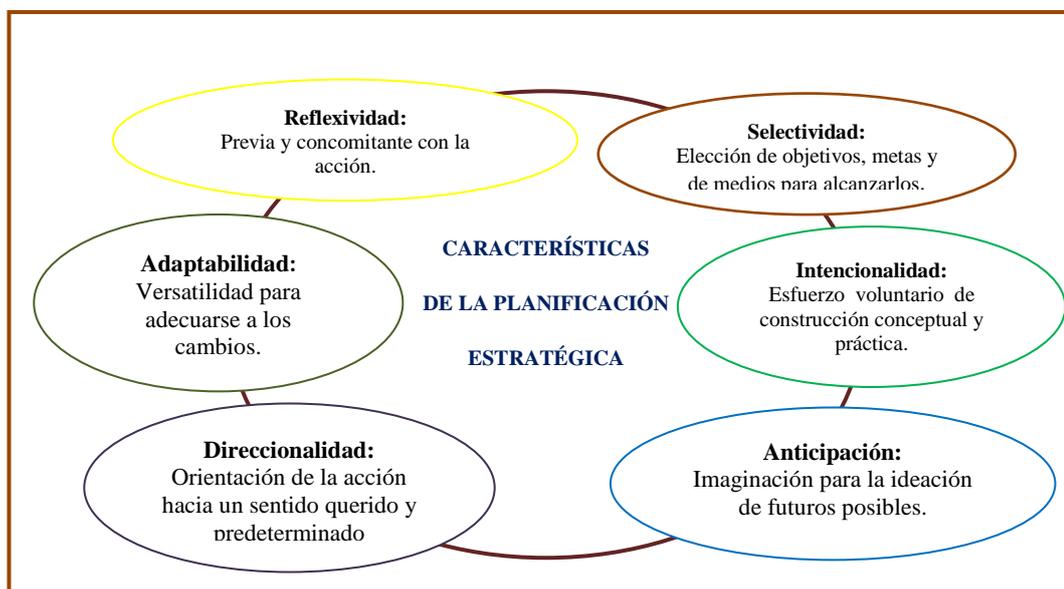
**4. Estructura de la planificación estratégica:** La estructura, es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer y desarrollar planes detallados de sus objetivos, con el fin de poner en prácticas las políticas y estrategias básicas, así lograr los objetivos organizacionales. Pág. # 89 - 90

Con lo anterior expuesto, aplicando todas las características, se podrá determinar una planificación más detallada y específica para lograr tomar mejores decisiones para la organización, lo que nos conlleva a contrarrestar posibles riesgos futuros que ocasionan el entorno y conseguir lo que se desee. Ossorio A. (2007) considera que el plan:

Está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar. Pág. # 13.

Se caracteriza entonces como un plan que recuerda a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento, encuadre de acciones, de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado. En este aspecto se plasma situaciones que pretendemos alcanzar en bienestar de la organización. (Ver cuadro N° 4)

**CUADRO N° 4. Características de planificación estratégica.**



**Fuente:** Lic. Alfredo Ossorio.

**Elaboración:** Liliana Matías Vega.

La interpretación sobre las características diseñadas por el autor, es el más claro panorama para que las organizaciones direccionen sus actividades en relación con el entorno donde se encuentren y poderse adaptar, ya que entre ellas encontramos reflexividad, selectividad, adaptabilidad, direccionalidad, intencionalidad y anticipación, puede haber otros elementos que tengan que ver con las características pero el autor considera estas las necesarias.

Las organizaciones muchas veces buscan sus propias características con el objetivo de sobresalir como institución. Las personas que tienen contacto directo o indirectamente deben relacionarse entre sí para que el plan estratégico se

encuentre en un óptimo y conllevar las correctas relaciones para poder alcanzar así el objetivo propuesto.

#### **1.2.4 Principios Básicos de la Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica desarrolla dentro del proceso administrativo una serie de principios que deberán aplicarse de manera general, que servirá como guías necesarias e imprescindibles para optimizar la toma de decisiones poniéndolos en marcha lo que nos proponemos siendo indispensables para lograr una administración efectiva. Münch L. (2011), señala los siguientes principios de la planificación estratégica:

- 1. Flexibilidad.** Al elaborar el plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas y que proporcionan nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas.
- 2. Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que debe existir entre todas las partes del plan y todas las áreas.
- 3. Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable.
- 4. Objetividad.** Cuando se planea hay que basarse en datos reales, y nunca en opiniones subjetivas o especulaciones.
- 5. Del Cambio de Estrategias.** Cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas. Esto no quiere decir que se descuide el logro de la misión y de la visión, sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos y, consecuentemente, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos. No hay que confundir este principio con el de la flexibilidad, ya que éste último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor definitivos. Al planear es necesario considerar tres escenarios: optimista, pesimista y realista; además, diseñar planes para cada uno de éstos. Así será posible enfrentar cualquier contingencia o crisis. Pág. #14-17

Con lo anterior expuesto, respecto a los principios señalados, se entiende que la organización debe asumir las funciones y los niveles como son: de autoridad, de apoyo y coordinación, estos deben estar claramente definidos y responder a las necesidades específicas de cada institución. Si se implementa una buena operatividad se evita el derroche de esfuerzos en actividades repetitivas y en los diferentes problemas que enfrentan las organizaciones. Por ello, una adecuada estructura administración de la unidad de planificación permite un permanente contacto y coordinación con los niveles de decisión superior en la ejecución de toda tarea de planificación, para que esto en su posterior sea liderado por personas capaz de direccionar actividades administrativas.

Estos principios son herramientas fundamentales dentro de la planificación estratégica que deben ser tomadas en cuenta para la realización de un determinado proyecto a ejecutarse dentro de una organización.

### **1.2.5 Conceptualización de Plan Estratégico.**

La planificación estratégica apareció durante el siglo XX, como un término mediador entre la organización y los individuos que la conforman, utilizándola como herramientas administrativas, cuyo resultado estará en un documento formal llamado plan estratégico que sigue un proceso adecuado y lógico orientado a las acciones futuras que habrá que ejecutarse en la organización utilizando los recursos disponibles, logrando objetivos y que al mismo tiempo, establezca mecanismos de control de los logros.

Este documento será el guía de las riendas que tomarán las empresas u organizaciones, convirtiéndose hoy en día, no uno de los factores fundamentales, si no el principio de la realización para una planificación excelente. Existen algunas definiciones de plan estratégico que se complementan entre sí, los

mencionados a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo. Salla J. Ortega J. (2008) consideran que un plan estratégico es:

El potenciador de la capacidad comunicativa de la organización por cuanto permite conocer y comprender a la propia institución y su entorno. Ello facilita el tráfico de comunicación detectando los aspectos negativos de forma que permita su tratamiento adecuado para cambiarle el signo o compensar los efectos sino fuera posible su eliminación. Pág. #37.

De lo expuesto en la cita, se comprende que el plan estratégico, es el proceso administrativo que mantiene una relación viable entre el objetivo, oportunidades del entorno y recursos de la organización. Por esta razón la necesidad de diseñar el plan estratégico, porque sirve para analizar la situación que está pasando la organización o empresa, no solo de ésta, sino involucrar a su entorno que es uno de los factores primordiales en este estudio. Además detectamos falencias y aspectos negativos que se puede contrarrestar mediante el tratamiento adecuado, o a la vez eliminarlos para que fluya la comunicación efectiva entre los involucrados.

Se considera como pieza fundamental para el logro de los objetivos y metas que la organización persigue como razón de su propia existencia. Por lo tanto, los elementos de comunicación dentro del plan estratégico tienen un papel muy relevante y estos beneficios permitirán la participación e incremento de información que siendo tratada oportunamente facilitará la integración de los equipos de trabajo presente en la organización, y, posteriormente se hará fácil la toma de decisiones sobre las estrategias que se presentaren. Philip K. Kevin. Lane K. (2009) definen a la estrategia corporativa como:

El marco en el que los departamentos y las unidades de negocio elaboran su planeación estratégica. La definición de un plan estratégico incluye cuatro actividades: definir la misión de la empresa, determinar las unidades estratégicas de negocio (UNEN), asignar recursos a cada unidad en función

de su atractivo y de sus fortalezas, planear nuevos negocios o eliminar aquellos que resulten caducos. Pág. # 67.

El autor nos expresa que el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en alcanzar lo que pretendemos que será el futuro de la organización y cómo lo conseguiremos.

Una organización bien administrada debe tener bien definida su misión, y por lo consiguiente su visión, ya que debemos pensar en crecer como unidad, no quedarse ahí en lo mismo; si se determina las estrategias se puede llegar a las metas definidas, y si se aprovecha las oportunidades y fortalezas se podrá planear, plantear mas propuestas hasta eliminar lo que ya no sirva o resulten caducas esto se puede lograr mediante la ejecución de las decisiones de los directivos.

### **1.2.6 Para qué sirve el Plan Estratégico**

En toda organización, trabajo o agrupación humana, no se puede laborar sin previa planificación mediante las actitudes aplicar las acciones que se pretenden alcanzar. Peñarrieta M. (2007) considera que permite:

Adquirir la capacidad de administración estratégica de la organización, accede a los líderes de la empresa libere la energía de la organización detrás de una visión, incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna, ayuda a la organización desarrolle, organice y utilice una mayor comprensión del entorno en el cual opera. Pág. #18

Podemos decir que la planificación estratégica sirve fundamentalmente para forjar el presente y crear el futuro deseado; es decir, buscando las estrategias competitivas, este documento que se elabora deduce el plan estratégico que hará que se tomen las decisiones correctas hoy y fundamentar el éxito del futuro.

Además de aquello, sirve mucho la planificación estratégica porque proporciona al marco teórico la actuación que se halla en la mentalidad de la organización, lo cual permite que el responsable de la organización evalúe en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones, que se deben emprender en un periodo razonable.

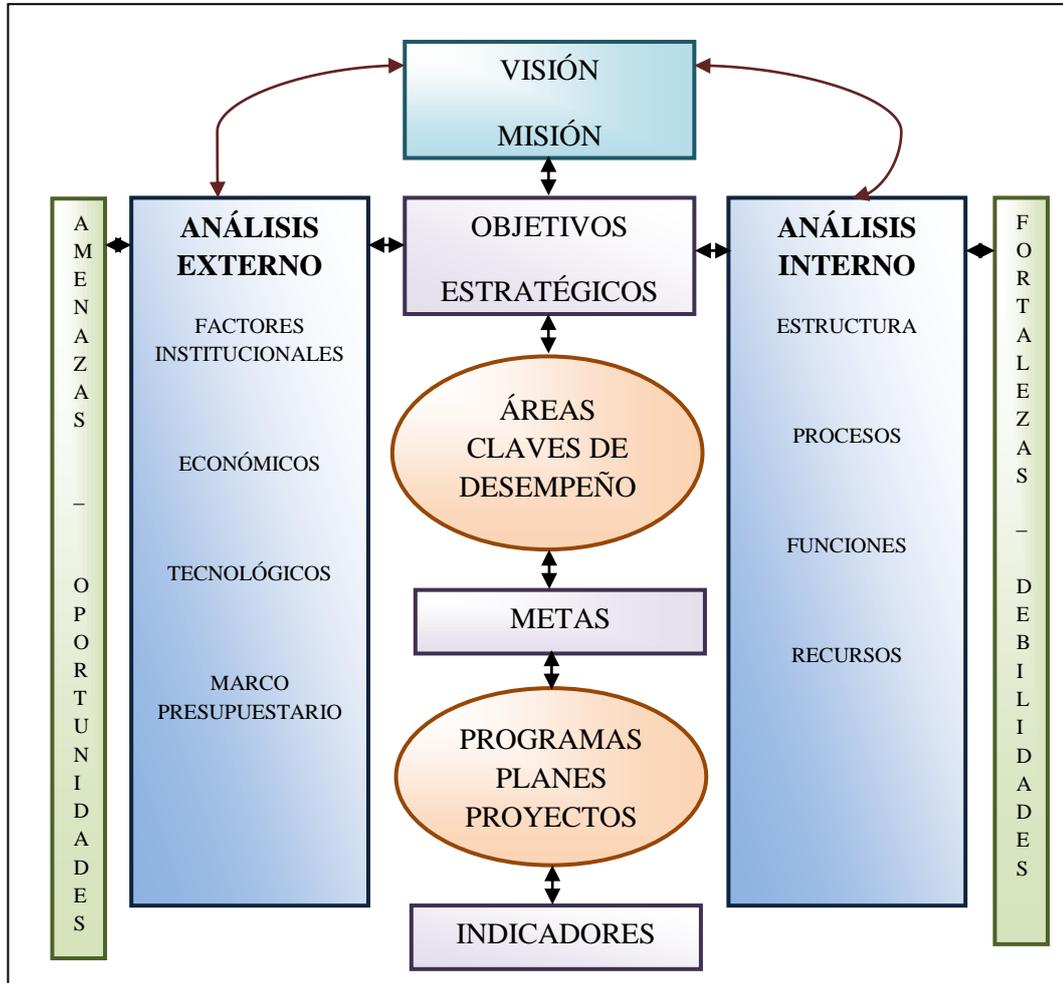
La finalidad del plan estratégico es definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que debe llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones específicas.

Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la organización en relación con las necesidades del entorno. Sin embargo la realidad es otra, las organizaciones sociales no cuentan con un plan estratégico, es decir dichas organizaciones no saben donde se direccionan lo que ellos pretenden alcanzar, utilizando solo la intuición o su manera empírica de llevar a cabo algo; es por esta razón que el plan estratégico es una herramienta que le permite a las empresas y organizaciones planificar sus actividades de manera detallada y de esta manera aprovechar los recursos que tengan y sobre todo donde se quiere ir, a través de la misión, objetivos y metas a largo plazo, se traza el horizonte administrativo de dónde se quiere llegar con la aplicación de las estrategias apropiadas para mejorar la gestión administrativa de la comuna San Pablo, que mediante el plan se podrá alcanzar el desarrollo comunal, y hacer de esta organización una comuna líder en la provincia de Santa Elena.

### **1.2.7 Modelos de Planes Estratégicos.**

Los principales modelos del plan estratégico se han aplicado y se están aplicando en el mundo, a continuación se detallan los siguientes modelos.

**CUADRO N° 5 Modelo Walter Cahua Córdova sobre el proceso de planificación estratégica.**



**Fuente:** Walter Cahua Córdova.

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

Cahua W. 2011. Define que por lo general y en su forma más simplista, el plan estratégico incluye los criterios para la toma de decisiones cotidianas. Dado que el proceso de desarrollo de la planificación estratégica está fundamentado en la visión del estado futuro de la organización y su ápice estratégico es su coordinación de la misión, objetivos y sobre todo el análisis interno y externo para seguir con los demás elementos. Pág. #18

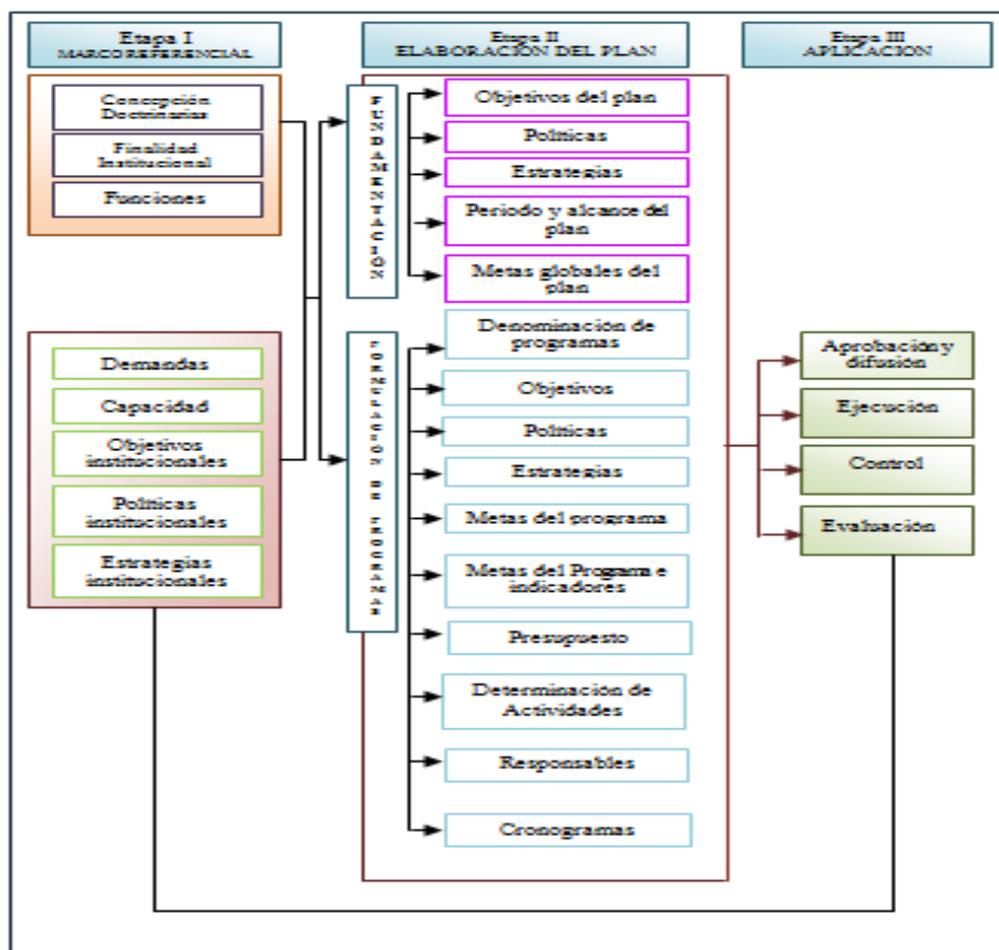
Este modelo de plan estratégico que expone Cahua W, trata sobre qué se debe concentrar en la visión para poder llegar a las metas de la organización, ya que es en este elemento donde se concentra la esencial de lo que desea obtener la

empresa o institución, los objetivos estratégicos se dirigen tanto al análisis externo como interno que están relacionados por un lado por las amenazas, oportunidades y fortalezas, debilidades.

Este es otro modelo que cita Alcides Arana, un plan estratégico institucional, el cual se expresa por etapas, entre ellas tenemos: la Etapa 1: Marco Referencia, Etapa 2: Elaboración del plan y se concluye con la Etapa 3: Aplicación.

Donde en el segundo paso se completa la formulación de programas planteando Objetivos, Políticas, Estrategias.

**CUADRO N° 6. Modelo de Alcides Aranda sobre plan estratégico institución**



Fuente: Alcides Aranda Aranda

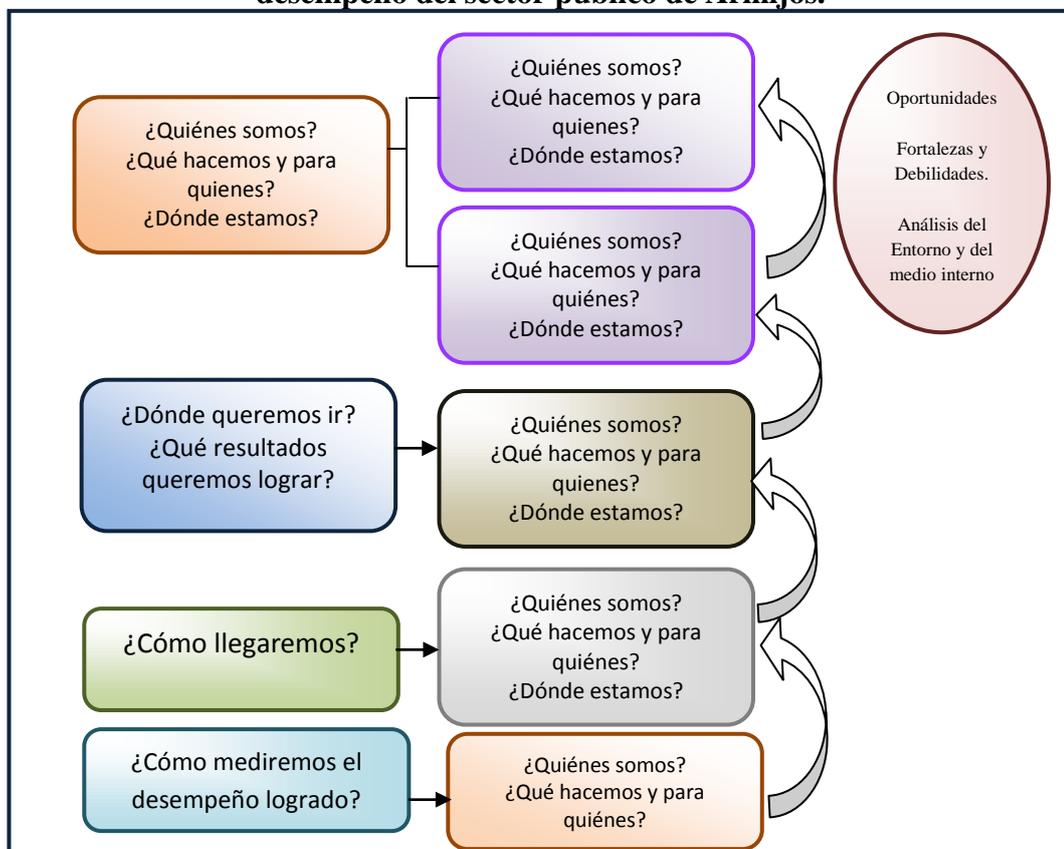
Elaborado por: Liliana Matías Vega.

Este tipo de modelos se los presenta más en un tipo de planificación institucional, donde participa la organización por etapas, seguir con cada uno de los procedimientos por etapa hasta llegar al propósito que es implementar objetivos, políticas, seguir con las actividades, establecer un responsable junto al cronograma.

El último modelo a exponer es el de (Córdova, 2009) en el cual expresa:

La planificación estratégica en el sector público es una herramienta que ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Pág. # 18

**CUADRO N° 7. Modelo de proceso de planificación estratégica para el desempeño del sector público de Armijos.**

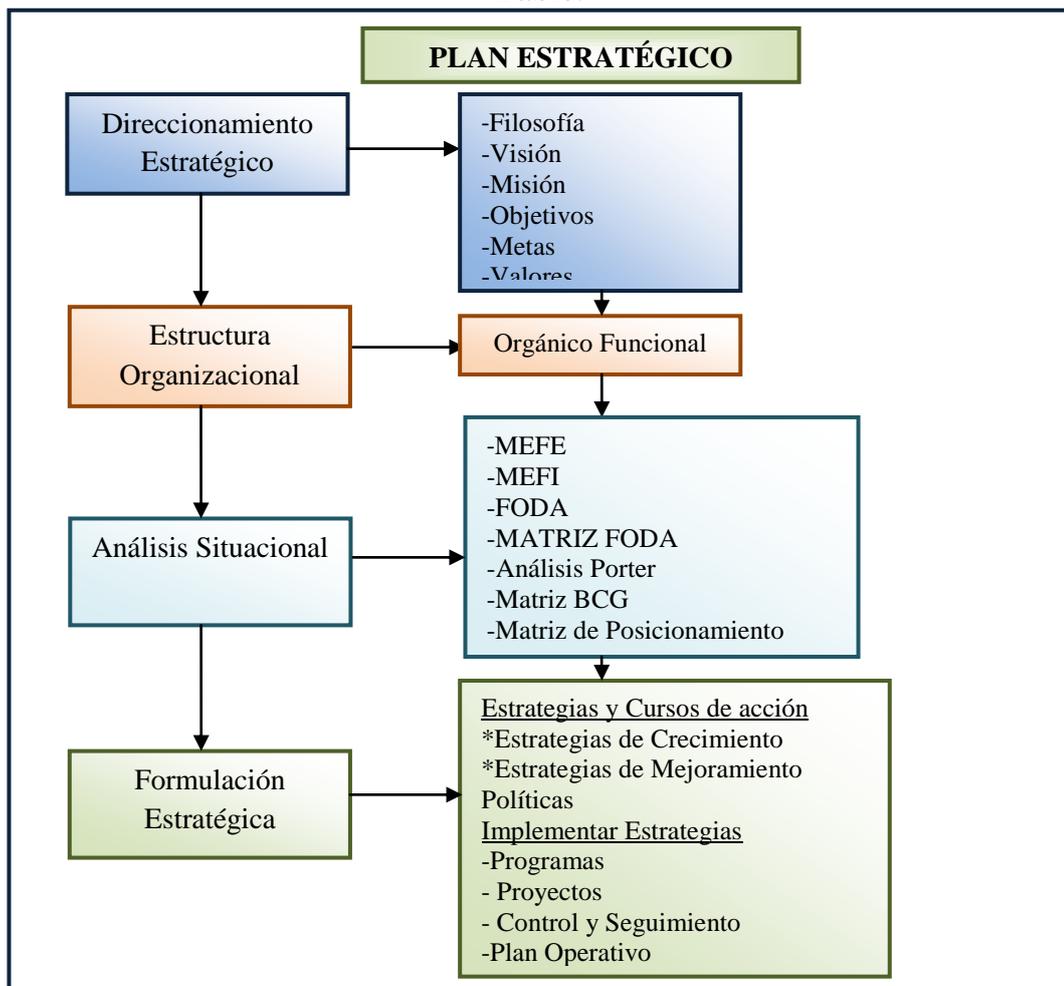


**Fuente:** Modelo de Proceso de Planificación Estratégica del Desempeño Público  
**Elaborado por el autor:** Liliana Matías Vega

Este es la mejor manera de llevar a cabo un plan estratégico en el sector público ya que comprende en sí su desempeño, donde nos ayudará a establecer prioridades, fijando esos objetivos, implantando estrategias, aprovechando el recurso que les envía el gobierno, siguiendo un proceso simple pero efectivo. (Ver (Cuadro N° 8)

Con el análisis de los autores anteriores en cuanto a los modelos de planes estratégico que se ha presentado, se ha diseñado el proceso del plan estratégico a utilizarse en la comuna San Pablo de la siguiente manera:

**CUADRO N° 8. Modelo de planificación estratégica para la comuna San Pablo.**



**Fuente:** Modelo de Planificación Estratégica para la Comuna San Pablo  
**Elaborado por el autor:** Liliana Matías Vega

Considero importante y conveniente que las comunas apliquen algún modelo, para cambiar el estilo de administración, seguir con el proceso para llevar a cabo la planificación estratégica, de esta manera se llevará un mejor orden en las actividades a seguir en la comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, siendo este el pilar fundamental para el desarrollo de las diferentes actividades que se realicen y por ende garantizar la gestión administrativa de esta organización de años. (Ver Cuadro N°8)

Hoy en día ya están siendo ejecutadas las planificación en instituciones particulares porque ellos mismo generan recursos, aun así las instituciones del estado o públicas no se quieren quedar atrás, y están buscando parámetros para implementar esta herramienta viable para el mejoramiento de la gestión administrativa.

## **1.2.8 Elementos del Plan Estratégico**

### **1.2.8.1 Direccionamiento Estratégico**

#### **1.2.8.1.1 Filosofía**

La Filosofía Organizacional, en toda organización es de vital importancia porque comprende pensamientos que llevarán a la realización de logros, a continuación la autora Münch L. (2011) expresa que la filosofía organizacional “Es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización”. Pág. # 30. Podemos decir que la Filosofía debe ser válida en tanto sea parte de la práctica en la vida diaria, estableciendo las reglas de conducta por las que deben regirse la organización siendo los pensamientos, objetivos, metas y valores que tiene una organización como logros ideales.

La filosofía de una organización abarca el conjunto de valores, creencias y principios que orientan las acciones de cada uno de los trabajadores o colaboradores e inspiran los objetivos de una organización. La filosofía corporativa e inspiran los objetivos de una organización.

La filosofía corporativa es muy importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respectan los principios y valores que preserva. Chiavenato I. Sapiro A. (2011) manifiesta:

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de adentro hacia afuera de la organización, independientemente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión, “ideología” (del griego idea, idea + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. Pág. # 79.

La cita expresa que es la actitud, una nueva forma de vida; que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas, en el cual está inmerso como desea que sea el desempeño de la organización.

La filosofía en sí es la forma de ser de una institución, donde se aplican valores morales y principios éticos que hacen actuar a todos los colaboradores de una forma más racional y diferente, sobre todo se cuenta con un compromiso social para la sociedad en donde se desarrollan, ya que de esta forma se consiguen alcanzar una buena cultura empresarial, si se sigue lo que fija en la filosofía se puede conseguir lo que la organización desea.

### **1.2.8.1.2 Visión**

Uno de los puntos importantes dentro de los elementos del plan estratégico es la visión que de una manera nos hace conocer en un tiempo a largo plazo determinando, lo que ha alcanzado la organización con su trabajo arduo de años. Eco3 Colecciones considera que es:

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en un futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.  
Pág. # 25

Podemos acotar que la visión es una declaración que queda como meta, de dónde queremos llegar como organización en un futuro establecido, consideramos años, en el que pretendemos alcanzar el éxito, pero no esperando el tiempo para verlas, sino ir forjando en ese plazo la visión mediante las estrategias que establezcamos.

La visión nos inspira como organización, acoger todos los objetivos, adjuntando las aspiraciones que tenga y se cumpla en el tiempo establecido, es de líderes desarrollar, fijar e implementar una visión. No es fácil realizar una visión por lo tanto se debe evitar cometer errores en la elaboración de la misma, se debe tener en consideración que exista coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de palabrería es decir que no esté lejos de la realidad, otro punto muy importante como lo es relacionarlas con las amenazas y oportunidades del entorno o con las capacidades que tengan dichas organizaciones.

La visión que tiene relación con el futuro está encaminada con el propósito que se requiere en la organización dentro de 5, 10, 15 o más años, en donde, el propósito

estratégico marca una trayectoria y dirección a seguir por la empresa en la consecución de una idea o meta junto con la responsabilidad y compromiso personal de los integrantes de la organización en el largo plazo, la visión es sinónimo de triunfo y reto que se quiere alcanzar. Mantilla K. Serrano (2009) nos manifiesta que la visión de una organización es:

Una imagen que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o lleguen a ser y para que sea válida debe basarse en tres elementos:

1. Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
2. Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
3. Una probabilidad inverosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro. Pág. # 75.

Mediante este argumento textual se define a la visión como un enunciado del estado deseado en el futuro por la organización. La visión tiene características como son: ser breve, fácil de captar y de recordar e inspiradora. La visión es el camino a seguir de la empresa o institución, donde se plantean retos y coordinación de esfuerzos en cooperación.

### **1.2.8.1.3 Misión**

La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Eco3 Colecciones define a la misión que:

Difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia de la competencia y la ventaja competitiva.

1. Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
2. Declaración más específicas y centrales en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
3. Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
4. Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial y diferente.
5. La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
6. La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marquen.
7. Responder a las preguntas: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? Págs. 26 y 27.

Podemos expresar mediante este argumento, que la misión es la razón de ser de la organización sea esta empresa o institución, describiendo la naturaleza a la que se va a dedicar la organización, reflejando las expectativas de los clientes, permitiendo la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad.

Cabe recalca que la misión que se establezca en la organización debe ser comunicada, todos los involucrados deben conocer la misión para que ellos, lleven el compromiso de la línea de objetivos que con él conllevan, ya que a partir de esta se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización, es decir es la guía para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. En síntesis decimos que la visión es la definición amplia del propósito de la organización, y la descripción del negocio o actividad a la que se dedica la organización. Por eso una entidad o institución debe de formular correctamente su visión de eso dependerá el futuro que la organización alcance.

La misión organizacional proyecta la imagen actual que tiene dicha entidad de acuerdo a la actividad que desempeña en busca de mejoras para todos los colaboradores de la institución.

#### **1.2.8.1.4 Objetivos**

Los objetivos son los resultados que pretendemos alcanzar en la actividad a la que nos dedicamos, pero a una actividad a la que nos dedicamos, pero a una actividad planificada, estos lineamientos se logran en un plazo determinado. Si se logra alcanzar el objetivo propuesto se está cumpliendo con lo que se ha propuesto desde inicios y que tiene relación con la misión, visión, valores entre otros elementos, si se realizan en el trayecto del tiempo las estrategias propuestas tendrán un rendimiento excelente de los objetivos, cumpliendo así la misión establecida. Medina J. (2009) en su libro expresa que los objetivos especifican:

Los resultados finales de la actividad planificada, los resultados esperados que dan cumplimiento a la misión de la organización (representa los logros, es decir, lo que la sociedad devuelve a la organización cuando ésta realiza un buen trabajo al cumplir su misión) Pág. # 33.

La fusión de la misión y objetivos hacen que den razón de ser a las organizaciones, obteniendo resultados con su máxima eficiencia. El logro que se alcance en la sociedad será el resultado del objetivo planteado, siendo el buen trabajo un beneficio para el entorno.

Para el establecimiento de los objetivos es importante, considerar las opciones de todas las personas involucradas, sean internas o externas es posible que el diagnóstico dé el parámetro hacia dónde se quiera llegar o en todo caso existe la necesidad de plantearse las siguientes preguntas: ¿Qué desea alcanzar? ¿Cómo se pretende lograrlo? ¿Qué medios se van a utilizar? ¿Quién debe alcanzar ese

objetivo? ¿Qué división o departamento? ¿Cuándo debemos lograrlo? ¿Dónde se debe ejecutar?

Es importante que una vez establecido el objetivo debe ser conocido por toda la organización de tal manera que permita la concientización y al pertinencia que vaya en la búsqueda de su cumplimiento.

Los objetivos se pueden jerarquizar dependiendo del tamaño de la institución partiendo del propósito, misión, objetivos generales más específicos, objetivos divisionales, objetivos departamentales e individuales. Existen autores que clasifican los objetivos en objetivos estratégicos, objetivos tácticos y objetivos operativos. Talson S. David A. (2009) los cuales consideran los siguientes:

- 1. Objetivos Estratégicos**, los planes estratégicos mueven los esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas. Como estos planes van filtrándose hacia abajo por toda la organización sirve de fundamento para los planes tácticos. Lo que la organización pretende lograr en el mediano y largo plazo. Para el cumplimiento involucra a todas las áreas de gestión de la organización y son establecidas por el nivel gerencial de la organización.
- 2. Objetivos Tácticos**, (a veces llamados planes operativos) especifican con detalles la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización. Los planes estratégicos y tácticos difieren en tres sentidos básicos: su marco de tiempo, su intención, se incluye una serie de objetivos establecidos de la organización.
- 3. Objetivos Operativos**, son de corto plazo, su ámbito de acción involucra a los equipos operativos. Pág. # 84.

Todos los objetivos mencionados anteriormente, cumplen con la misma función; es decir que sean realizados, la única diferencia entre ellos es que los objetivos estratégicos corresponden al largo plazo mediante los procesos participativos, los tres tienen en común que están dirigidos al cumplimiento del logro. Tengamos en

cuenta que los objetivos son los fines, las estrategias son los medios para alcanzar esos objetivos.

Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. La definición de los objetivos organizacionales comprende en el proceso de interacción entre la organización y su entorno. Para lograr este tipo de proceso que tiene mucha similitud con lo que se desea proponer, se debe estudiar los dos elementos mencionados anteriormente, como lo es de manera principal el entorno, ya que nos inmiscuimos en él.

Las organizaciones en sí desean alcanzar los objetivos que son parte de la organización de la que están formando. Es por eso que las organizaciones alcanzan la eficiencia en la medida que logran sus objetivos. Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- a. **Mesurables:** deben haber al menos un indicador que mida el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos.
- b. **Específicos:** esto proporciona un claro mensaje en cuanto a que necesitan ser realizado.
- c. **Apropiado:** debe ser consistente con la visión y misión de la organización. para esto se debe de elegir muy bien elementos principales a futuro.
- d. **Realista:** debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y oportunidades del entorno.
- e. **Oportuno:** requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

### 1.2.8.1.5 Metas

Las metas son los lineamientos que se traza una entidad o individuo con el fin de cumplir los objetivos claros y precisos, es el camino de fortalecer los principios y valores determinados por una organización.

Según analistas en la parte organizativa las metas las describen como:

1. “Es una manifestación expresa de las aspiraciones del ser humano.”
2. “Enunciado que describe una intención, un estado o una condición.”
3. “Es un evento futuro que creemos que es realizable y definido”.

#### 1.2.8.1.5.1 Tipos de Metas.

Las metas se dividen de acuerdo a los objetivos propuestos y al tamaño de la estructura tenemos:

1. **Corto Plazo:** Se requiere de poco tiempo para ser llevadas a cabo, nos dan mayor confianza y certidumbre para su logro, mayormente son metas personales o microempresariales; es decir se las aplica en pequeñas organizaciones que tienen poco tiempo para alcanzar esa meta.
2. **Mediano Plazo:** Se utiliza un tiempo mayor, nos permiten administrar mejor nuestros esfuerzos. Mayormente lo utilizan las instituciones y entidades medianas.
3. **Largo Plazo:** Para lograrlas se requiere un esfuerzo prolongado, los resultados no se presentan de manera inmediata.

#### **1.2.8.1.5.2 Cualidades de las Metas**

Las metas nos muestran lo que podría ser, lo que debería ser y lo que pueda ser un individuo o una organización:

1. Es una fuerza motivadora en la vida.
2. Juegan un papel muy importante para la adecuada administración del tiempo.
3. Un buen planteamiento de metas puede representar el éxito o fracaso para la vida de una persona.
4. La organización del tiempo es el medio; las metas es el fin.
5. Una meta bien pensada y puesta en práctica, puede hacer sentir a la persona como un auténtico triunfador.

#### **1.2.8.1.6 Valores – Cultura Organizacional**

Los valores son los principios con los que se caracteriza cada organización para formar su cultura organizacional, es decir los valores que integran la institución y así mismo se fortalece como entidad que está reflejada en la misión y visión de la misma.

Generalmente se debe elaborar los valores corporativos, pero no sin antes realizar el estudio pertinente de los valores personales que poseen cada uno de los directivos que la conforman, ya que el Plan Estratégico es un trabajo en equipo como se ha venido puntualizando en temas anteriores.

Se debe tener en cuenta que hay que elegir los valores característicos de la organización, ya que no puede poseer muchos valores; entre los valores que más utilizan las organizaciones son:

- a. **Compromiso.** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de ellos los que conforman el equipo de trabajo, participando activamente con la organización.
- b. **Honestidad.** El trato ético y profesional hacia los demás.
- c. **Lealtad.** No faltando con los principios que caracterizan la organización.
- d. **Calidad.** El trabajo que se realiza como las personas que la conforman, quiere decir que aportan valor al cliente, esto es, ofrecer condiciones del servicio o producto pueda ocasionar.
- e. **Respeto.** Valorar a las personas que colaboran con la organización y brindarles un trato justo a todos.
- f. **Equipo de trabajo.** La unión es lo mejor que puede haber en una organización para llevar a efecto un mejor trabajo.

Si se ejecutara todos los valores para realizar una buena cultura organizacional se llevará a cabo el cumplimiento de los objetivos ya que es clave del éxito, no se puede olvidar que una organización no debe tener más de seis o siete valores que la represente, si se excede se podría perder credibilidad.

Los valores definen la personalidad de la organización. Se debe asegurar de que cada uno de sus valores refleje claramente la forma en que usted funciona diariamente, o cual arruinará su credibilidad. Medina J. (2009) expresa:

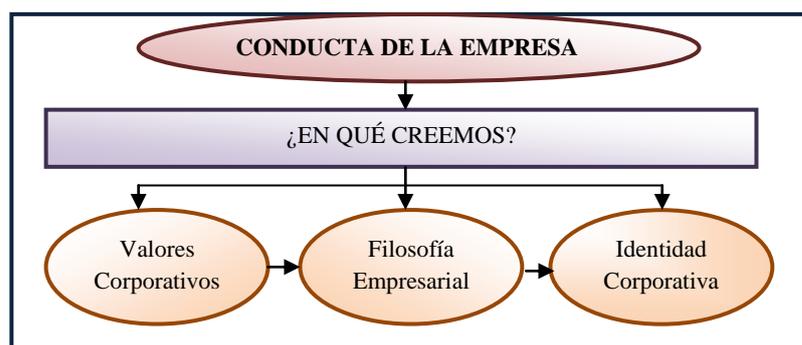
Conocer los valores más importantes y significativos de la empresa o institución (personales, de colaboradores, de la organización en la que trabaja) motiva a las personas y organizaciones, qué les hace funcionar, qué

los impulsa a la acción, innovación, creatividad, qué buscan satisfacer sus necesidades y deseos. Pág. # 24

Una vez analizado el significado de valores, se debe determinar los valores que aspiran la organización en general, los cuales se reflejan en el comportamiento futuro de la entidad, para poder establecer los valores que serán la identidad de la organización se deberá conocer los más importantes y que vayan de acorde con los valores que poseen cada uno de los que la constituyen, conociendo estos valores tendremos la motivación para seguir cumpliendo con la misión y visión de la entidad.

Por otro lado los valores corporativos que son generados de las personales son los ideales que guían las reflexiones y las actuaciones de cada individuo, ya que constituyen como los ejes de conducta de la empresa encontrándose relacionado con el propósito de la misma. En este caso la conducta de la empresa tiene que ver con los valores intangibles. (Ver Cuadro N° 9)

**CUADRO N° 9. Conducta de la empresa: valores intangibles**



**Fuente:** Eco3 Colecciones  
**Elaborado:** Liliana Matías Vega

Toda organización debe poseer una conducta; es decir relación con lo que se crea o se considere que se crea en la empresa o institución, incluye valores respectivos como son los Valores Corporativos, Filosofía Empresarial, Identidad Corporativa,

tienen que ver con la identificación de cada grupo humano que la conforma, sus pensamientos y principios acorde con la gestión administrativa que conllevan, hace referencia a lo que se cree de la organización, lo intachable dentro de una organización tiene que ver con los valores.

### **1.2.8.2 Análisis Situacional**

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa o comunidad en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. Según Ramos M. (2011) determina:

El análisis situacional es un fundamento de la definición del pensamiento estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia (o de nosotros con nuestro contexto). Pág. # 34

La vinculación que tienen la comunidad o los habitantes de un determinado lugar es mediante el análisis situacional ya que de aquí se conoce lo que tienen y está atravesando la institución, entre uno de ellos, los elementos como son: tanto los factores internos, como los externos, como lo son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, detectando esos aspectos importantes podemos realizar el estudio oportuno para poner en marcha aquellas estrategias.

#### **1.2.8.2.1 Importancia**

Los administradores deben analizar bien los puntos a tratar en las entidades. La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

a) Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas.

- b) Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posteriormente pronosticado del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- c) Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.
- d) Establecer la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

#### **1.2.8.2.2 Partes del Análisis Situacional.**

El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa o comunidad:

1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.
2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.
3. Matriz Estratégica de FODA.
4. Análisis de Porter.
5. Matriz de Competitividad.

##### **1.2.8.2.2.1 Matriz Evaluación de los Factores Externos.**

El procedimiento para la construcción de una matriz de factores externos es el siguiente:

- a) Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la institución (de 5 a 20).
- b) Asignar una lista de ponderación a cada factor que oscila entre: sin importancia 0.0 y muy importante 1.0. La ponderación dada cada factor indica

la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una institución. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deben ser 1.0

- c) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variable representa:

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una institución.

El resultado ponderado más alto posible para una institución es 4,0 y el resultado total ponderado menos posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por lo tanto 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una organización desarrolla su gestión en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en un entorno difícil y que enfrenta graves amenazas externas.

#### **1.2.8.2.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos**

Los procedimientos para estructurar la matriz de evaluación de factores internos son los siguientes:

- a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la institución ( de 5 a 20), sin importancia 0.0 y muy importante 1.0
- b) Asignar una ponderación a cada variable. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una institución. Sin

importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. Las sumas de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0

- c) Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

- f) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer ponderado para cada variable.
- g) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para cada institución.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican una institución poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

### **1.2.8.2.3 Matriz Estratégica FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Según Münch L. (2011), señala:

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes. Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los

objetivos. Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos. Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos. Por su parte, las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden la consecución del plan. Es necesario convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También conocido como DOFA o SWORT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras. Pág. # 66 - 67

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, exportables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa a empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades son los mejores elementos que se puede analizar.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia y que hay que conllevarlas para mejorar la situación. Recursos de los que carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, está claro que no

se las puede manejar, pero debemos de llevarlas para el buen funcionamiento de la organización.

En el siguiente cuadro se puede observar los elementos importantes dentro de la planificación estratégica como lo son, elementos del FODA, evaluando cada uno de los aspectos. (Ver cuadro N° 10)

**Cuadro N° 10. Matriz Estratégica FODA**

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis del Entorno	Oportunidades	Estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y aprovechar las oportunidades del entorno
	Amenazas	Estrategias para maximizar las fortalezas, y enfrentar las amenazas del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y enfrentar las amenazas del entorno

Fuente: Eco3 Colecciones  
Elaborado por: Altair Consultores

El cuadro presenta un análisis general del entorno en estas están las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, he de aquí que se extraen las estrategias para poder tener el éxito de la organización.

#### 1.2.8.2.4 Análisis de Porter.

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico muy utilizado, elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Estudia los elementos que debe considerar el análisis. Las cinco fuerzas de Porter, para poder evaluar este análisis de este autor, se pueden mencionar los siguientes:

### **(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.**

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- a) Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- b) Grado de dependencia de los canales de distribución.
- c) Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- d) Volumen comprador.
- e) Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- f) Disponibilidad de información para el comprador
- g) Capacidad de integrarse hacia adelante en la industria. Ejemplo: Fabricantes que amenazan sus propios distribuidores minoristas.
- h) Existencia de productos sustitutivos.
- i) Sensibilidad del comprador al precio.
- j) Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- k) Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

### **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.**

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes.

De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- a) Tendencia del comprador a sustituir.
- b) Evolución de los precios relativos de sustitución.
- c) Los costos de cambio de comprador.
- d) Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- e) Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- f) Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.
- g) Producto de calidad inferior
- h) La calidad de la depreciación.

### **(F3) Amenazas de nuevos entrantes.**

Mientras que es muy sencillo mostrar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- a) Existencia de barreras de entrada.
- b) Económica de escala.
- c) Diferencias de producto en propiedad.
- d) Valor de la marca.

- e) Costes de cambio.
- f) Requerimiento de capital
- g) Acceso a la distribución.
- h) Ventajas absolutas del costo.
- i) Ventajas en la curva de aprendizaje.
- j) Represalias esperadas.
- k) Acceso a canales de distribución
- l) Expectativas sobre el mercado.

#### **(F4) Amenazas de productos sustitutos.**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y supone normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- a) Propensión del comprador a sustituir
- b) Precios relativos de los productos sustitos.
- c) Coste o facilidad de cambio del comprador.
- d) Nivel percibido de diferenciación de productos o servicio.
- e) Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### **(F5) Rivalidad entre los competidores.**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

- a) Poder de los competidores.

- b) Poder de los proveedores.
- c) Amenazas de nuevos proveedores.
- d) Amenazas de productos sustitutos.
- e) Crecimiento industrial
- f) Sobrecapacidad Industrial
- g) Barreras de salida
- h) Diversidad de competidores.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Inversiones de capital.
4. Desventajas en costos independientemente de la escala.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Políticas gubernamental

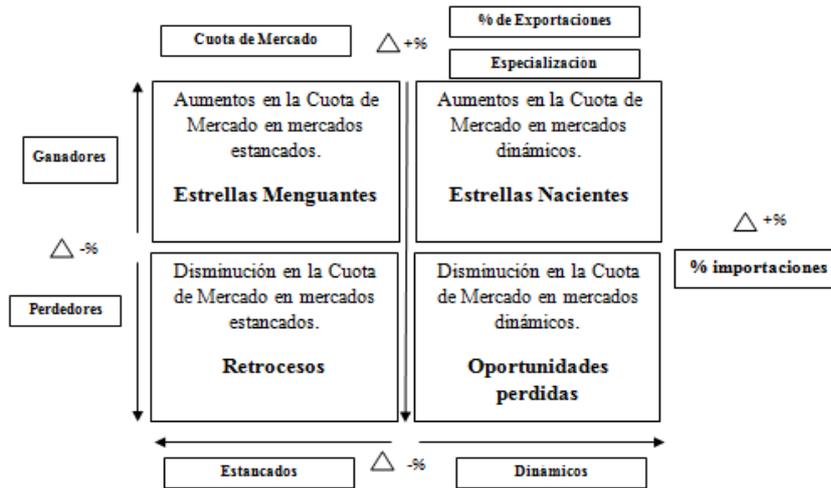
#### **1.2.8.2.5 Matriz de Competitividad.**

La Matriz de Competitividad permite analizar el enfoque participativo de una empresa u organización en base a la competitividad a la que está dirigido como mercado. En ello se describen los ganadores y perdedores en un mercado en donde la competencia puede ser agresiva o inofensiva.

Es por ello necesario el determinar los direccionamientos de aumento y descenso en la participación del mercado.

En el cuadro siguiente podemos observar donde participan los elementos idóneos para establecer las estrategias. (Ver Cuadro N° 11)

## CUADRO N° 11. Matriz de Competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la TradeCAN 2009. Cepal.  
Elaborado por: TradeCAN 2009

Este cuadro nos muestra las incidencias que tiene los ganadores y perdedores en cuanto al mercado, especializaciones, estancados y dinámicos. Estas son representadas mediante cuotas de mercado.

### 1.2.8.3 Formulación Estratégica.

#### 1.2.8.3.1 Estrategias

Una Estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Y se aplica en distintos contextos como:

Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Según Ipinza F. (2008) señala:

Es un conjunto y secuencias de actividades que se usan para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. Para ello, de un análisis exhaustivo y minucioso del entorno, de tal manera que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del sector y así poder desarrollar las condiciones internas, previamente analizadas, requeridas para lograr el éxito. De esta forma la estrategia se convierte en la actividad más importante y fundamental para el que tiene la responsabilidad de administrarlo. Pág. # 27.

Las estrategias es el camino a seguir para alcanzar el objetivo y meta que necesitamos en nuestra empresa u organización, en este camino están las actividades diferentes que se necesita para emprender y alcanzar la visión trazada, realizando de manera exacta el análisis minucioso y lento. Siendo estas estrategias herramientas seguras para actuar con una gran responsabilidad para saber administrar sin problema alguno.

#### **1.2.8.3.2 Cursos de Acción**

El curso de acción es también un componente estratégico que sólo existe mientras estén presentes los competidores. Según Rodríguez J. (2006), señala:

Los cursos de acción se establecen en función de los objetivos fijados. Sin embargo, los administradores de cualquier nivel deben establecer alternativas para tener apoyo ya enfrentarse a las situaciones en forma adecuada para tomar decisiones. La capacidad de distinguir los factores que seas más importante y concretar los esfuerzos de decidir sobre ello, es un indicador de los administradores que han tenido éxito. Pág. #130.

Establece la opción que les permite diseñar una visión compartida, ya que es el pensamiento estratégico el que debe de posicionarse en la mente de cada integrante de la organización, de tal forma que la institución pueda ser optimizada al máximo cuando desarrolle sus actividades acorde a los métodos modernos de gestión. Como una organización inteligente que aprende a aprender, las directivas son

menores y existe un faro iluminador permanente en la mente de cada miembro de la dotación de la organización.

### **1.2.8.3.3 Políticas**

La palabra política proviene del griego politiké que significa “arte de gobernar una nación”; el diccionario señala que la política es el arte con que se maneja un asunto. A su vez, traza significa “plan para realizar un fin”. Koontz H. Weihrich (2008) considera:

En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes que se conviertan en problemas.  
Pág. # 131

La cita expresa que las políticas se las plantea para mejorar la organización como tal, garantizando el aporte al objetivo de la empresa o al área a la que se toma la decisión de mejorar, el propósito de las políticas es ayudar a mejorar algún problema de la organización o disminuir el porcentaje del obstáculo que representa, convirtiéndose en guías para orientar la acción, son criterios y lineamientos generales.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas.

En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal

de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

#### **1.2.8.3.4 Implementación Estratégica**

##### **1.2.8.3.4.1 Programas**

El término programa de acuerdo a distintos diccionarios se ha definido de diversas formas como: que programa se define como un plan y orden de actuación, organización del trabajo dentro de un plan general de producción y en unos plazos determinados, o como la secuencia precisa de instrucciones codificadas en un ordenador para resolver un problema así como la declaración previa de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión, o el anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertas cosas o de las condiciones a que ha de sujetarse. Todas estas definiciones coinciden en que el programa se realiza previo a la acción. Según Münch L. (2011), manifiesta:

Un programa es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y la estrategia, el tiempo requerido para efectuarlas así como la asignación de los responsables de su ejecución.  
Pág. # 49

Como una de las derivaciones, se entiende por programa, el concepto de ordena y vincula cronológica, espacial, y técnicamente las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado una meta específica, que contribuirá a su vez, a las metas y objetivos del plan.

Este mismo autor señala que A. Saldaña entiende por programa, el proceso de selección de fines de la entidad y el medio para obtenerlos. En primer término implica la determinación de objetivos concretos, definidos en su número, naturaleza y grado. En segundo implica la identificación y selección de las

acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, su naturaleza, volumen y tiempo, tomando en consideración a los recursos financieros, materiales y además servicios disponibles. Por último, implica la fijación del presupuesto necesario para obtener los recursos para alcanzar los objetivos.

#### **1.2.8.3.4.2 Proyectos**

Las organizaciones trabajan con proyectos enfocados a un diseño organizacional para poder desarrollar actividades a beneficio de la misma. El trabajo generalmente involucra operaciones o proyectos, aunque las dos se puedan traslapar. Las operaciones y los proyectos comparten muchas características; por ejemplo, ellas son:

- a) Desarrolladas por personas.
- b) Limitadas por recursos escasos.
- c) Son planeadas, ejecutadas, y controladas.

Las operaciones y los proyectos difieren principalmente en que las operaciones son sucesivas y repetitivas mientras que los proyectos son temporales y únicos. Según Burmet G. (2010) expresa:

Proyecto es un conjunto de actividades relacionadas, ejecutado por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo, específico, resolver un problema identificado en un tiempo determinado y con un financiamiento específico. Planificación Estratégica y Operativa. Aplicada a los Gobiernos Locales. Pág. # 199

Un proyecto por lo tanto puede ser definido en término de sus características distintivas, siendo una tarea temporal desarrollada para crear un producto o servicio único. Temporal quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo

definitivo y una terminación definitiva. Único quiere decir que el producto o servicio es diferente de alguna manera distintiva de todos los proyectos o servicios similares.

Los proyectos son desarrollados en todos los niveles de la organización. Estos pueden involucrar a una sola persona o a muchas miles en un tiempo específico, resolviendo en sí el problema que se ha determinado en el lapso estipulado.

Los proyectos pueden involucrar a una sola unidad de una organización o cruzar muchas fronteras organizacionales como en consorcios o sociedades de hecho. Los proyectos son muchas veces componentes críticos de la estrategia de negocios de la organización que los desarrolla. Ejemplos de proyectos pueden incluir:

- a) Desarrollar un nuevo producto o servicio.
- b) Efectuar un cambio de estructura, de personal, o de estilo en una organización.
- c) Desarrollar un nuevo vehículo de transporte.
- d) Desarrollar o adquirir un nuevo sistema de información.
- e) Construir o desarrollar una construcción.
- f) Administrar una campaña electoral.
- g) Implementar un nuevo procedimiento o proceso en un negocio.

#### **1.2.8.3.4.3 Procedimientos**

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. Koontz H. Weihrich (2008), manifiesta:

Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para las actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas. Son guías para la acción, más que para pensar, detallan la manera precisa de cómo deben realizar ciertas actividades. Pág # 110

Para llevar a cabo los procedimientos se considera un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

#### **1.2.8.3.4.4 Seguimiento y Control**

Esta herramienta trata sobre las «tuercas y tornillos» (los principios básicos) de la creación y uso de un sistema de seguimiento y evaluación para un proyecto u organización. Explica el concepto de seguimiento y evaluación, cómo planificarlo, cómo diseñar un sistema que te ayude a establecer un seguimiento y un proceso de evaluación que genere todo un conjunto funcional. Se centra en cómo recopilar información necesaria. Según Miranda, J. (2005) indica:

El sistema de Seguimiento y Control tiene como finalidad conocer la marcha, evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la oportuna y suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto, sistematizar y capitalizar las experiencias. Pág. # 159.

Durante el proceso de investigación es probable que se deban cambiar ciertos aspectos o a lo mejor hasta el rumbo de la planificación y estos podrían llegar a cambiar los objetivos de una organización, por el cual se elabora un documento que garantice el sistema de control y seguir con la implementación de la misma,

evaluando aspectos y lineamientos que garantice el proyecto que se está ejecutando.

#### **1.2.8.4 Planeación Operativa**

##### **1.2.8.4.1 Plan Operativo Anual (POA)**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, gubernamental) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA. Según Valencia J, (2003) indica:

La planeación operativa son los planes que especifican la manera en que se van a lograr objetivos a corto plazo. La diferencia entre el plan estratégico y el operativo radica en su estructura en cuanto al tiempo, es decir su alcance y ya sea que incluyan o no, un conjunto conocido de objetivos organizacionales. Los planes operativos tienden a cubrir periodos cortos por ejemplo, los planes mensuales o semestrales de una organización, son casi todos planes operativos. La planeación operativa, consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica. Pág. 197.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí. Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la compañía prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, los requerimientos de instalación y manutención de maquinarias, equipamiento y suministros necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.

#### **1.2.8.4.2 Cronograma**

El cronograma es un documento que utilizan en varios puntos geográficos, como a un calendario de trabajo o de actividades. Pudiéndose entender como programar el tiempo detalladamente; es decir planificando a través de un calendario todas las actividades que se realicen.

En un cronograma se pueden establecer plazos para poder ejecutar alguna actividad y de esta manera organizar el trabajo y evitar que se le acumulen tareas en un plazo previsto. Con la aplicación del cronograma se puede programar de manera eficiente la culminación de algún trabajo, de esta manera se está planificando el tiempo de espera de las actividades conjuntas que se desea alcanzar. Es de gran importancia dentro del trabajo que se está desarrollando, ya

que el presidente de la comuna y los delegados, podrán coordinarse en la ejecución de las actividades que tengan dentro del diseño del plan estratégico.

#### **1.2.8.4.3 Presupuesto**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Según Münch L. (2011), señala:

El presupuesto es un documento expresado en términos económicos financieros o no financieros, que muestra la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y las actividades de la organización. Pág. # 51

#### **Funciones de los presupuestos**

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

#### **Importancia de los presupuestos**

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Facilitan que los miembros de la organización. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su anterior análisis.

### **1.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA COMUNA SAN PABLO.**

#### **1.3.1 Elementos Constitutivos**

##### **1.3.1.1 Historicidad.**

El balneario antes se llamaba CANGREJO, tomaba este nombre debido a que a la orilla de la playa se podía observar una gran cantidad de cangrejos de color anaranjado, quienes se dispersaban libremente por la arena y buscaban sus escondites cuando las personas caminaban por ese lugar, el balneario estaba ubicado al otro lado del río, ellos le dieron el nombre de “boca” debido a que cuando el mar subía esto se llenaba, este río desembocaba en el mar. Aquí fue donde habitaron las primeras personas quienes llegaron de otros lugares como Santa Elena, la Libertad y otros pueblos que están cerca del balneario como es San Miguel, entonces tomaron posesión de esas tierras para hacer sus casa, estas las

construían de cañas y el techo era de hojas de palma, ya que existían una gran cantidad de palmeras en este lugar, ellos se trasladaron a estos lugares en busca de trabajo ya que la pesca era uno de los medios para poder sobrevivir, por eso hicieron sus casas cerca del mar, para trabajar a toda hora, eran aproximadamente tres familias.

Luego con el pasar de los tiempos llegaron otras familias y habitaron el otro lado donde actualmente está ubicado el balneario, ellos llegaron con ganados debido a que era un lugar con mucha vegetación, así podían alimentar a sus animales, como vieron que las tierras eran fértiles decidieron sembrar plantas fructíferas y se dedicaron a la agricultura.

Las personas que vivían al otro lado del río vieron que este lugar estaba siendo habitado entonces llamaron al lugar CANGREJO NUEVO, como todos ellos eran personas amables y solidarias compartían sus alimentos haciendo el intercambio.

Cada vez se incrementaba el número de habitantes y así fue creciendo la población en los dos lugares, pero una vez las personas que habitaban al otro lado del río es decir en el Cangrejo, tuvieron que abandonar sus casas debido a que el río incrementó por el fenómeno del niño, las corrientes eran muy fuertes y no permitían que las personas se puedan trasladar en busca de alimentación. Es aquí cuando se unificaron los dos cangrejos y los habitantes vivían de la pesca, agricultura y ganadería. Ellos no contaban con los servicios básicos, entonces para poder obtener el agua hacían pozos cavando la tierra, también existían unas albarradas que cuando llovía estas se llenaban de agua y las personas cogían agua para lavar la ropa, para regar sus plantas o para dar de beber a sus ganados, luego hicieron unas pipas muy grandes en el que recogían el agua y las personas que necesitaban se acercaban a coger, ya que las albarradas quedaban un poco lejos. En la noche ellos se alumbraban con fogatas o prendían una madera llamado palo santo, esto permanecía prendido hasta que se iban a dormir. Su medio de transporte de ellos era de trasladarse a pie o montado en burro o caballo, en botes

que eran construidos por ellos mismos, se dirigían hacia Santa Elena, la Libertad u otros lugares ya que estos existían antes del balneario.

El balneario se fue extendiendo cada día más y una vez llegaron unos señores no recuerdo los nombres pero procedentes de San Vicente quienes trajeron con ellos un santo llamado San Pablo el reunió a todas las personas para que lo conozcan y que le den acogida en el lugar , Pablo fue un apóstol seguidor de Jesús y fue denominado apóstol de los gentiles, antes de convertirse en seguidor de Cristo se llamaba Saulo era un hombre que perseguían a las personas que servían a Jesús, para matarlo o entregarlo a la cárcel solo porque ellos predicaban la palabra de Dios, luego tuvo un encuentro personal con Jesús quien hablándole le pidió que no le persiga, en ese mismo instante el sintió temor y entrego sus vida para servir a Dios y predicó el evangelio en muchos lugares en el que realizó viajes muy lejanos para cumplir con su misión.

Entonces las personas se hicieron devoto de San Pablo y es aquí cuando deciden cambiar el nombre del balneario y lo denominaron **SAN PABLO**, todos los años se celebra la llegada del patrono y se realiza fiestas en honor a él, esta es una de las fechas de las fiestas tradicionales que se realiza en el lugar.

### **1.3.1.2 Constitución**

La Comuna San Pablo fue fundada en el año 1938, según la personería jurídica mediante el Acuerdo Ministerial N° 175 del 22 de febrero de 1938 por el Ministerio de Prevención Social y Trabajo, bajos estas consideraciones fue reconocida legalmente la comuna de San Pablo, se le dio este nombre porque se trajo la imagen desde Colonche, los moradores de la comuna Colonche entregaron la imagen del santo San Pablo a las personas que transitaban todos los días por el río. Es así que cuenta con comuneros calificados y afiliados al Ministerio de Agricultura y Ganadería, desde ese entonces existen en la actualidad 1377

comuneros, los mismos que aportan con ingresos anuales a la organización para cualquier actividad. Al mismo tiempo en la comunidad de San Pablo cuenta con instituciones educativas, centros infantiles, clubes deportivos, asociaciones entre otras organizaciones, los cuales forman parte fundamental para el desarrollo socioeconómico de la comunidad.

### **1.3.1.3 Actividades**

La comuna San Pablo se dedica hace muchos años atrás a las actividades de pesca, desarrolla actividades turísticas desde hace 9 años, aprovechando el bello paisaje natural que ofrece sus más de diez kilómetros lineales de playa, la misma que permite el asentamiento de una serie de cabañas restaurantes apostados al pie de la carretera de norte a sur donde se ofertan platos típicos e internacionales, preparados en su mayoría con insumos y materia prima locales. La comuna San Pablo inicia su actividad turística en el año 2001 con el impulso de PRODECOS (Proyecto de Desarrollo Ecoturístico) quienes capacitaron a los habitantes para iniciarse como servidores públicos con la finalidad de que encuentren nuevas alternativas de empleo. Es así que en fuentes de encuestas realizadas por ellos mismos se simplifica en:

1. La actividad productiva principal es la pesca en un 30%.
2. La actividad brindar servicio de gastronomía en un 60%.
3. La actividad de agricultura en un 5%.
4. Otras actividades en un 5%

### **1.3.2 Servicios Básicos.**

#### **1.3.2.1 Sistema de Recolección de desechos orgánicos.**

La recolección de los desechos orgánicos se realiza un recolector de la muy Ilustre Municipalidad de Santa Elena, a pesar de estos sus moradores no toman

conciencia de esto y no sacan la basura en la hora que establece el municipio y se observa basura regada en ciertos lugares, en cuanto al Sistema de desechos sólidos, el recolector de basura dentro de la comuna acude pasando un día durante la semana a las 5, 6 o 7 pm.

#### **1.3.2.2 Agua Potable.**

La Comunidad de San Pablo se abastece del líquido vital a través del Sistema de agua entubada, la que es tratada por AGUAPEN pero no todos los Barrios se abastecen de este líquido, los barrios muy alejados de la comuna aun no tienen este servicio como el de alcantarillado, aún no posee.

#### **1.3.2.3 Salud.**

La comuna no cuenta con una estructura para la atención médica ni muchos menos con centros de salud debidamente equipados, por lo que los miembros de la comuna han optado por prestar su sede como dispensario médico para la atención de niños, jóvenes, personas adultas mayores y embarazadas, la atención de este dispensario es de Lunes a Sábado en dos jornadas con personas especializadas en el área de salud, brindando servicio a cada miembro de las familias.

#### **1.3.2.4 Comunicación (telefónica, cabinas, celulares, fax, internet.)**

La comunicación en caso de emergencia no es notable, existen pocos lugares donde se pueden comunicar, ya que habitantes han puesto locales de telefonía, de ahí en estos casos de emergencia acuden a la radio base del cuerpo de bomberos.

Para el desarrollo de la misma comuna también cuenta con servicio de internet, cabinas telefónicas para cualquier operadora y servicio de fax en algunos almacenes

### **1.3.2.5 Seguridad (policías, marinos, CTG, defensa civil entre otros.)**

La comuna San Pablo cuenta con seguridad policial, pero no lo suficiente, y también con la presencia de seguridad marina cabe mencionar no siempre sino cuando es feriado o época de temporada. En el caso de la CTG existe la más cercana en la entrada a la comuna.

### **1.3.2.6 Vía de Acceso.**

El acceso a la comuna San Pablo no dura más de 15 a 20 minutos en transporte público desde el mini terminal de La Libertad, las vías de acceso están en buen estado por lo que hay satisfacción por personas que transitan esas vías, el costo del pasaje del transporte es de 0,50 centavos las cooperativas de traslado son:

#### **Lista de Cooperativas que pasan por la Comuna.**

1. Manglaralto.
2. Santa Rita.
3. 2 de Noviembre.
4. Citup.
5. Rutas Peninsulares.
6. Manantial de Guangala.
7. Reales Tamarindo, entre otros

### **1.3.3 Recursos de la Comuna**

#### **1.3.3.1 Humanos**

Los habitantes de la comuna San Pablo son considerados personas con grandes capacidades, habilidades y potencialidades ya que cuentan con las ganas de

superarse, buscando siempre mejorar la calidad de vida a través de los esfuerzos personales que ellos ejercen en su trabajo.

### **1.3.3.2 Materiales**

La comunidad cuenta con las siguientes infraestructura digna para desarrollar actividades en beneficio de los habitantes de la misma, pudiendo decir que consta de un amplio territorio comunal, escuela y colegios, iglesia de San Pablo, Casa Comunal, parques recreativos, cancha de uso múltiples, UPC, construcción de malecón de San Pablo a lo largo de la carretera de la Ruta del Sol.

### **1.3.3.3 Económicos**

La comuna San Pablo, para tener sus ingresos a nivel organizacional lo hace a través de cuotas que los comuneros deberán pagar al año, el mismo que es administrado por el tesorero de la comuna ya que es la persona responsable de llevar el control financiero de la misma.

Otro de los ingresos fuera de esta aportación también está las cuotas por la afiliación de nuevos socios a la comuna, y fondos de alguna actividad en particular que realice la organización.

### **1.3.3.4 Naturales**

La comuna San Pablo de la provincia de Santa Elena desde hace muchos años se privilegia con suelo húmedo el cual le favorece mucho para la agricultura, pero solo un 5% se dedica a ello, su suelo es apto para la producción del tomate, pimiento, cebolla, choclo, limón, sandía, entre otros los mismos que pueden ser comercializados en la misma localidad, pudiendo representar ingresos personales.

La ganadería es otro de los aspectos económicos de esta región por lo que con una superficie comprendido dentro de los linderos y dimensiones señaladas en el levantamiento topográfico e informe técnico de linderación elaborados por el PRONAGER.

### **1.3.4 Impacto Ambiental**

#### **1.3.4.1 Responsabilidad Social**

Toda organización cumple o debe cumplir con el medio, y para esto es el aporte de la Responsabilidad Social, la comuna como aporte a la responsabilidad social con parte de los ingresos de la cuota anual que percibe, ayudan a las personas cuando están pasando por un grave problema económico, como lo es en caso de muerte de familiares, como también ayudar en un porcentaje en casos emergentes cuando hay accidentes catastróficos, en casos de incendios u otros accidentes ocasionales.

#### **1.3.4.2 Aporte al Buen Vivir.**

La comuna como misma organización aporta al Buen Vivir, como una organización de hábitat y vivienda ya que garantiza la comunidad digna, donde de la información que se obtenga se puede diseñar estrategias y programas que comprendan las propias relaciones entre las viviendas que existan en la comunidad, confraternizarlos para la buena convivencia.

Unos de los aspectos de aporte al Buen Vivir es asegurar que todos los habitantes de la comuna tengan derecho a suscribirse mediante un contrato de arrendamiento a un precio justo y sin abusos, considerando que las ciudadanas y ciudadanos, de las comunas podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones,

planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad y de sus representaciones, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

El buen vivir se considera como un documento de sustento, para las comunas y a la vez soporte para que no abusen de los directivos que la conforman.

## **1.4 MARCO LEGAL**

### **1.4.1 Ley de la Constitución del Ecuador 2008.**

**Artículo 248.-** “Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios, y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación.

### **1.4.2 Ley de Comunas**

**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 del Ecuador.

**Art. 1.- Establecimientos y nominación de las comunas.-** Todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciera en el 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.- Sujeción 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.

#### **1.4.3 Plan Comunal De Desarrollo.**

**Art. 40.- Naturaleza.-** El plan comunal de desarrollo es el instrumento de gobierno que permite a las comunas, establecer los proyectos, objetivos, metas,

acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el plan de desarrollo económico y social de la nación, a través de la intervención planificada y coordinada de las comunidades y sus organizaciones, promoviendo el ejercicio directo del poder, de conformidad con la ley, para la construcción del estado comunal.

**Art. 41.- Formulación y Aprobación.-** Corresponde al consejo comunal de planificación y a los consejos comunales de la comuna respectiva, elaborar el proyecto del comunal de desarrollo, el cual deberá ser aprobado en su formulación por el parlamento comunal.

**Art. 42. Ejecución.-** El plan comunal de desarrollo se ejecutará a través de las instancias de autogobierno de la comuna, aplicando los instrumentos dispuestos por el Sistema Nacional de Planificación, de conformidad con lo dispuesto en la presente ley y demás normativas aplicables.

## SECCIÓN VII

### ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LOS ÓRGANOS Y ENTES DEL PODER PÚBLICO.

**Art. 44. Naturaleza.-** El plan estratégico institucional es el instrumento a través del cual cada órgano y ente del poder público establece los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el plan de desarrollo económico y social de la nación, según las orientaciones y señalamientos de la máxima autoridad jerárquica de la Administración Pública Nacional. Estatal o Municipal: o a los Poderes Legislativos, Judicial, Electoral o Ciudadano al cual corresponda, actuando de conformidad con la Ley. En este aspecto se pueden establecer proyectos que contribuyan de manera directa con un pueblo mancomunado, como lo es en este caso la comuna San Pablo.

**Art. 45. Formulación del plan estratégico.-** Corresponde a las máximas autoridades de los órganos y entes del Poder Público, formular y aprobar el proyecto del plan estratégico institucional correspondiente.

**Art. 46. Ejecución.-** El plan estratégico institucional será ejecutado por los órganos encargados de su formulación, aplicando los instrumentos dispuestos por el Sistema Nacional de Planificación, de conformidad con lo dispuesto en la presente ley y demás normativas aplicables.

#### **1.4.4 Plan Nacional del Buen Vivir.**

**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.

#### **Objetivo 3: Mejorar la Vida de la Población.**

La calidad de vida alude directamente al “Buen Vivir” en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas. Dicho de otra manera, tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades.

#### **Impulsar el buen vivir en los territorios rurales y la soberanía alimentaria.**

El buen vivir en los territorios rurales se sustenta en pilares fundamentales como son recuperar la producción nacional de alimentos, principalmente campesina, para garantizar la recuperación social de todos los habitantes de las zonas rurales y articular el desarrollo rural equitativo al desarrollo nacional.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

La metodología abarca muchos elementos en las cual abarca con lineamientos que constituyen los métodos, técnicas y estrategias que son las herramientas que directa o indirectamente intervienen en la investigación, convirtiéndose en la vía más rápida y así comprender un hecho o fenómeno y resolver un estudio sobre todo nos permitió conocer la realidad, sea para construir algún beneficio en la comuna o transformarlo de la mejor manera.

El diseño de la investigación constituye el plan general del investigador, teniendo respuestas a las interrogantes o comprobar hipótesis de investigación. Mediante este diseño permite desglosar las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable, describe la modalidad, tipo, población, muestra, procedimientos e instrumentos de investigación.

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad del tipo de investigación, deberá ser factible, es decir idóneo para la ejecución de las actividades que se realice, para poder llevar a cabo el fin poniéndolos a ejecución en el plazo estipulado. Se debe elegir la mejor modalidad para llevar exitosamente la investigación. Como lo demuestra los autores Paredes W. Paredes N. (2011), donde señalan que la modalidad a su vez: “Implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos para un correcto encuadre de estudio” Pág. # 16.

Se considera que mediante la modalidad de investigación se puede analizar la metodología que utilizaremos en la realización del proyecto y de esta manera podemos obtener el resultado de la investigación, el resultado de las expectativas que deseamos alcanzar deben ser factibles para poder ejecutarlo con eficiencia y eficacia.

El Título de Tesis sobre “El Plan Estratégico para la comuna “San Pablo” se desarrolló bajo la modalidad de ser factible, porque comprende el Diseño de un plan estratégico con enfoque participativo y estrategias organizacionales.

### **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Para este trabajo se utilizaron varios tipos de investigación, según la clasificación pertinente.

Según Rodríguez E. (2005), señala que: “Cuando se va a resolver un problema se debe tener conocimientos de los tipos de investigación que se puede seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para el procedimiento específico”. Pág. # 39.

Es importante utilizar el método que esté acorde como las técnicas para aplicarlas en el marco investigativo de la comuna “San Pablo” para poder estudiar las diferentes actitudes, situaciones experiencias en cuanto a la recopilación de información con el objetivo analítico y estratificar la organización.

La mejor opción de buscar de investigación es apegarse a la clase de estudio que el tesista realice, el estudio abarca el tipo de metodología que se elija, de esta manera se puede notar que pueden ser de manera directa e indirecta, eligiendo el que más le convenga.

### **2.3.1 Por el propósito.**

#### **2.3.1.1 Investigación Básica**

Consiste desarrollar la investigación mediante el anunciamento de leyes y las diferentes teorías, tal como indica el autor Paredes W. Paredes N. (2011) señala que: “Se denomina pura, temática, fundamental de apoyo, sirve para formular, ampliar o evaluar la teoría. Generaría nuevas leyes, teorías, principios, etc.” Pág. # 26.

La formulación de nuevas teorías en el proyecto es parte fundamental ya que se analizó información con el propósito de establecer relaciones, diferencias, posturas o estado actual del conocimiento respecto al objeto de estudio.

### **2.3.2 Por el Nivel de Estudio.**

#### **2.3.2.1 Investigación Descriptiva**

La cual se conoce también como estadística, pues describe características datos y de la población o fenómeno en estudio. Según Bernal C. (2010), “La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativo más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa”. Pág. # 113.

En este aspecto se realiza una descripción de datos reales, precisa y sistemática de la problemática de las condiciones para desarrollar el aprendizaje administrativo en la organización Comunal.

El proyecto será descriptivo porque consistirá en describir situaciones que se dan en la comuna para incentivar al cabildo, comunero y directivos de las diferentes instituciones inmersas a la comuna, una cultura de organización.

Aquí se encargará de describir las características propias de los diferentes elementos y componentes del objeto o fenómeno de estudio, y la forma en que estos elementos a utilizar están relacionados entre sí.

### **2.3.2.2 Investigación Exploratoria.**

Se eligió este tipo de investigación ya que se indagó lo que estaba sucediendo en la comuna, siendo todo lo que ocurre superficial, las personas comenzaron a comentar lo sucedido en el lugar del que se desconocía sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para realizar el diagnóstico respectivo. Paredes W. Paredes N. (2011) expresa:

Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado. Son como cuando viajamos a un lugar que no conocemos, del cual no hemos visto ningún documental. Al llegar no sabemos qué atracciones visitar, desconocemos el sitio, lo primero que hacemos es explorar, podemos perder mucho tiempo y dinero innecesariamente.

Los estudios exploratorios nos familiarizan con fenómenos relativamente desconocidos. Y son la base de investigaciones más rigurosas, se caracteriza por ser más flexibles en su metodología, en comparación con los estudios descriptivos o explicativos.

Se utilizó la investigación nombrada anteriormente porque se exploró la comuna San Pablo como tal, anotando punto por punto las anomalías que había en la organización, analizando detalles importantes sobre la vida institucional como la de los comuneros que la integran, es decir se reconoció el problema mediante la búsqueda de información bibliográfica, como las visitas que se realizaron al campo de acción, para tomar las medidas necesarias de ejecución.

Así como también se obtuvo información mediante el análisis de las entrevistas que fue la parte clave para saber que opinan en conjunto sobre la organización y todo aquellos que busca familiarizar con las variables a estudiar.

### **2.3.3 Por el Lugar**

**2.3.3.1 Investigación Documental Bibliográfica.** Consiste en el desarrollo de investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias. Paredes W. Paredes N. (2011), expresa que “Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualización y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros o publicaciones.” Pág. # 32.

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, el de ser origen en el reflejo y manejo de documentos, libros, revistas que permiten conocer, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios, conceptualización y puntos de vista, realizando análisis, conclusiones y recomendaciones de los diversos autores de los libros que consultemos, así como también las instituciones estudiadas, con el propósito de ampliar el conocimiento y producir nuevas propuestas en el proyecto.

El presente trabajo se apoyó en la consulta de libros y documentos concernientes al plan estratégico de una organización comunal.

### **2.3.3.2 Investigación de Campo.**

Es uno de los tipos de investigación, el cual permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos, es decir se desarrollan las acciones de investigación en el propio lugar donde se está realizando el levantamiento de información.

Paredes W. Paredes N. (2011) manifiesta que: “Se reúne la información necesaria recorriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos, ya sea que estos ocurran de manera ajena al investigador o este los provoque con un adecuado control de las variables que intervienen.” Pág. # 32.

En la modalidad de investigación de campo, se realizó la observación, entrevista y encuesta, entre las esenciales sin dejar de desatacar aquellas técnicas que nos permitan alcanzar las posibilidades de mejorar el tema de estudio.

## **2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Es un proceso que se realiza de manera lógica, donde el investigador debe seguir adquiriendo conocimientos.

Paredes W. Paredes N. (2011); “El método podría quedar definido como el conjunto de procedimientos que permiten abordar un problema de investigación con el fin de lograr objetivos determinados” Pág. # 60.

Para la solución de un problema como el que tienen las organizaciones se debe seguir un camino para alcanzar el fin que se ha propuesto, y estos son los diferentes métodos que se utilizan para la realización de la misma, tiene mucho que ver la utilización del método con el objeto de estudio que se encontró; pudiendo determinar el método idóneo para la ejecución de la investigación.

La metodología es muy amplia en el cual está inmerso el método, la población, muestra, instrumento y procedimientos de la recolección de datos. Los métodos utilizados en este proyecto son: Inductivo, Deductivo y Analítico.

### **2.4.1 Método Inductivo**

La inducción es una argumentación por tal razón conlleva a un análisis ordenado y lógico de un problema de investigación. Inducir es sinónimo de investigar a fondo lo que ocurre, a través del cual se utilizaran los instrumentos necesarios que ayuden a obtener la información necesaria.

Paredes W. Paredes N. (2011); “Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formulación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y la demostración. La inducción puede ser completa e incompleta”. Pág. #61.

En este caso se utilizó este método porque a través de él se llega a una conclusión óptima de todo lo que se refiere un Plan Estratégico para la Comuna “San Pablo”, Parroquia San Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, llevando conocimientos particulares a generales, globalizando la situación por la que pasa esta comuna.

#### **2.4.2 Método Deductivo.**

Este tipo de método se refiere al estudio que va de lo general a lo particular, analizando lo que conviene para la ejecución de la misma. Según Bernal C. (2006), nos dice:

Es un modelo de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicarles particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. Pág. # 61

Este método es una herramienta aplicativa que permite tener la información a través de información general, para luego obtener datos específicos que se necesita para la comuna de “San Pablo” a fin de resolver problemas que se establece por medio de las interrogantes planteadas, implementando el plan estratégico que la comuna necesita para mejorar la gestión administrativa.

Este método es el que mayormente se utiliza, debido a los resultados que se obtienen, una investigación en determinado lugar es exitosa cuando se ejecutan de la mejor manera.

### **2.4.3 Método Analítico.**

Este proceso se basa en la lógica y estudia hechos particulares. Según Paredes W. Paredes N. (2011), consideran que:

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado. La síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis. Pág. # 62

En esta investigación, el título de planificación estratégica y el direccionamiento de las actividades administrativas, ha sido descompuesto en sus principales elementos constitutivos.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

En esto depende mucho el éxito de la investigación con lo que respecta a la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como el procesamiento de la información. Bernal C. (2010) nos manifiesta:

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utiliza unas u otras técnicas. Pág. #192.

De la cita del autor se puede destacar la importancia al utilizar algunas técnicas en este importante trabajo de investigación, la técnica se hace referencia al conocimiento o habilidad operacional que vigila y permite el control, registros y transformación de una parte específica de lo que es la realidad. Siendo así un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la

investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizará técnicas de tipo.

### **2.5.1 Entrevista**

Es una técnica que consiste en el levantamiento de información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el que participa responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar. Para Albert M. (2007); manifiesta que:

La entrevista es quizá la técnica de uso más frecuente para obtener información de la gente, pero sólo hasta hace poco ha sido utilizada con fines científicos tanto en el laboratorio como en el trabajo de campo. Una entrevista es un encuentro hablado entre dos individuos que comporta interacciones tanto verbales como no verbales. No es un encuentro entre dos personas iguales, puesto que está basado en una diferencia de roles entre los dos participantes. Pág. # 121

La entrevista sin duda alguna permite obtener información de primera mano más confiable, puesto que en circunstancias el entrevistado puede apreciar la validez de las respuestas y comprobar haciendo un análisis con las respuestas obtenidas.

Se utilizó una entrevista semi – estructurada, porque las preguntas se presentan con las mismas palabras y el mismo orden a todos los entrevistados, si se emplean preguntas diferentes las respuestas no serán comparables entre sí, de esta manera hemos colocado una escala para cada pregunta, incluyendo la opción explique o por qué en cada pregunta para realizar un análisis de manera globalizada.

Esta es la mejor manera de poder conocer cada uno de los criterios que tienen los comuneros y los habitantes de este punto geográfico, donde habitan. Es el requisito primordial.

### **2.5.2 La Encuesta**

La encuesta es una técnica muy importante que a través del cual se realizan también preguntas al igual que la entrevista y sirven para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. Según Bernal C. (2010); expresa:

Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro de problemas de investigación. Pág. # 250.

La encuesta es una técnica que se realiza a través de un cuestionario que se obtiene información que sirve para relacionar variables. A su vez permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos no precisos y, por supuesto, genera información poco confiable y falsa para un estudio que debe de tener la característica principal como lo es la veracidad.

En el proyecto se escogió preguntas cerradas a base de respuestas opcionales utilizando la lista de opciones. Utilizando la escala de de Likert para determinar de esta manera las actitudes que tienen cada uno de las personas encuestadas hacia un tema específico, en este caso el plan estratégico para la comuna “San Pablo”

### **2.6 INSTRUMENTOS.**

Los instrumentos son los materiales imprescindibles para las técnicas y sirven como herramientas, los instrumentos que se utilizaron en la investigación van acorde con las técnicas a emplear. De esta manera se le da realce a este estudio. Para la realización de este trabajo de titulación, se ha utilizado los siguientes instrumentos:

### **2.6.1 Cuestionario de Entrevista**

En este proyecto se aplica la entrevista como un diálogo en el cual se plantearon preguntas abiertas en base a una formulación previamente elaborados, en un orden correcto, para investigar aspectos relacionados con las actividades administrativas de la comuna.

Para obtener la información se realizó 5 entrevistas tanto al cabildo de la comuna, como a los comuneros. Los ítems, tendrán el propósito de recolectar información sobre la coordinación y control de las actividades administrativas, dando énfasis al direccionamiento administrativo de la comuna San Pablo.

Se llevó un procedimiento oportuno, para poder probar la confiabilidad del instrumento, en la presente investigación antes de su aplicación final; por lo que se realizó con personas que forman parte del universo de la investigación. De esta manera se pudo obtener una pauta para aplicar este cuestionario en toda la muestra de la población.

### **2.6.2 Cuestionario de la Encuesta.**

Contienen preguntas que guardan estrecha relación con los objetivos del estudio y considerando la operacionalización de las variables, el objetivo del número de preguntas que tenga el cuestionario de la encuesta corresponde a las respuestas que se desea para el levantamiento de información requerida, y así establecer un diagnóstico confiable y que las personas encuestadas sean las que respondan de la misma manera en función de lo que requiere la investigación. Se diseñó un instrumento que permitió recoger información sobre lo que necesitamos para el plan estratégico de la comuna San Pablo de la provincia de Santa Elena, y así obtener el desarrollo eficiente de las actividades. Para ello se utilizó la técnica de encuesta, el mismo que se realizó a los comuneros y habitantes de la comuna junto

a todas las instituciones inmersas, que constará en el anexo, con preguntas cerradas y con aplicación de la escala de Likert, de tal manera que el investigador o encuestado marque con una (x) la respuesta que el creyera conveniente de acorde a la siguiente escala:

5	Totalmente de acuerdo	=	Excelente
4	De acuerdo	=	Muy Bueno
3	Indeciso	=	Bueno
2	En desacuerdo	=	Regular
1	Totalmente en desacuerdo	=	Deficiente

La escala mencionada varía en ciertas interrogantes, luego de responder a los cuestionarios y se pedía que proyectos son los que se necesitan la comunidad fue tabulada y resumida, considerando los diferentes aspectos de cada uno de los encuestados que dieron sus diferentes respuestas a las sugerencias que ellos mismos acotaron.

## **2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1 Población**

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas. Paredes W. Paredes N. (2011) considera:

La población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Pág. # 33

La población a la que se orienta el presente estudio, es a la comuna San Pablo, en la que se incluyen comuneros y habitantes. Según el Departamento de Desarrollo Comunitario del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Elena,

dirigido por el Sr. Ing. Esteban Yépez Villalva que realizó un censo casa por casa y según estas fuentes verídicas la población de la comuna San Pablo está conformada por 6378 habitantes. (Ver Cuadro N° 12).

**Cuadro N° 12. Población comuna San Pablo**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>N</b>
Directiva	5
Socios (Comuneros)	1377
Habitantes	4996
<b>Total</b>	<b>6378</b>

**Fuente:** Departamento Desarrollo Comunitario GAD Santa Elena.

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

Para una mejor comprensión se ha detallado los elementos de la población, para continuar con la muestra que es el siguiente paso a seguir en esta investigación.

## **2.7.2 Muestra**

Es una parte de la población que representa a todos los elementos incluidos para seleccionar las unidades de la población, ya que es de mucha importancia para la extracción de información, en la selección que se realizó para el levantamiento de la misma. Dentro del plan estratégico para la comuna San Pablo se utilizó la muestra probabilística estratificada que de la mejor manera podemos analizar los resultados para dar informe a lo que se desea proponer.

### **2.7.2.1 Muestra Probabilística Estratificada.**

En esta muestra se Consideró una muestra simple, en el que se puede determinar al azar considerando ciertos por supuesto los grupos que conforman el universo de la Comuna San Pablo. Para seguir con los puntos adecuados en la obtención de la muestra se sigue este un proceso adecuado.

El procedimiento para calcular la muestra es la siguiente:

1. Determinar el criterio de estratificación.
2. Obtenemos o elaboramos el registro censal para cada estrato asignando un número de orden a cada elemento.
3. Calculamos el tamaño de la muestra (n).
4. Calculamos la fracción de la muestra (f), dividiendo la muestra por el universo.  $n:N$
5. Multiplicamos la fracción muestral por el tamaño de cada estrato, lo que permite obtener el cupo, que es el número proporcional de unidades de análisis que integran la muestra. La suma de los cupos será igual al tamaño muestral.
6. Seleccionamos el mecanismo de sorteo, si es a través de la tabla de números aleatorios señalamos la fila y columna para el número inicial y procedemos a escoger las unidades de análisis de cada extracto según su cupo para conformar la muestra; y,
7. Elaboramos el registro muestral.

#### MUESTRA

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

A continuación se muestran los datos que se utilizaron para sacar la muestra de la respectiva investigación. (Ver cuadro N° 13)

**CUADRO N° 13. Datos para sacar la muestra.**

Universo (N)	6378
Probabilidad a favor de que se cumpla la hipótesis (p)	0,90
Probabilidad en contra de que se cumpla la hipótesis (q)	0,10
Error admisible (e)	5%
K	2
Tamaño de la muestra (n)	?

**Fuente:** Comuna San Pablo

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

Aplicando la ecuación obtendremos la muestra requerida para el trabajo de investigación, tomando la población con un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 5% tal como se indica a continuación.

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

$$n = \frac{6378(0,90 \times 0,10)}{(6378 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,90 \times 0,10}$$

$$n = \frac{574,02}{(6377) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,90 \times 0,10}$$

$$n = \frac{574,02}{(6377)(0,000625) + 0,09}$$

$$n = \frac{574,02}{3,985625 + 0,09}$$

$$n = \frac{574,02}{4,075625}$$

$$n = 140,8422$$

$$n = 141$$

La muestra de dicho universo es 141.

Se tuvo que considerar un máximo de error admisible del 10% en la encuesta. Además para obtener una muestra mayor a 120 se valoró a la probabilidad de éxito en un 0,90%, y para poder determinar el tamaño muestral acorde a la investigación se consideró un error del 5% con la finalidad de que la información sea veraz y precisa.

Se aplicó el **MUESTREO POR CRITERIOS** razón por la que se eligió  $p=0,90$  y  $q=0,10$ . Según el autor Malhotra N. (2008) del Libro de Investigación de Mercados expresa que: “Dentro de esta técnica, se llevará a cabo un muestreo por juicio, en el cual la muestra se selecciona en base a los conocimientos y experiencia del investigador.”

Se utilizó el 0,90 en  $p$ , porque anteriormente se realizó una prueba piloto, en el cual incluyeron 30 encuestas, este término representa la proporción de respuestas de una categoría en este caso respuestas correctas sobre las pregunta que tenían referencia en estar de acuerdo en implementar un plan estratégico con estrategias organizacionales, para mejorar la gestión administrativa de la comuna San Pablo, el cual 27 encuestados respondieron que **SI** que corresponde al 0,90% y el 10% corresponde a las 3 personas encuestadas que respondieron que **NO** se debía realizar el plan estratégico para la comuna.

#### **2.7.2.2. Estratificación de la Muestra.**

Para realizar la estratificación, se tomó en consideración el factor diferenciado ( $f$ ), como se muestra a continuación. Aquí se puede observar la estratificación de la muestra, (Ver Cuadro N° 14)

$f$ = Tamaño de la fracción muestral.

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{141}{6378}$$

$$f = 0,02210724$$

La proporción de estatificada es de 0,02210724.

**Cuadro N° 14. Estratificación de la muestra.**

<b>Estratos</b>	<b>N x f</b>	<b>N</b>
Directiva	5	5
<b>Total de entrevistas</b>		<b>5</b>
<b>Socios comuneros.</b>	1377 x 0,02210724	31
<b>Habitantes.</b>	4996 x 0,02210724	110
<b>Total de encuestas.</b>		<b>141</b>

Fuente: Comuna San Pablo

Elaborado por el autor: Liliana Matías Vega

Dentro de la distribución se puede observar de la forma más detallada y para mayor comprensión, a quienes se realizó la respectiva entrevista que en este caso fue a la dirigencia comunal en cambio la encuesta se la realizó a los socios comuneros y a los habitantes de la comunidad de San Pablo. Ellos son los únicos involucrados en poder responder a esta investigación.

## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.**

El procedimiento y procesamiento que se utilizó en el trabajo de investigación para obtener toda la información necesaria fue diverso según se realizaban cada una de las tareas.

- ✓ Selección del tema sobre plan estratégico.
- ✓ Identificación del problema a investigar.
- ✓ Formulación de objetivos de la investigación.
- ✓ Asesorías de proyecto.
- ✓ Revisión bibliográfica sobre planeación estratégica como cultura organizativa.

- ✓ Diseñar instrumentos de investigación de campo.
- ✓ Solicitar al cabildo, autorización para aplicar las encuestas.
- ✓ Analizar los resultados obtenidos.
- ✓ Identificar fortalezas y debilidades.
- ✓ Diseñar y ejecutar MESAS DE TRABAJO PARA LA COMUNA SAN PABLO.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación para el Diseño del plan estratégico para la comuna San Pablo.

- ✓ Ordenar la Información recolectada.
- ✓ Tabulación de los datos, se efectuó en base a procedimientos estadísticos, tomando en cuenta a las 141 personas encuestadas.
- ✓ Codificar y clasificar según los datos obtenidos.
- ✓ Representación gráfica de los resultados.
- ✓ Interpretación de los resultados.
- ✓ Establecimiento de conclusiones y recomendaciones para el proyecto

## **CAPÍTULO III**

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

Una vez elaborados y verificados los instrumentos y técnicas de investigación se procedió a la aplicación de los mismos, donde la entrevista fue dirigida a los miembros directivos de la comuna y las encuestas a los comuneros, habitantes de este punto geográfico.

Con el análisis de resultados se resume las todas las observaciones de forma que proporcionen respuestas a todas las interrogantes que se han utilizado en la investigación, para esto debemos procesar la información obtenida mediante la recolección de datos con su debida tabulación, análisis e interpretación de los mismos.

Las entrevistas se han realizado con el único objetivo de conocer los diferentes criterios de los dirigentes de la identidad para la elaboración del plan estratégico en la comuna San Pablo, ya que ellos son las personas idóneas, tienen un contacto directo donde ayudarán a programar una adecuada planificación y control de las actividades incluyendo estrategias organizacionales logrando con ello que exista una gestión administrativa con un buen direccionamiento estratégico que permita laborar de manera eficiente, eficaz y efectivamente para lograr los objetivos deseados. Las encuestas se las realizaron a los comuneros y habitantes para conocer las perspectivas y criterios sobre la organización dando a conocer la propuesta del plan estratégico para la comuna San Pablo y la participación en la elaboración del mismo instrumento. En las hojas posteriores podemos observar el análisis de las preguntas que se utilizaron en los instrumentos para el levantamiento de información.

### 3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

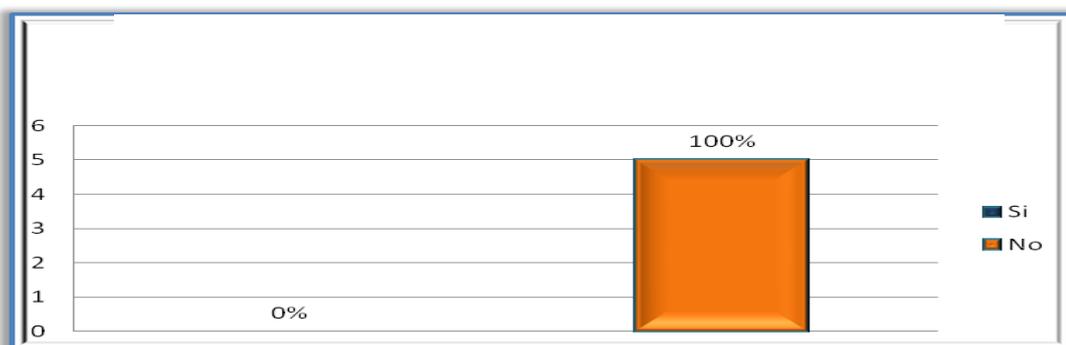
1.- ¿Conoce usted si la Comuna, cuenta con filosofía, es decir MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS diseñados en un documento?

**CUADRO N° 15. Posee Filosofía la Comuna.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	0	0%
	No	5	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 1. Posee Filosofía la Comuna.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

Los dirigentes de la Comuna San Pablo, pudieron manifestar que la comuna no cuentan con una filosofía, es decir no tienen Misión, Visión y Objetivos diseñados en un documento, para esto contestaron al 100% que no posee, pero si dos personas que integran el Comité nos supieron manifestar que pueden existir en algunos de los proyectos que están en secretaria porque les han llevado personas conocidas, pudieron expresar también que no tienen pero tienen presente el objetivo del bienestar de la comunidad, y si se diera la oportunidad será excelente, también pudieron manifestar que una situación es que tengan en mente lo que desean de la comuna y otra es que tengan en un documento la razón de ser de la comuna y si fuera posible si les gustaría poseer una definitiva.

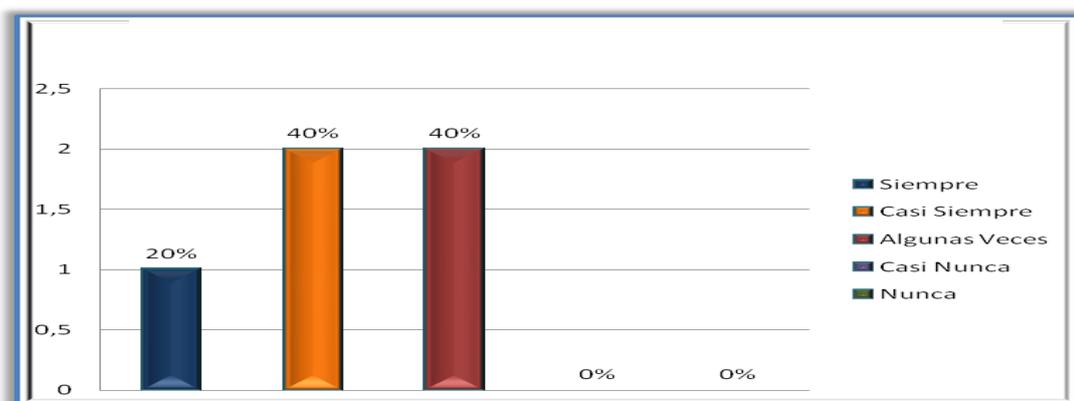
**2.- ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre la Directiva y los Socios comuneros?**

**CUADRO N° 16. Existe buena comunicación directiva y socios.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Siempre	1	20%
	Casi Siempre	2	40%
	Algunas Veces	2	40%
	Casi Nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 2. Existe buena comunicación directiva y socios.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

El 40% de los dirigentes de la Comuna San Pablo, manifestaron que casi siempre y algunas veces existe una buena comunicación entre miembros de los directivos porque siempre hay un grupo de personas opositoras que no permiten trabajar, existiendo en la asamblea discusiones y problemas por no estar de acuerdo, muchas veces ocurre por quieren más de los que se les da a conocer. El 20% dijo que siempre, porque es para asegurar el bienestar para el pueblo y gestionando nuevas obras.

**3.- ¿Cree que la directiva debe gestionar programas de capacitación para el desarrollo de las distintas actividades realizadas en la Comuna?**

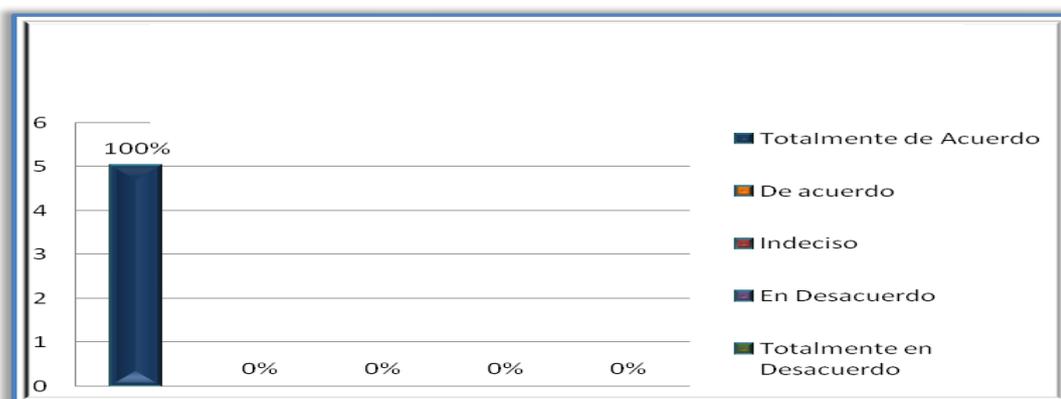
**CUADRO N° 17. Directiva debe gestionar programas de Capacitación.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Totalmente de Acuerdo	5	100%
	De acuerdo	0	0%
	Indeciso	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 3. Directiva debe gestionar programas de Capacitación.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

Los dirigentes de la Comuna en un 100% aseguran que ellos deben ser los promotores de gestionar programas de capacitación para el desarrollo de las distintas actividades realizadas, ya que necesitan preparación constante, para llevar así buenas relaciones humanas, es más en una comunidad de desarrollo se necesitan estas prioridades de conocimiento para mejorar el nivel socioeconómico y de desarrollo para este punto geográfico muy importante dentro de la provincia de Santa Elena.

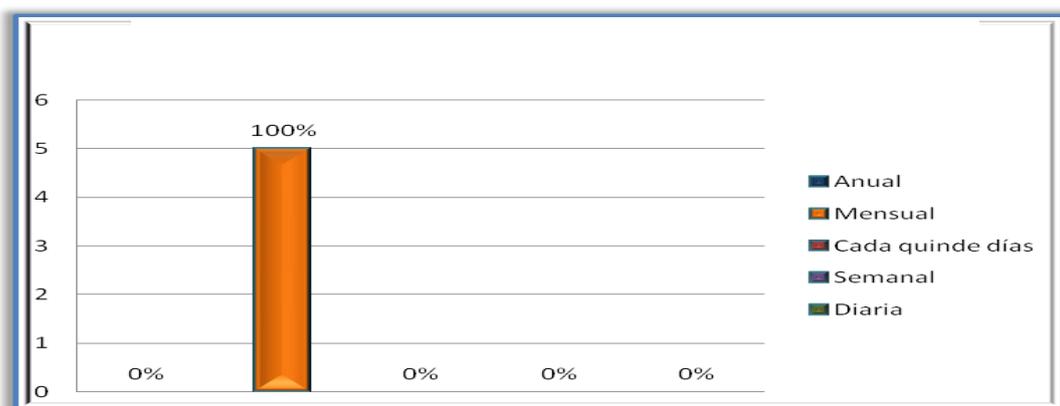
**4.- ¿Cada qué cierto tiempo se reúnen en sesiones para la toma de decisiones?**

**CUADRO N° 18. Tiempo de que efectúan reuniones**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Anual	0	0%
	Mensual	5	100%
	Cada quinde días	0	0%
	Semanal	0	0%
	Diaria	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 4. Tiempo de que efectúan reuniones**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

El 100% de los entrevistados manifestaron que se reúnen en sesiones para la toma de decisiones cada mes, es decir aquí se lleva a efecto la comunicación sobre proyectos que se quieran llevar, como puntos emergentes y competentes dentro de la comuna, así como los informes, realizando rendición de cuenta hacia los socios comuneros. Este tiempo que se estima para sesiones está dentro del Reglamento Interno de la Comuna, hay caso lo amerita si realizan reuniones extraordinarias para resolver problemas de urgencia y conlleven a un ambiente pacífico y armónico en bienestar de la comunidad en general.

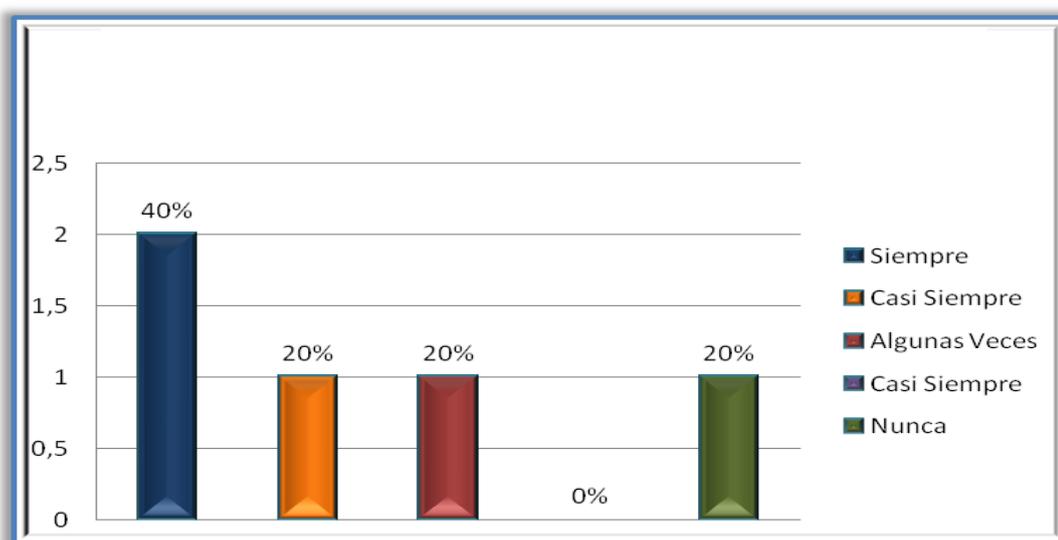
**5.- ¿Existe algún tipo de control de las actividades desarrolladas por los directivos para medir la Gestión Administrativa?**

**CUADRO N° 19. Existencia de tipos de control de actividades.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Siempre	2	40%
	Casi Siempre	1	20%
	Algunas Veces	1	20%
	Casi Siempre	0	0%
	Nunca	1	20%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Fuente: Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"  
Elaborado por: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 5. Existencia de tipos de control de actividades.**



Fuente: Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"  
Elaborado por: Liliana Matías Vega

El 40% considera que el tipo de control de las actividades para medir la Gestión Administrativa mediante la rendición de cuenta que se realiza, sin tener otro como fundamento, mientras que el 20%, porcentaje igualitario donde respondieron que casi siempre, algunas veces y nunca, respondieron que no tienen porque no se han propuesto en esto, solo dan a conocer verbalmente y asentados en actas.

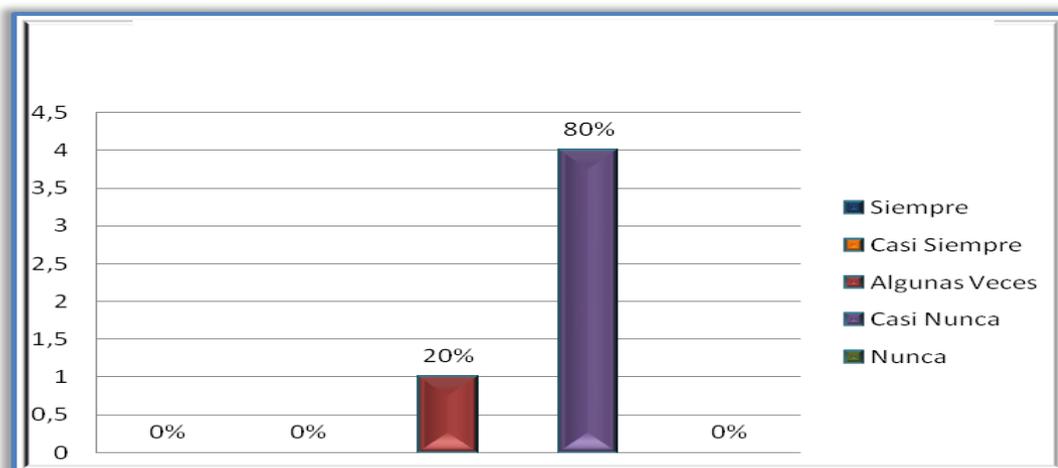
**6.- ¿Usted considera que todo los Socios Comuneros asisten a la Asamblea General de la Comuna?**

**CUADRO N° 20. Asistencia de reuniones.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Siempre	0	0%
	Casi Siempre	0	0%
	Algunas Veces	1	20%
	Casi Nunca	4	80%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 6. Asistencia de reuniones.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

El 80% de los representantes del cabildo supieron contestar que casi nunca asisten, y un 20% algunas veces, los motivos son por desinterés no por falta de comunicación, ya que se convocan a reuniones y no asisten, solo asisten los mismo de siempre, o sino solo por interés, de ahí no acuden, o se dejan llevar por malos comentarios decidiendo no asistir, de los 1377 comuneros solo asisten 30 a 40 socios, no recién sino hace muchos años atrás.

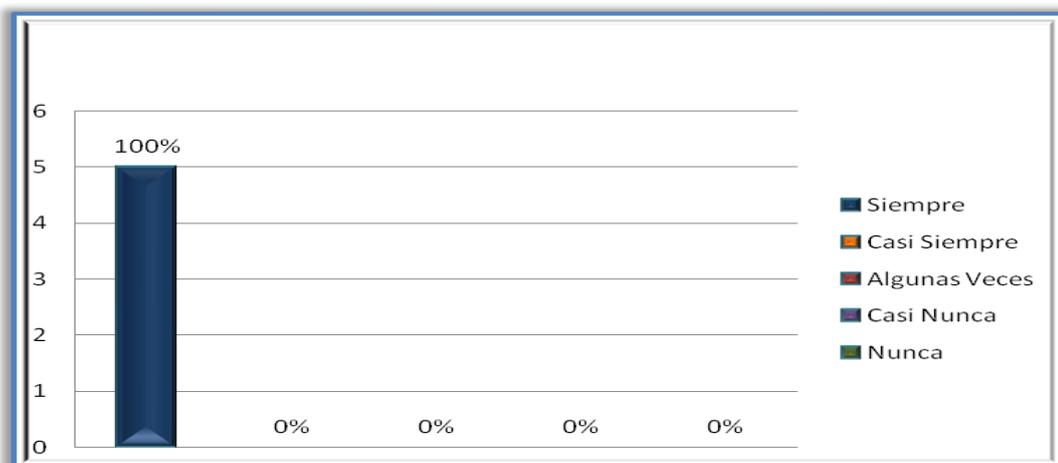
**7.- ¿Son consideradas las opiniones de los socios en asamblea general para la toma de decisiones?**

**CUADRO N° 21. Se considera las opiniones de los socios en asamblea.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Siempre	5	100%
	Casi Siempre	0	0
	Algunas Veces	0	0
	Casi Nunca	0	0
	Nunca	0	0
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 7. Se considera las opiniones de los socios en asamblea.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

En un 100% las opiniones de los socios son consideradas en asamblea ya que todos comparten y tienen la potestad de hacerlo, siendo así que el socio debe ser escuchado, sumando votos de ellos mismo y más en una sesión para la toma de decisiones ya que la voz de la asamblea es la máxima autoridad, pero si hay un déficit en la toma de decisiones ya que solo asisten un 20% de los socios a las reuniones no todos como debería de ser.

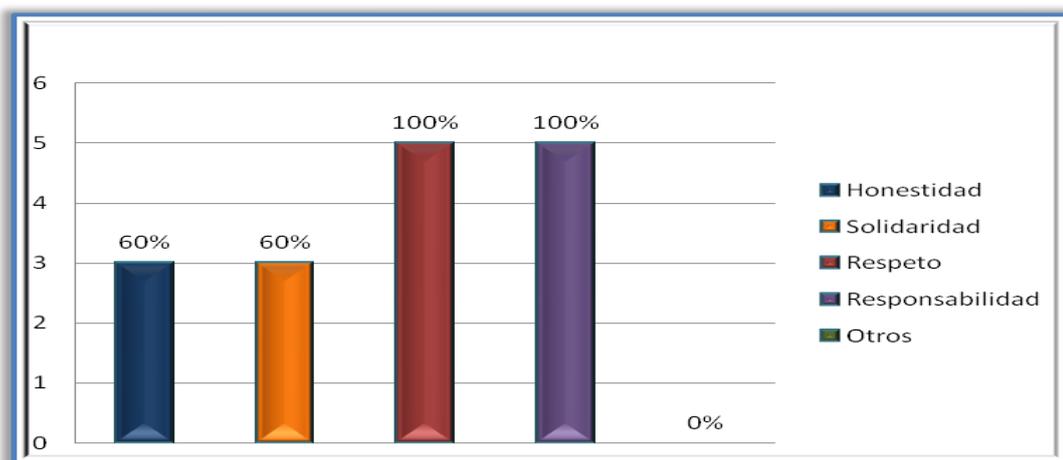
**8.- ¿Qué valores practica la Directiva?** (pregunta de respuestas múltiples)

**CUADRO N° 22. Valores que practica la comuna.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Honestidad	3	60%
	Solidaridad	3	60%
	Respeto	5	100%
	Responsabilidad	5	100%
	Otros	0	0%

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 8. Valores que practica la comuna.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

En este caso las preguntas tienen respuestas múltiples, es así que el 100% es decir todos los cinco integrantes de directivos de la Comuna San Pablo, dieron a conocer que los valores que ellos practican son: el respeto y la responsabilidad, como valores de mayor interés que se practican y en un 60% como segundo lugar de manera equitativa la honestidad y la solidaridad; ya que el grupo que conforma la directiva debe trabajar con compromiso ya que se trabaja en equipo liderando el respeto entre ellos, para detectar nuevos proyectos. Ellos manifiestan que una organización no puede existir si no practican valores ya que son imprescindibles.

**9.- ¿Cómo considera usted que ha sido la Gestión Administrativa en los últimos años?**

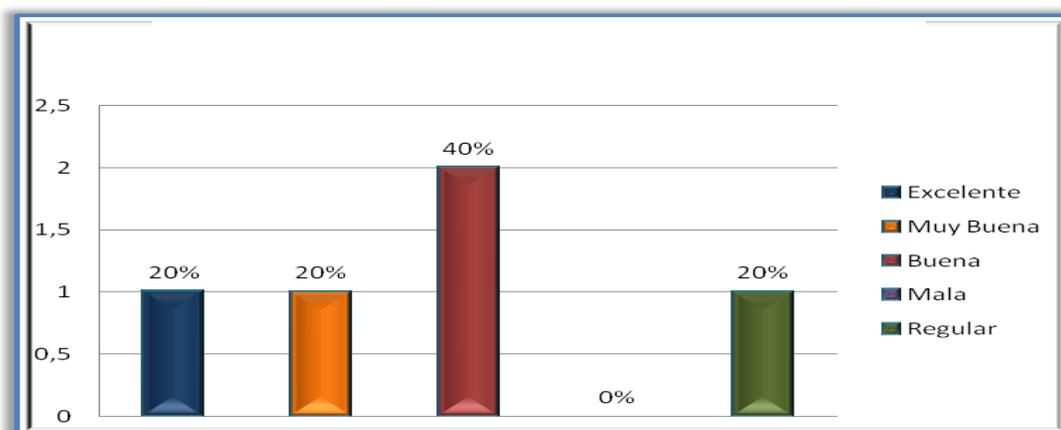
**CUADRO N° 23. Gestión administrativa en los últimos años**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Excelente	1	20%
	Muy Buena	1	20%
	Buena	2	40%
	Mala	0	0%
	Regular	1	20%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Fuente: Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"

Elaborado por: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 9. Gestión administrativa en los últimos años**



Fuente: Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"

Elaborado por: Liliana Matías Vega

En un 40% de directivos han considerado que la Gestión Administrativa en los últimos años ha sido Buena, por las gestiones que se han realizado para alcanzar una obra muy importante como lo es ahora el arreglo de algunas calles principales y malecón. El 20% respondió que la Gestión ha sido excelente, muy buena y regular, porque el dinero que les ingresa no abastece, pero eso sí para el bienestar de la comunidad si dan aperturas a talleres y delegaciones que van a solicitar apertura para la realización de las diferentes actividades.

**10.- ¿Qué proyectos se han ejecutado para el desarrollo socio económico en la Comuna San Pablo?**

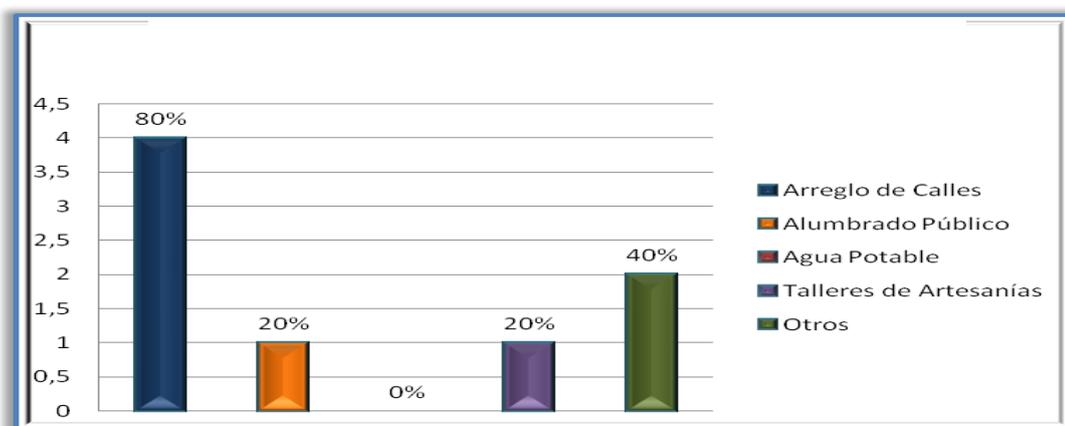
**CUADRO N° 24. Proyectos que se han ejecutado.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Arreglo de Calles	4	80%
	Alumbrado Público	1	20%
	Agua Potable	0	0%
	Talleres de Artesanías	1	20%
	Otros	2	40%

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 10. Proyectos que se han ejecutado.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

El 80% de los entrevistados manifestaron que los proyectos que se han ejecutado para el desarrollo socio económico en la comuna San Pablo son los de arreglo de calles, cabe resaltar que esta pregunta es de respuestas múltiples por las opciones varias que se ha respondido, en un 40% se han realizado otro proyectos como capacitaciones a los del sector turístico, campañas de salud, programas de arquitectura, malecón de San Pablo, UPC. En un 20% los proyectos que se han ejecutado son los de alumbrado público y talleres de artesanías.

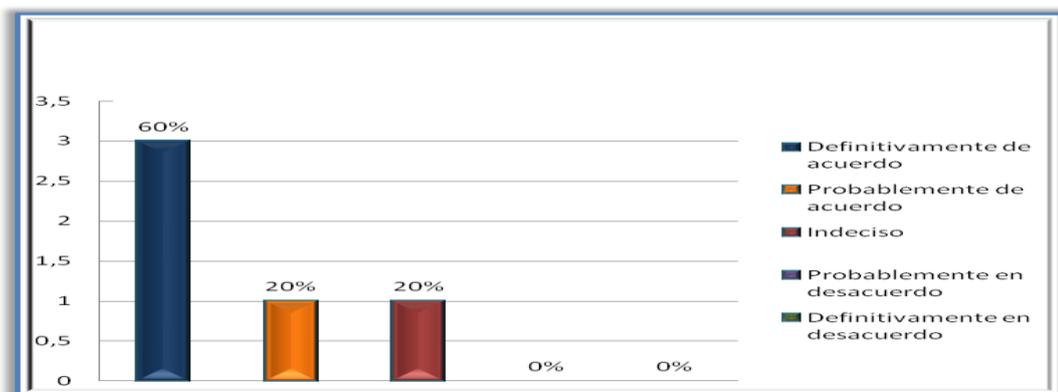
**11.- ¿Considera que es necesario crear un documento donde indiquen las directrices y objetivos que deben de cumplir los dirigentes o líderes de la Comuna?**

**CUADRO N° 25. Necesario crear un documento con directrices.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Definitivamente de acuerdo	3	60%
	Probablemente de acuerdo	1	20%
	Indeciso	1	20%
	Probablemente en desacuerdo	0	0%
	Definitivamente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 11. Necesario crear un documento con directrices.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

El 60% de los entrevistados consideran que están definitivamente de acuerdo en que se deba crear un documento donde se indiquen las directrices y objetivos que deben de cumplir los dirigentes o líderes de la Comuna, ya que así ellos les podrían dar seguimiento a lo que deben de realizar. Se consideró en un 20% que probablemente están de acuerdo y otros indecisos, porque se obstaculizan en considerar que ellos saben psicológicamente lo que hay que implementar para sus acciones.

**12.- ¿Qué tipo de estrategias implementarían para una excelente Planificación?** (cuadros de respuestas múltiples)

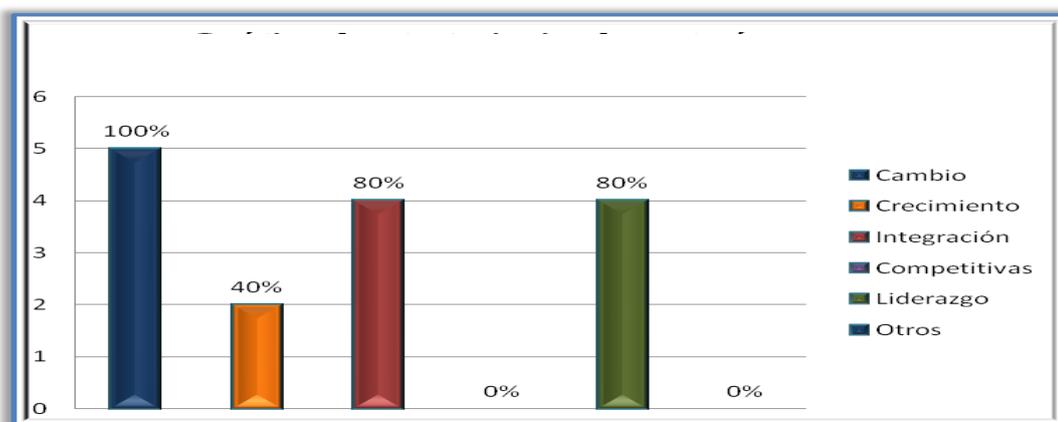
**CUADRO N° 26. Tipos de Estrategias.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Cambio	5	100%
	Crecimiento	2	40%
	Integración	4	80%
	Competitivas	0	0%
	Liderazgo	4	80%
	Otros	0	0%

Fuente: Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"

Elaborado por: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 12. Tipos de Estrategias.**



Fuente: Dirigentes del Cabildo de la Comuna "San Pablo"

Elaborado por: Liliana Matías Vega

Consideran en un 100% por medio de las respuestas múltiples que el tipo de estrategias que ellos implementarían para un excelente planificación son las Estrategias de Cambio, en un 80% las de Integración y Liderazgo, para generar el cambio y seguir con otros procesos donde conlleve la integración de los comuneros, la aplicación de estrategias les conllevará a tener una excelente planificación y no se da, pero con perseverancia se puede llegar a un proyecto o trabajo en bien de la comunidad.

**13.- ¿Cree usted que se debe realizar algún Análisis Situacional para implementar estrategias organizacionales que permita una mejor gestión administrativa?**

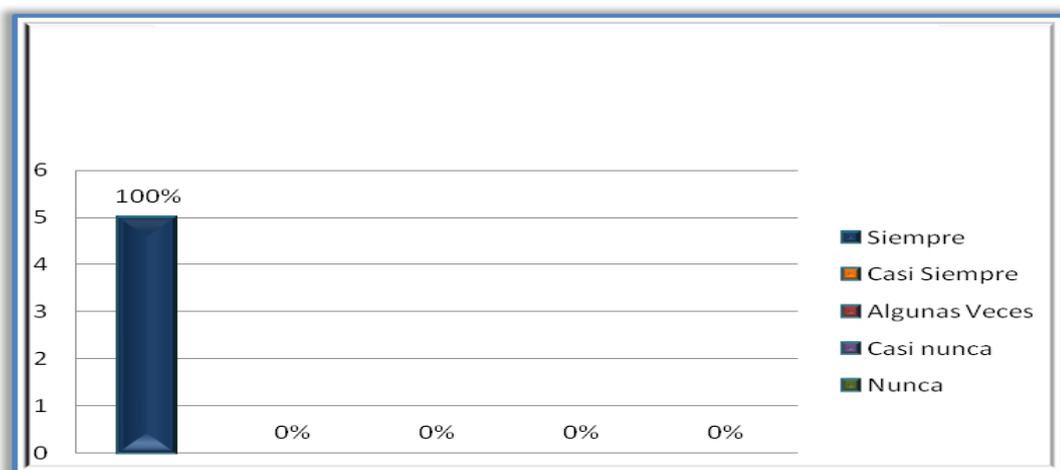
**CUADRO N° 27. Se debe realizar un Análisis Situacional.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Siempre	5	100%
	Casi Siempre	0	0%
	Algunas Veces	0	0%
	Casi nunca	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 13. Se debe realizar un Análisis Situacional.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

El 100% considera que se debe realizar un Análisis Situacional para implementar estrategias organizacionales para así permitir una mejor gestión administrativa, estando seguro de lo que se deba de implementar en su organización. Esta sería la única manera de enterarse de las amenazas, debilidades, oportunidades dando alternativas de solución para el crecimiento de la comuna junto a los socios y habitantes que la conforman.

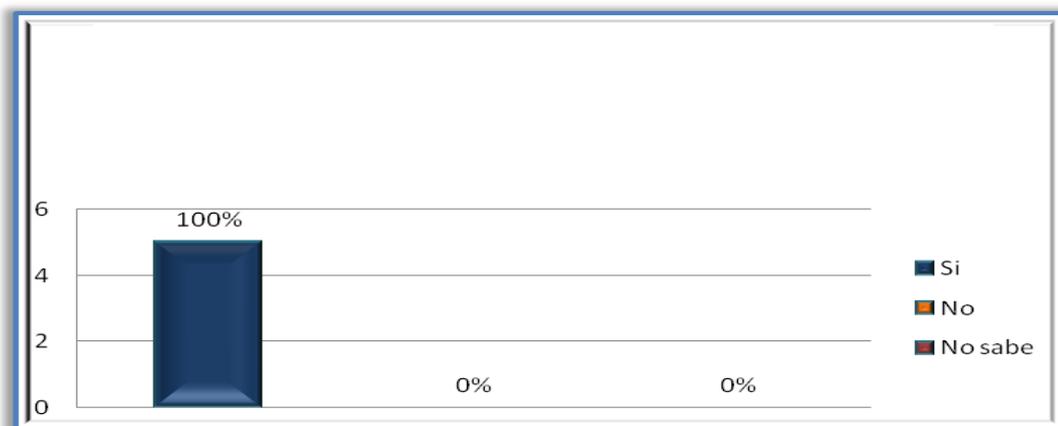
**14.- ¿Sabía usted que un plan estratégico contribuye al mejor direccionamiento de los objetivos organizacionales permitiendo aprovechar los recursos que posee con la finalidad de alcanzar un desarrollo comunitario?**

**CUADRO N° 28. Conocimiento de Plan Estratégico.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Si	5	100%
	No	0	0%
	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 14. Conocimiento de Plan Estratégico.**



**Fuente:** Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega

El 100% de los entrevistados si sabe que el plan estratégico contribuye al mejor direccionamiento de los objetivos organizacionales permitiendo aprovechar los recursos que posee con la finalidad de alcanzar un desarrollo comunitario, pero desconocen cómo hacerlo, consideran que es la mejor alternativa para valorar los recursos que tienen, además el pueblo pide más desarrollo, por el nuevo cambio en beneficio de la comuna y hay que complacerlos como principales autores dentro de este punto de hábitat.

**15.- ¿Estaría usted de acuerdo en que se implementen Estrategias Organizacionales para la Comuna San Pablo (plan estratégico)?**

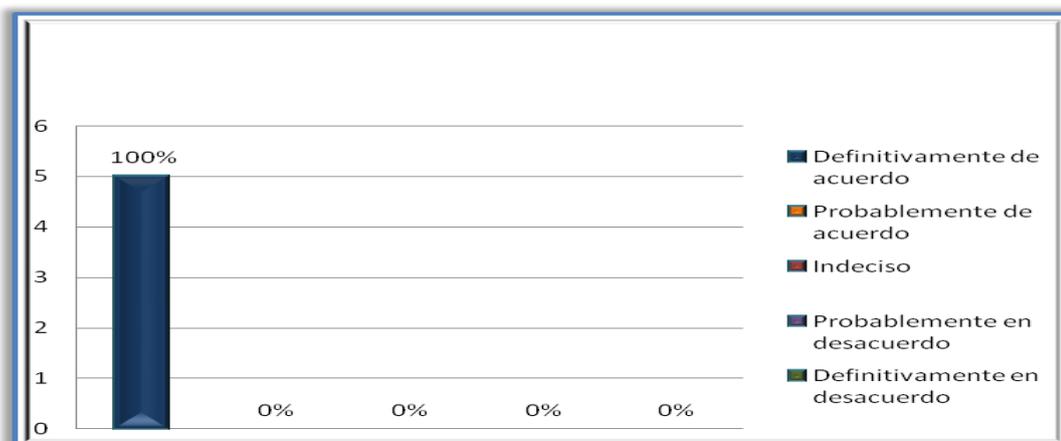
**CUADRO N° 29. De acuerdo con Implementar estrategias.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	Definitivamente de acuerdo	5	100%
	Probablemente de acuerdo	0	0%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente en desacuerdo	0	0%
	Definitivamente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>

Fuente: Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”

Elaborado por: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 15. De acuerdo con Implementar estrategias.**



Fuente: Dirigentes del Cabildo de la Comuna “San Pablo”

Elaborado por: Liliana Matías Vega

El 100% de los representantes del cabildo comunal de San Pablo nos pudieron manifestar que están definitivamente de acuerdo en que se implementen Estrategias Organizacionales para la comuna es decir un plan estratégico, porque de esta manera se verá el progreso, la ayuda de organizaciones, el apoyo a asociaciones, clubes deportivos, cooperativas, entre otros. No es de gran ayuda solo para la comunidad sino para el cabildo también, ya que hoy son ellos los gobernantes, mañana pueden ser otros, que tengan que seguir directrices.

### **3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.**

La información que se obtuvo se recolectó de las encuestas realizadas a los 136 comuneros y habitantes de la Comuna San Pablo, de la Parroquia de Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena ya que la muestra es de 141 entre ellos 5 fueron los entrevistados. Las encuestas sirvieron para poder obtener una comprensión real de la problemática, posteriormente se procedió a tabularlas con el fin de corroborar en la investigación, así mismo al igual que las entrevistas se procedió a cuantificarlas con el fin de obtener resultados reales, para esto se utilizó la Scala de Likert, donde se mostraron una serie de opciones donde el encuestado elegía la opción que le fuera la idónea según su punto de vista.

Esto se realizó con el fin de comprender las opiniones vertidas por los 136 encuestado. Luego de aquel procedimiento se utilizó la matriz donde se le dio la numeración de cada pregunta, números de encuestados de comuneros, habitantes y se procedió a verificar de acuerdo a las respuestas.

Con los datos obtenidos se pudo verificar exactamente el problema que tiene la comuna San Pablo.

a) **DATOS PERSONALES:**

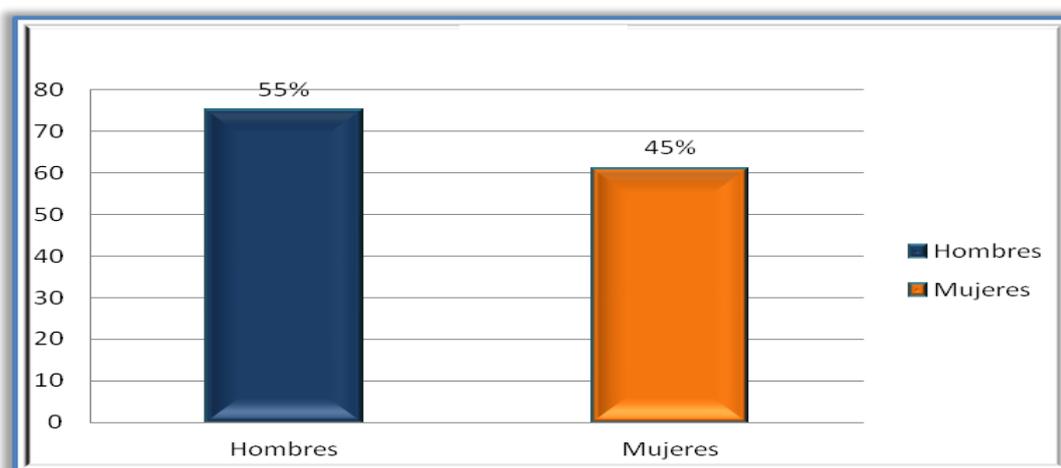
**CUADRO N° 30. Sexo**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombres	75	55%
Mujeres	61	45%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"

**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 16. Sexo**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"

**Autora:** Liliana Matías Vega

En las encuestas que se realizaron en la población de la comuna San Pablo hubo participación de comuneros y habitantes, de un total de 136 encuestados, el 55% de la población que participó fue hombres y el 45% mujeres, es decir tanto hombres como mujeres participaron de este gran instrumento como lo es la encuesta para el levantamiento de información oportuna en beneficio de la comuna, para el diseño del plan estratégico.

La población estuvo dispuesta a colaborar con las preguntas que se les realizó, sean estos adultos o jóvenes.

a) **DATOS PERSONALES:**

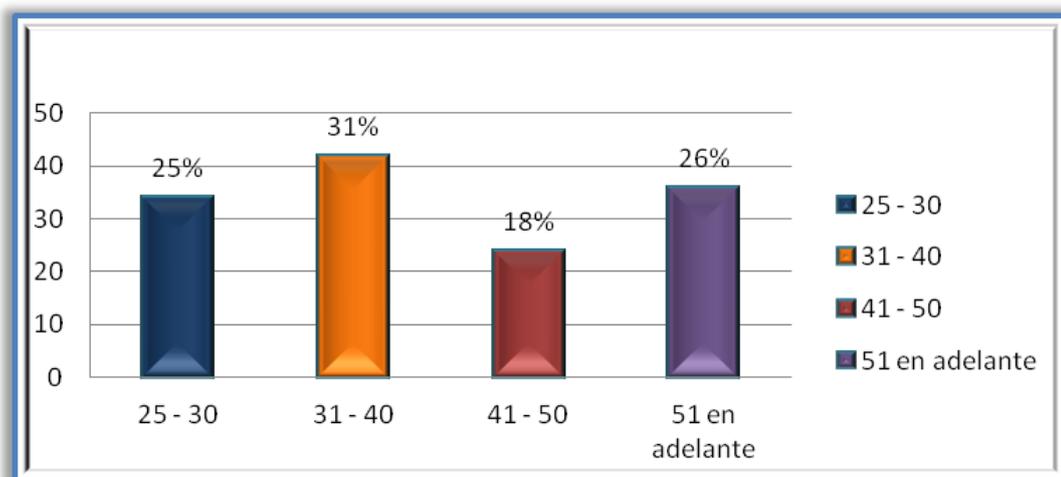
**CUADRO N° 31. Edad**

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
25 – 30	34	25%
31 – 40	42	31%
41 – 50	24	18%
51 en adelante	36	26%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”

**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 17. Edad**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”

**Autora:** Liliana Matías Vega

Los comuneros y habitantes de la comuna San Pablo que respondieron a las preguntas del cuestionario de la encuesta, entre las personas encuestadas el 31% de la población encuestada está entre los 31 a 40 años de edad, comprende a gente adulta que conoce la situación de la comuna San Pablo, mientras que el 26% a personas de 51 años en adelante, esto nos da a conocer que las personas en su cuarta parte de la muestra tienen muchos años viviendo en este punto geográfico, mientras que el 25% está en el rango de 25 a 30 años de edad.

a) **DATOS PERSONALES:**

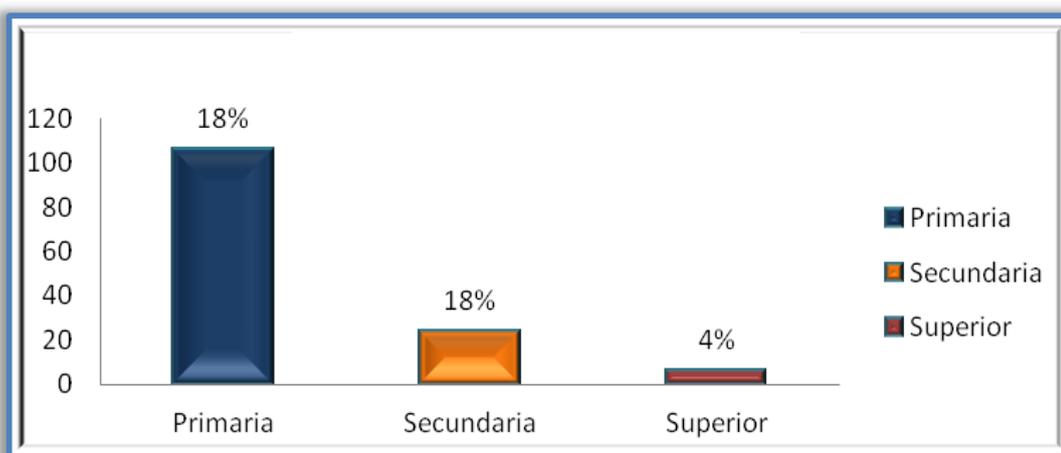
**CUADRO N° 32. Nivel de Instrucción**

<b>NIVEL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Primaria	106	78%
Secundaria	24	18%
Superior	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"

**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 18. Nivel de Instrucción**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"

**Autora:** Liliana Matías Vega

La gráfica nos muestra que el nivel de instrucción en lo que corresponde a estudios y formación académica, el 78% de la población corresponde al nivel primario, pudiendo acotar en este punto que muchas de las personas solo han llegado hasta tercer grado de la escuela, es decir son pocas las que han terminado el séptimo año básico, el 18% ha llegado hasta la secundaria, es decir el colegio pero no lo han culminado, y el 4% corresponde a estudios superiores. Ellos comentan que en los tiempos de antes solo les interesaba seguir a sus padres en la faena que les brindaba la naturaleza.

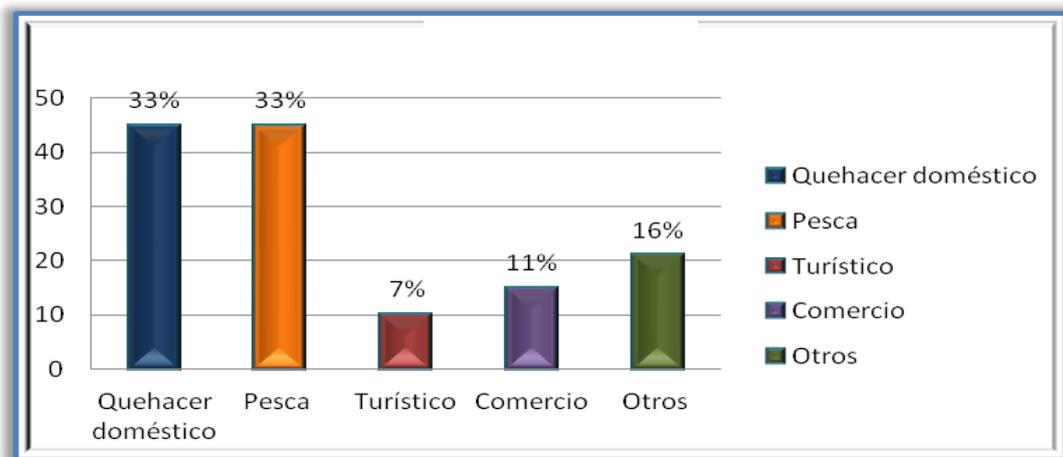
a) **DATOS PERSONALES:**

**CUADRO N° 33. Actividad a la que se dedica.**

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quehacer doméstico	45	33%
Pesca	45	33%
Turístico	10	7%
Comercio	15	11%
Otros	21	16%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 19. Actividad a la que se dedica.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
**Autora:** Liliana Matías Vega

El 33% de la comuna, es decir los varones se dedican a la pesca y las mujeres a los quehaceres domésticos, el 16% se dedican a otras labores como: pintores, cortadores de leña, guardia de seguridad, ayudante de profesores, choferes, agricultores, entre otros, el 11% se dedican al comercio, y el 7% al turismo. La actividad principal para la comuna San Pablo, es la pesca, es por eso que la mayoría de los habitantes tienen años realizando estas tareas.

a) **DATOS PERSONALES:**

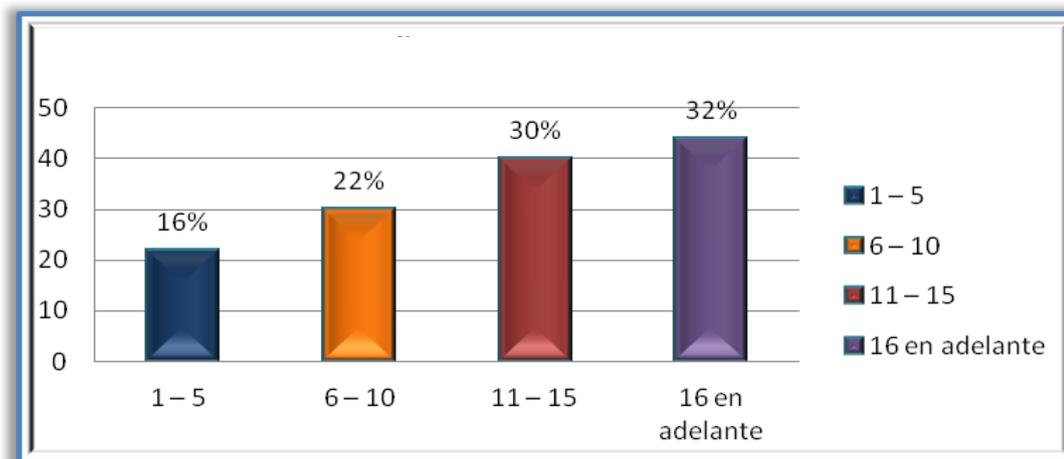
**CUADRO N° 34. Años de Actividad**

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 – 5	22	16%
6 – 10	30	22%
11 – 15	40	30%
16 en adelante	44	32%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”

Autora: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 20. Años de Actividad**



Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”

Autora: Liliana Matías Vega

Dentro de lo que corresponde a los años de actividad en las actividades tenemos que el 32% tiene más de 16 años en adelante entre estas actividades tenemos a los varones en la pesca y a las mujeres en sus labores de casa; la pesca porque es la actividad principal de ellos, con un porcentaje de 30% que es poca la diferencia, se estableció que tiene entre 11 y 15 años que se dedican a esas labores, y con un porcentaje del 16% de 1 a 5 año; aquí están los de otras labores, los habitantes tienen una larga trayectoria de trabajo.

b) **DATOS INFORMATIVOS:**

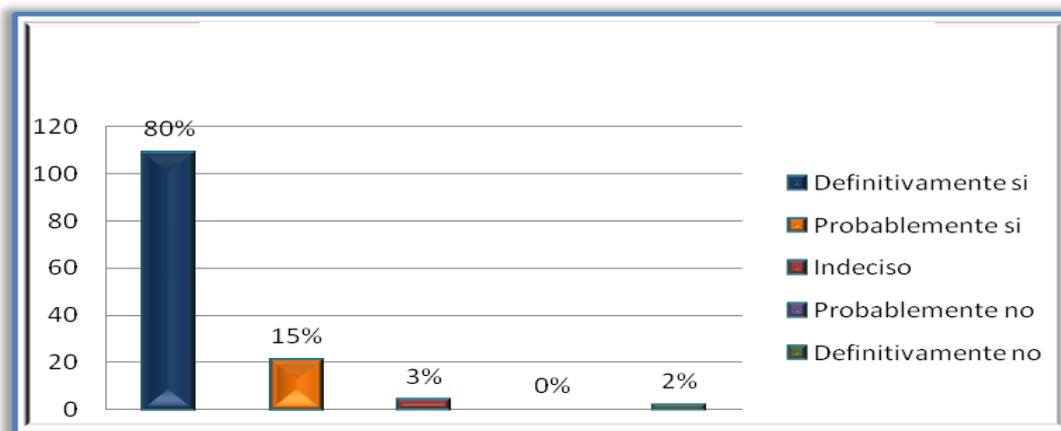
1.- **¿Cree usted que es importante conocer los antecedentes de la Comuna San Pablo?**

**CUADRO N° 35. Antecedentes de la comuna San Pablo**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Definitivamente si	109	80%
	Probablemente si	21	15%
	Indeciso	4	3%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	2	2%
	<b>TOTAL</b>		<b>136</b>

Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
 Autora: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 21. Antecedentes de la comuna San Pablo**



Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
 Autora: Liliana Matías Vega

La población tiene un desconocimiento de 80% ya que ese mismo porcentaje respondieron que si es necesario que den a conocer los antecedentes de la comuna, conocer su historia, fechas y años de progreso o lo poco que se ha realizado en años, el 15% considera que probablemente sí están de acuerdo con conocer la historia de la comuna, si sumamos el anterior y éste podemos decir que un 95% se suman a dar a conocer los antecedentes de la comuna San Pablo.

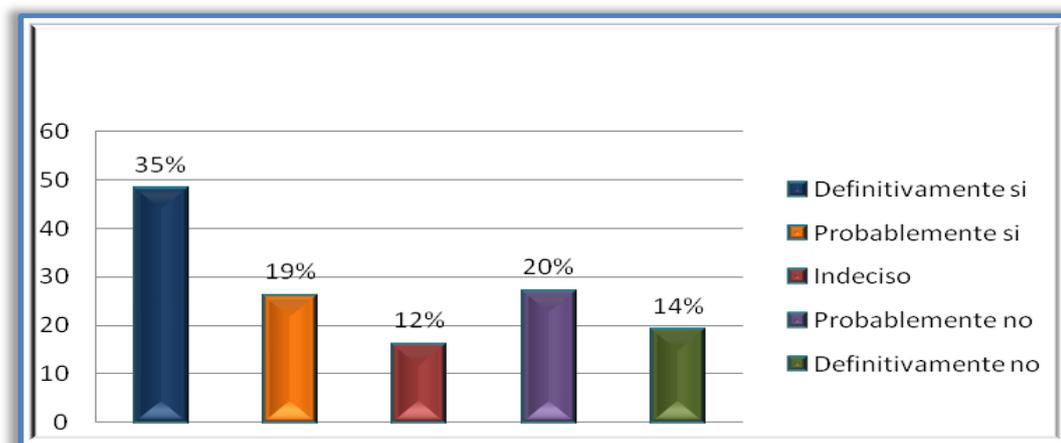
2.- ¿Cree usted que el cabildo se encuentra debidamente organizado para realizar sus actividades?

**CUADRO N° 36. Cabildo organizado**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Definitivamente si	48	35%
	Probablemente si	26	19%
	Indeciso	16	12%
	Probablemente no	27	20%
	Definitivamente no	19	14%
	<b>TOTAL</b>		<b>136</b>

Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
 Autora: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 22. Cabildo organizado**



Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
 Autora: Liliana Matías Vega

La gráfica muestra que un 35% manifiesta que creen que el cabildo se encuentra debidamente organizado al realizar sus actividades, mientras que un 20% que no se aleja mucho en diferencia de porcentaje creen que probablemente no se encuentran organizados, y el 19% respondieron que probablemente si estén organizados, el 14% definitivamente no y el 12% se encuentra indecisos, es decir la diferencia entre los dos primeros porcentajes no es mucho.

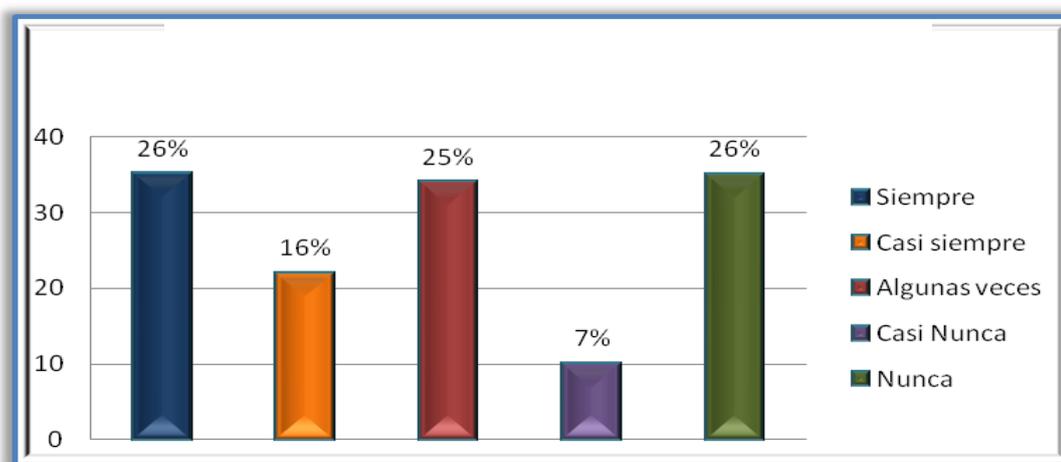
### 3.- ¿Usted asiste a las Asambleas convocadas por el Cabildo Comunal?

**CUADRO N° 37. Asistencia a reuniones.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Siempre	35	26%
	Casi siempre	22	16%
	Algunas veces	34	25%
	Casi Nunca	10	7%
	Nunca	35	26%
	<b>TOTAL</b>		<b>136</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 23. Asistencia a reuniones.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
**Autora:** Liliana Matías Vega

La asistencia a las reuniones citadas por el cabildo es de un 26%, así mismo respondió el 25% respondió que acuden a las reuniones para aportar ideas y conocer sobre las diferentes situaciones, así mismo el 26% piensa que no asiste nunca y que no es conveniente asistir, es mas no se preocupan por conocer sobre los diferentes problemas y con un porcentaje bajo del 7% representan a un casi nunca, algunos no toman el interés en las reuniones que se estiman importante por lo que deciden no asistir.

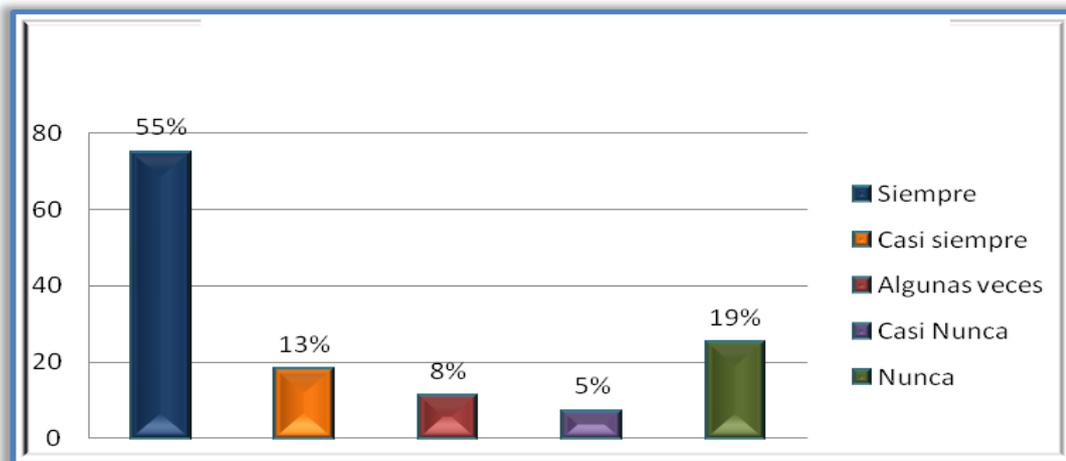
#### 4. ¿Está al día con las aportaciones económicas establecidas por la Comuna?

**CUADRO N° 38. Al día con las aportaciones económicas**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Siempre	75	55%
	Casi siempre	18	13%
	Algunas veces	11	8%
	Casi Nunca	7	5%
	Nunca	25	19%
	<b>TOTAL</b>		<b>136</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 24. Al día con las aportaciones económicas**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

La gráfica está representada por el 55% de que siempre están al día con las aportaciones y dentro de este porcentaje hubo encuestados que están al día porque están en el rango de la tercera edad, y están exentos de este pago, por su edad, el resto de las personas están al día por ellos consideran que la cuota es mínima que corresponde a \$1,00 por mes que anual solo son \$12,00 que se les hace fácil cancelar; el 19% corresponde a que no están al día con dicho pago. Están al día pero no van a reuniones.

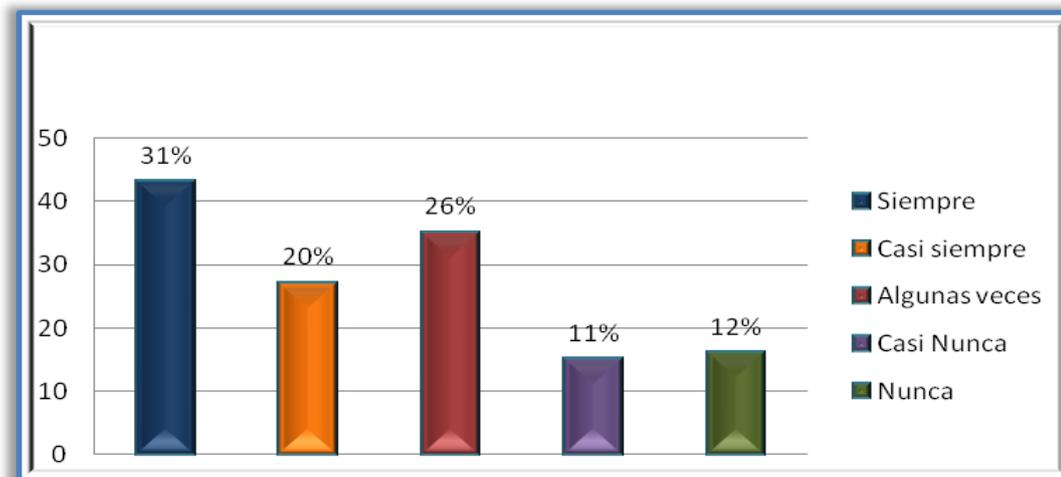
**5.- ¿Existe coordinación entre el Cabildo y los socios en la ejecución de proyectos?**

**CUADRO N° 39. Coordinación entre el Cabildo y socios.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Siempre	43	31%
	Casi siempre	27	20%
	Algunas veces	35	26%
	Casi Nunca	15	11%
	Nunca	16	12%
	<b>TOTAL</b>		<b>136</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 25. Coordinación entre el Cabildo y socios.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

El 31% dicen que existe coordinación entre el cabildo y los socios, pero que no se sabe si entre ellos, o solo tome uno la decisión, aunque el 26% dice que algunas veces ellos ven esa coordinación en reuniones, el 20% dice casi siempre y entre 11 y 12% dicen casi nunca y nunca, aseguran que es porque asisten pocos socios a las reuniones, y por eso solo participan pocos pero tratan de coordinarse entre los directivos y comuneros.

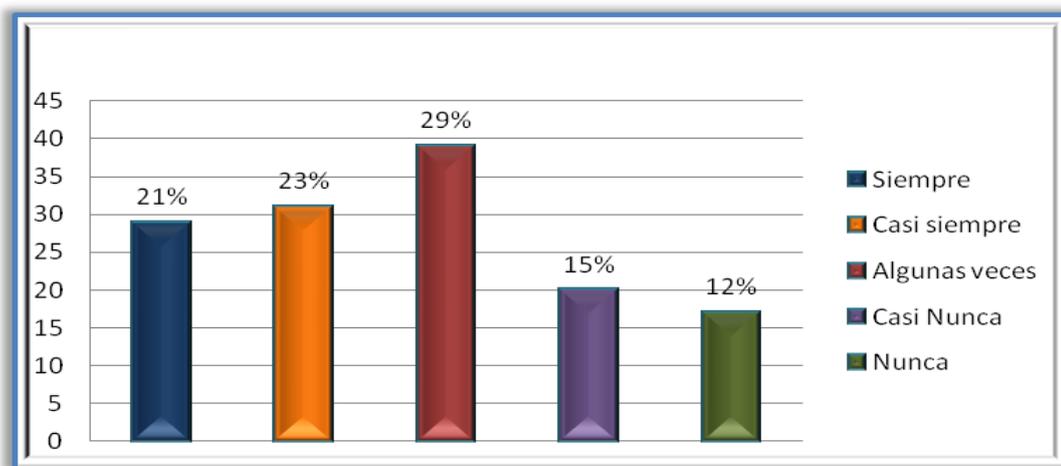
## 6.- ¿Se cumplen las decisiones tomadas en asambleas?

**CUADRO N° 40. Cumplen las decisiones en asamblea.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Siempre	29	21%
	Casi siempre	31	23%
	Algunas veces	39	29%
	Casi Nunca	20	15%
	Nunca	17	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 26. Cumplen las decisiones en asamblea.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
**Autora:** Liliana Matías Vega

La gráfica representa que el 29% de la población, respondió que algunas veces se cumplen las decisiones tomadas en asamblea, el 23% que casi siempre; el 21% doce que siempre, el 15% casi nunca, junto al 12% que nunca, en sí las decisiones se toman en asamblea y son ellos los que tienen voz y boto, el cabildo y su directivo respetan las decisiones que aprueben la mayoría en sesiones establecidas.

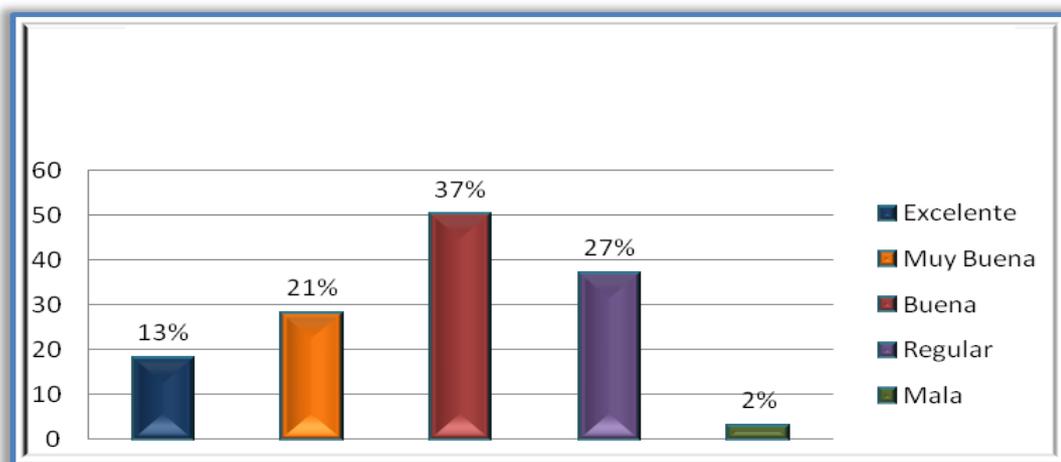
**7.- ¿Como califica las actividades que se realizan dentro de la comunidad en beneficio de la población?**

**CUADRO N° 41. Calificación de actividades dentro de la comuna**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Excelente	18	13%
	Muy Buena	28	21%
	Buena	50	37%
	Regular	37	27%
	Mala	3	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 27. Calificación de actividades dentro de la comuna**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

La comunidad califica con un 37% que las actividades que se realizan dentro de la comuna son Buenas, el 27% dice que son Regular, el 21% respondió que Muy Buena; el 13% excelente y el 2% mala, los encuestados dicen que las gestiones son Buenas, porque en sí son gestiones no obras con los recursos de la comuna, por el presupuesto limitado que reciben las comunas por parte del Estado. Otras son donadas por el Gobierno Descentralizado de Santa Elena.

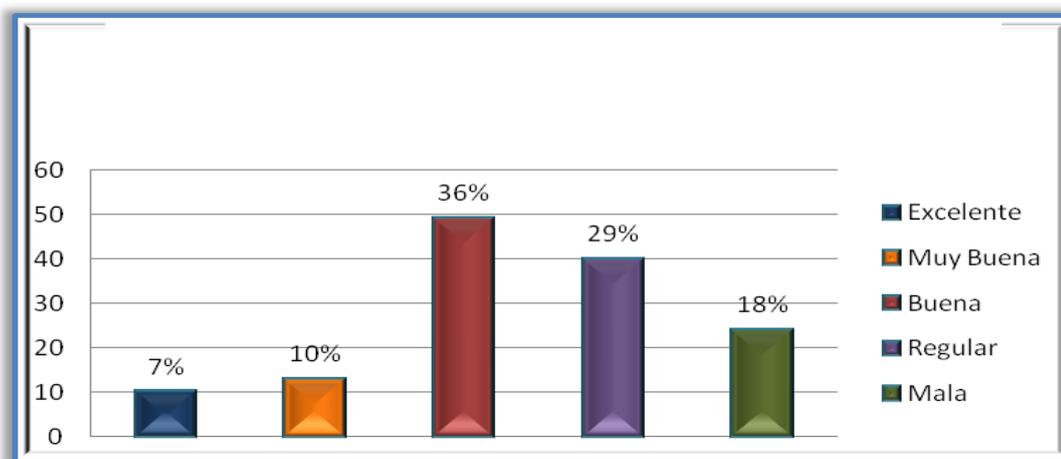
**8.- ¿Cómo considera usted que se manejan los recursos de la comuna San Pablo?**

**CUADRO N° 42. Manejo de los recursos de la comuna.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Excelente	10	7%
	Muy Buena	13	10%
	Buena	49	36%
	Regular	40	29%
	Mala	24	18%
	<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 28. Manejo de los recursos de la comuna.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

El 36% de los encuestados considera que los recursos de la comuna San Pablo son manejadas de Buena manera, el 29% considera que es manejada de manera Regular, el 18% es muy mal manejado, el 10% dice que Muy Buena y el 7% que Excelente, lo que se considera que hay un nivel intermedio que denota que no está mal ni bien manejado. Los habitantes muchas veces piensan que los recursos son mal dirigidos ya que no cumplen con las expectativas del pueblo, y son ayudados por el Cantón.

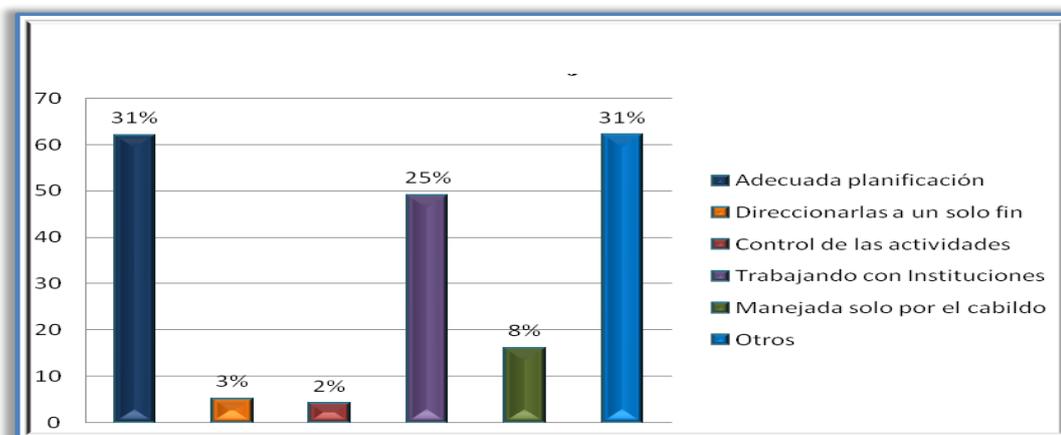
**9.- ¿Cómo desearía que los recursos de la comuna San Pablo sean manejados?**

**CUADRO N° 43. Direccionamiento de recursos.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Adecuada planificación	62	31%
	Direccionarlas a un solo fin	5	3%
	Control de las actividades	4	2%
	Trabajando con Instituciones	49	25%
	Manejada solo por el cabildo	16	8%
	Otros	62	31%
	<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 29. Direccionamiento de recursos.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

Hay un resultado en equidad de porcentajes con el 31% manifiesta que los recursos de la Comuna San Pablo deben de ser manejados con una Adecuada planificación así como también ser direccionados a otros entre ellos están la creación del centro de salud, con una diferencia de 6% con otras Instituciones. En si ellos manifestaron que todas las actividades deben ser debidamente planificadas para obtener buenos resultados.

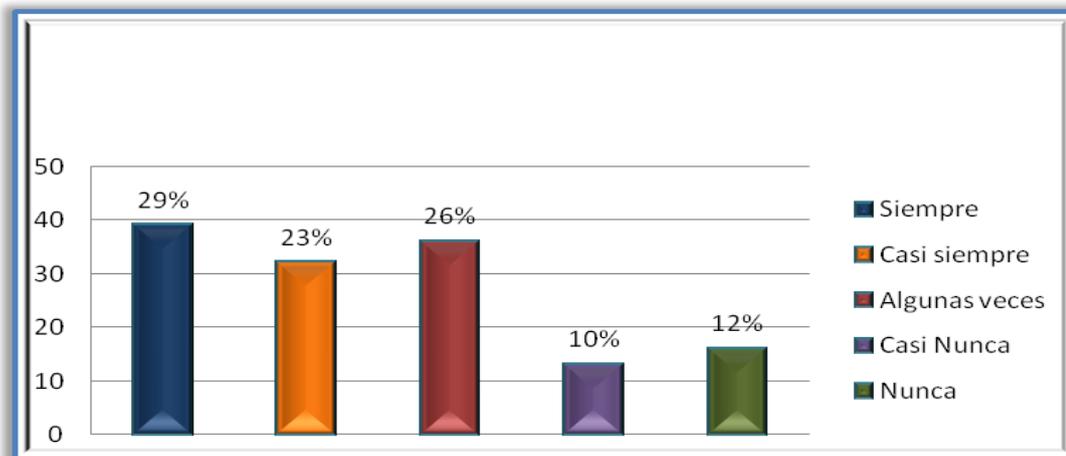
**10.- ¿Conoce usted si la directiva ha gestionado proyectos en beneficios de la comuna a través de instituciones públicas y privadas?**

**CUADRO N° 44. Directiva ha gestionado proyectos.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Siempre	39	29%
	Casi siempre	32	23%
	Algunas veces	36	26%
	Casi Nunca	13	10%
	Nunca	16	12%
	<b>TOTAL</b>		<b>136</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 30. Directiva ha gestionado proyectos.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

La gráfica demuestra que el 29% de la población asegura que siempre la directiva gestiona proyectos en beneficio de la comuna a través de las diversas instituciones públicas y privadas, hay que considerar que de eso sí se preocupa el cabildo y su directiva, el 26% dice que algunas veces realizan la gestión, el 23% casi siempre y el 10% y 12% dicen que casi nunca y nunca, lo que se considera como un porcentaje muy bajo.

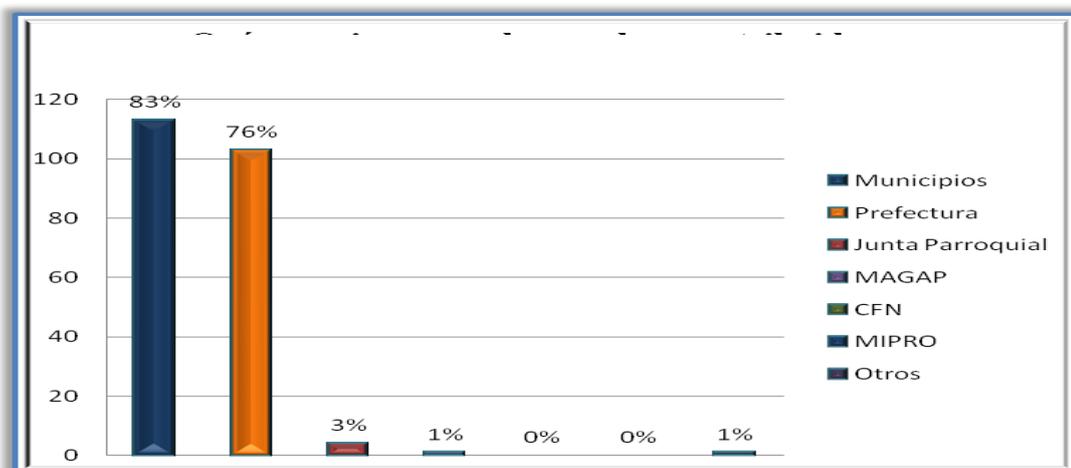
**11. ¿Qué organismos son los que han contribuido con Proyectos Sociales para la comunidad? (Pregunta de Respuestas Múltiples)**

**CUADRO N° 45. Organismos que han contribuido**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Municipios	113	83%
	Prefectura	103	76%
	Junta Parroquial	4	3%
	MAGAP	1	1%
	CFN	0	0%
	MIPRO	0	0%
	Otros	1	1%

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 31. Organismos que han contribuido**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

Los organismos que han ayudado a la comuna San Pablo y que la población sabe, en un 83% reciben la ayuda del municipio, en un 76% también recibe la ayuda de la prefectura son las entidades que mas prestan ayuda a la comuna con sus obras y que nuestros encuestados pudieron darnos a conocer mediante esta pregunta que tiene respuestas múltiples, las dos opciones.

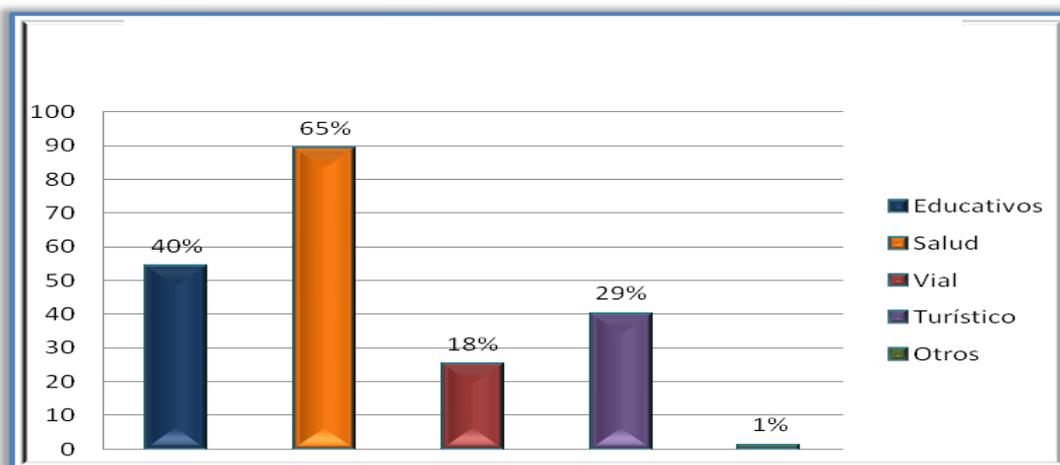
**12.- ¿Qué tipos de proyectos son los que necesitan para el desarrollo de la Comunidad?** (Pregunta de Respuestas Múltiples)

**CUADRO N° 46. Tipos de proyecto**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Educativos	54	40%
	Salud	89	65%
	Vial	25	18%
	Turístico	40	29%
	Otros	1	1%

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 32. Tipos de proyecto**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

En este caso las respuestas podrían ser algunas, los encuestados pudieron dar como respuestas dos o más alternativas. Los proyectos que necesita la comuna San Pablo en un 65% corresponde a la Salud, en lo que preside como más importante el Centro de Salud u Hospitales, ya que la Comuna no posee, y hasta eso atienden los especialistas en la casa comunal, en un 40% Educativos, ya que la población está al margen por faltas de centro educativos, así como también Centros de Alfabetización, el 29% necesitan proyectos turísticos y carreteras principales.

**13. ¿Qué necesidades creen que requiera la Comuna? (Pregunta de Respuestas Múltiples)**

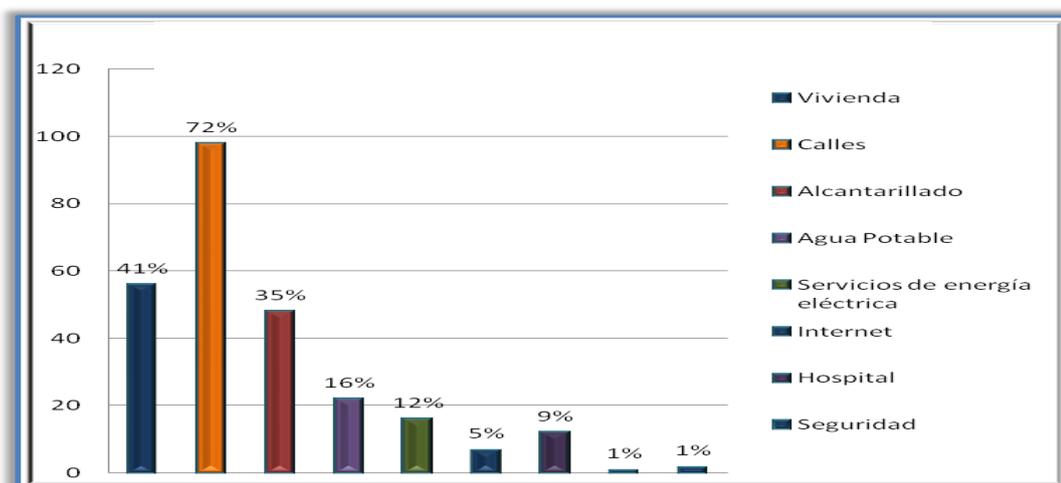
**CUADRO N° 47. Necesidades que necesita la comuna.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Vivienda	56	41%
	Calles	98	72%
	Alcantarillado	48	35%
	Agua Potable	22	16%
	Servicios de energía eléctrica	16	12%
	Internet	7	5%
	Hospital	12	9%
	Seguridad	1	1%
	Arreglos de parques	2	1%

Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"

Autora: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 33. Necesidades que necesita la comuna.**



Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"

Autora: Liliana Matías Vega

Las necesidades que requiere la comuna en un 38% es el arreglo de calles para atracción al turismo, en un 21% vivienda, ya que hay gente muy humilde que necesita de esta gran necesidad, el 18% alcantarillado ya que no poseen.

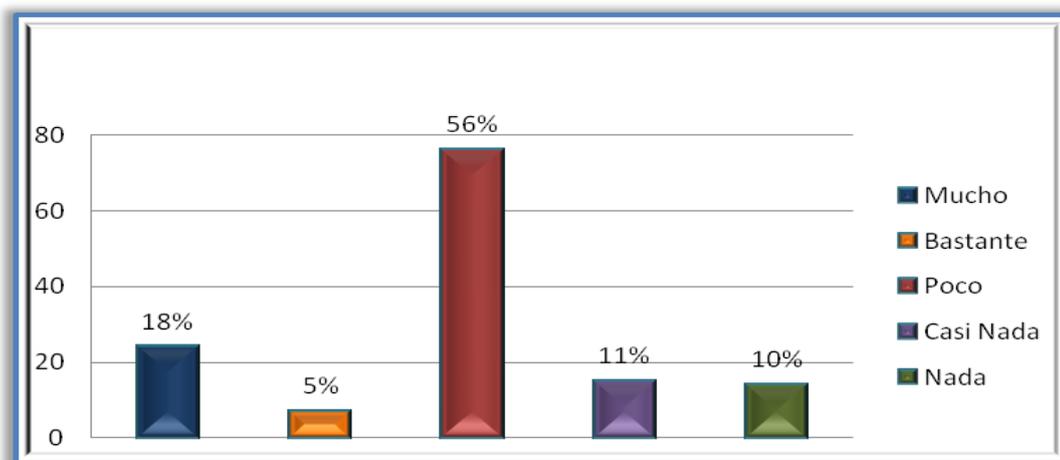
#### 14. ¿Cree usted que la directiva tiene conocimientos administrativos?

**CUADRO N° 48. Tienen conocimiento administrativo.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Mucho	24	18%
	Bastante	7	5%
	Poco	76	56%
	Casi Nada	15	11%
	Nada	14	10%
	<b>TOTAL</b>		<b>136</b>

Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
 Autora: Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 34. Tienen conocimiento administrativo.**



Fuente: Comuneros y Habitantes de la Comuna "San Pablo"  
 Autora: Liliana Matías Vega

La gráfica demuestra que la población de San Pablo, tiene una inferencia con respecto a los directivos del cabildo y según las actividades que ellos desempeñan en un 56% tienen poco conocimiento administrativo, el 18% considera que tienen muchos conocimientos, el 11% que no tienen casi nada, lo que se considera que en un nivel intermedio se puede decir que los directivos necesitan de capacitaciones en relación a la administrar y cómo administrar la comuna para un progreso y mejoramiento socioeconómico de los pobladores y comuneros, pero todo es posible solo necesitan de direccionamiento para poder entablar nuevas propuestas.

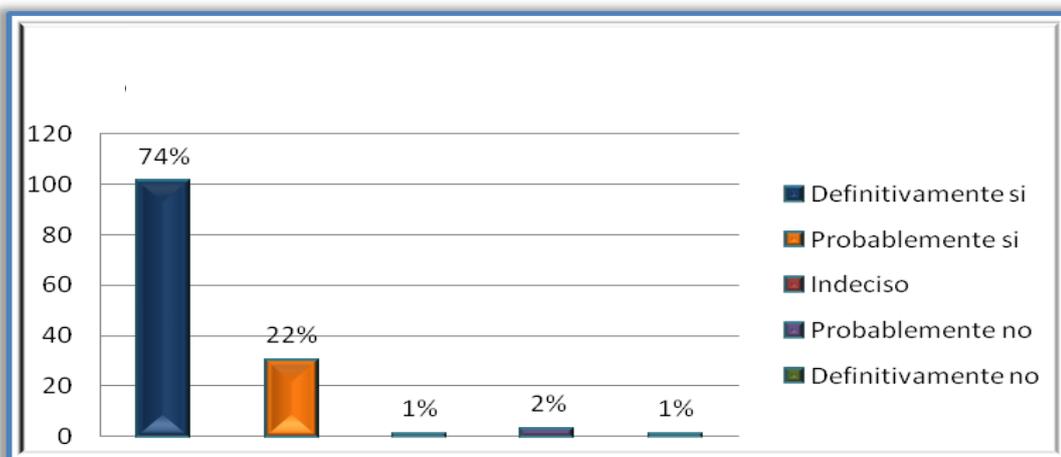
**15. ¿Considera necesario que la directiva requiere de capacitación para mejorar la administración comunal?**

**CUADRO N° 49. Requieren de Capacitación**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	Definitivamente si	101	74%
	Probablemente si	30	22%
	Indeciso	1	1%
	Probablemente no	3	2%
	Definitivamente no	1	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 35. Requieren de Capacitación**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

Los encuestados en representación de toda la comuna, supieron manifestar en un 74% que la directiva requiere de capacitación para mejorar la administración comunal, el 22% que si probablemente ese sea el complemento que le faltan a los directivos para manejar mejor los recursos, direccionándolos efectivamente, el 2% dice que probablemente no, aunque es un porcentaje muy bajo, se debe dar esta prioridad a la población en capacitarse para desempeñar dichos puestos.

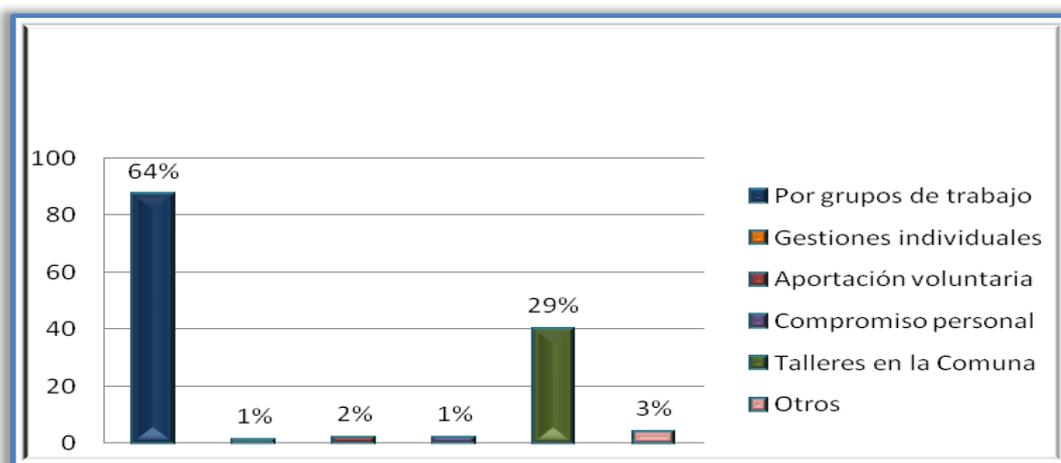
**16. ¿Cómo usted se organizaría para que el plan estratégico sea un aporte al desarrollo de las instituciones inmersas a la comuna?**

**CUADRO N° 50. Organización para el plan estratégico.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
16	Por grupos de trabajo	87	64%
	Gestiones individuales	1	1%
	Aportación voluntaria	2	2%
	Compromiso personal	2	1%
	Talleres en la Comuna	40	29%
	Otros	4	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 36. Organización para el plan estratégico.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

Los habitantes y comuneros manifestaron en un 64% que ellos se organizarían para que el plan estratégico sea un aporte al desarrollo de las instituciones inmersas a la comuna San Pablo, mediante grupos de trabajo, mientras que el 29% dice mediante talleres en la comuna, con un 3% querían ayudar de otra manera, y con el 2% y 1% mediante aportación voluntaria o compromiso.

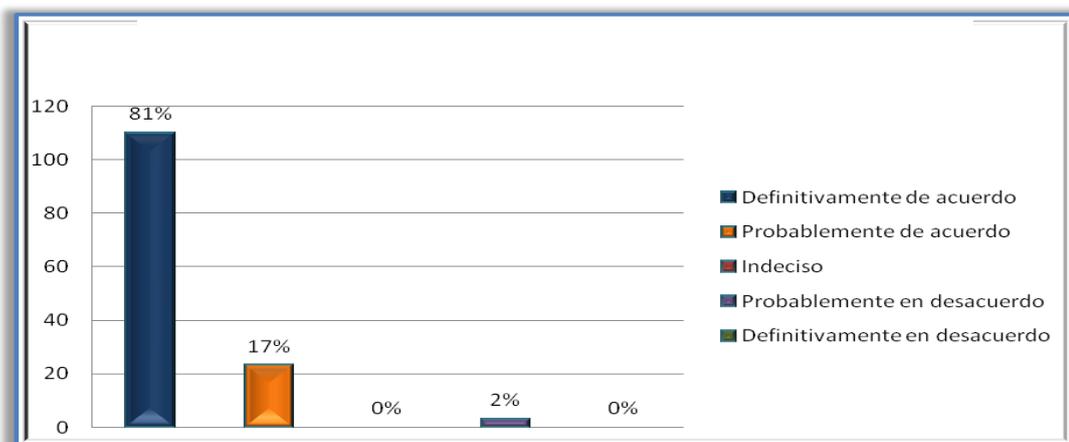
**17. ¿Cree usted que se deba implementar Estrategias Organizacionales, que permita fortalecer la gestión administrativa mejorando los niveles de vida de la comunidad?**

**CUADRO N° 51. Implementar estrategias organizacionales.**

ÍTEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
17	Definitivamente de acuerdo	110	81%
	Probablemente de acuerdo	23	17%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente en desacuerdo	3	2%
	Definitivamente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>136</b>

**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

**GRÁFICO N° 37. Implementar estrategias organizacionales.**



**Fuente:** Comuneros y Habitantes de la Comuna “San Pablo”  
**Autora:** Liliana Matías Vega

Los encuestados mediante la gráfica pudieron darnos a conocer que el 81% está de acuerdo que se deba implementar Estrategias Organizacionales para que les permita fortalecer la gestión administrativa y mejorar así los niveles de vida en la comunidad, con un 17% se encuentran probablemente de acuerdo, dando así la totalidad de aceptación para iniciar nuestro diseño de plan estratégico en beneficio de la población de San Pablo.

### **3.3 Comparación de Resultados.**

Gracias al apoyo incondicional de los habitantes y comuneros de San Pablo y el cabildo, se pudo determinar el estudio investigativo en donde se pudo detectar las necesidades diversas que tiene este punto geográfico y en sí afecta al desarrollo de la comuna San Pablo, tal vez esto se da debido a que hay un índice muy bajo de personas no preparadas en liderar una comuna, por ende tienen una limitación de capacidad suficiente para poder gestionar las obras con las instituciones pertinentes y competentes como son las entidades públicas, de esta manera se puede conseguir o tener una comuna satisfecha.

En la mencionada encuesta se mostró entre los puntos negativos que tiene la comunidad, es que la mayoría de los habitantes que tienen muchos años viviendo y laborando en la comuna San Pablo, desconocen los antecedentes u origen del punto geográfico que los ha visto crecer; así mismo están descontentos por el mal uso de los respectivos recursos que se cobran a los comuneros mensualmente, o la cantidad que les designe el Estado como organización, uno de las actividades que refuerzan el destino del dinero hacer ejecutados es la decisión que se toma en asamblea, pero debido a que los comuneros afiliados no asisten a las asambleas una vez por semana y siendo notificadas hay muy pocas opiniones para establecer el desenvolvimiento de la Comuna.

También de detectó que la directiva y comuneros no cuentan con un conocimiento avanzado para realizar una debida planificación de las diferentes actividades que la comuna tiene que realizar en el periodo que les corresponda, por otro lado los habitantes están conscientes de que los directivos requieren de capacitación para poder administrar bien sus cargos encomendados a ellos, sobre todo en los términos de administración que desconocen y que ellos como habitantes están dispuesto a participar en las reuniones para diseñar el progreso de la comuna San Pablo.

Por lo consiguiente tenemos que la mayoría de los comuneros y habitantes están de acuerdo que se diseñe un documento como el plan estratégico que permita dirigirnos para las diferentes necesidades que tiene la comuna San Pablo, en donde éste sea la herramienta fundamental que conduzca a una buena Gestión Administrativa con Estrategias Organizacionales para conseguir beneficios para toda la colectividad.

### **3.4 Conclusiones.**

Las conclusiones del siguiente trabajo, se han obtenido a través de las entrevistas que se realizó a los directivos y las encuestas que se las realizaron a comuneros y habitantes, donde se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

1. Mediante las técnicas se determinó que la concurrencia y participación de los comuneros a la asamblea general que se realiza una vez al mes, y de manera extraordinaria citadas por los diferentes medios a los comuneros es irregular, muchas veces no asisten, y solo participa el 20%, debido al desinterés que tienen en informarse sobre las actividades que se pueden ejecutar, siendo esto un grave problema para la comuna San Pablo de la provincia de Santa Elena.

2. Los habitantes y sobre todo los comuneros manifiestan que no van a reuniones porque hay problemas y discusiones que no se llega a ningún acuerdo establecido, solo se realizan los que le conviene a los directivos, eso trae consigo de que las reuniones se extiendan demasiado y los socios comiencen a retirarse de la sala antes de dar por terminada la asamblea, esto se da porque se sienten aburridos en escuchar a los mismos de siempre que se oponen a la gestión de proyectos por darles la contra a la directiva.

3. Carecen de elementos valederos, para tomar a la comuna siendo la parte fundamental de la organización como son: visión, misión que permitan identificarse como comuna San Pablo, además de objetivos y metas, el cual los direcciones a una gestión administrativa adecuada utilizando correctamente los recursos disponibles en beneficio a la comunidad.

4. Los habitantes manifiestan no sentirse satisfechos con el destino que se les da a los recursos económicos que llegan a la comuna y con los cuales se realizan algunas actividades que son manejadas solo por los directivos, muchos de ellos

piensan y estiman que solo los direccionan para conveniencia individual, no colectivas.

5. Se ha detectado mediante la encuesta que la gestión y direccionamiento administrativo es limitado y deficiente, debido a que las decisiones que se toman son sólo con los pocos que asisten a las asambleas, debido a la falta de interés por parte de los comuneros, esto sin duda implica que las actividades no se planifican, sino se realizan de manera empírica mediante la autogestión de directivos sin dejar constancia alguna, el malestar que se realiza resta la importancia de acudir a la comuna por asuntos varios.

6. No existe un documento que direccionan las actividades y las difunda, como lo es el Plan Estratégico, debido a la limitada información y escasa orientación sobre la herramienta mencionada, el cual conlleva al proceso eficiente para la toma de decisiones correctas, no hay directrices sobre planes de acción, programas, seguimiento y control.

### **3.5 Recomendaciones**

Analizando las conclusiones anteriores, se llegó a las recomendaciones que citamos a continuación:

1. Para atraer el compromiso y adherirse a la participación como comuna y miembro de ella hay que incentivarlos para fortalecer y comprometerlos con las diferentes actividades que se desarrollan o tengan que desarrollarse, ya sea en la localidad o fuera de la localidad, representando a la comuna antes otras comunas, motivándolos y manteniendo siempre la comunicación entre todos, el trabajo en equipo tendrá buenos resultado en la prosperidad de la organización. Para esto se debe realizar una asamblea con citación intensiva, que incluya citaciones, convocatorias hasta llegar a un ultimátum, para presionar a todos y esta reunión de unión tenga éxito. Aprovechar la ocasión para que firmen un compromiso con firma y número de cédula con copia al MAGAP, para remitir informes sobre su falta de asistencia, y el ministerio pertinente junto con la comuna tomen resoluciones para superar este inconveniente primordial.
2. Manejar un orden del día con puntos específicos, resaltando soluciones de acción y equipos de trabajo para de esta manera llevar una sesión armoniosa, no tediosa sino congruente, estimando un máximo y limitado tiempo.
3. Comprometerse y cumplir con los elementos incluidos en la Misión, Visión, para que la organización tenga con qué identificarse, así como cada departamento de la comuna debe poseer de manera impresa los mismos, para comprometerlos siempre en que se está direccionando la organización, estableciendo grupos de trabajo, organización entre comisiones, estableciendo mesas de trabajo y participación continua.
4. Si los integrantes de la comuna, es decir socios comuneros no se sienten a gusto con los informes que se realizan en sesiones sobre el dinero económico que

ingresa, se recomienda que el tesorero y comisionados, que deben ser un grupo de socios lleven en un libro un control de aquellas inversiones y gastos que se realicen con su debido soporte o sustento, para que no exista dudas al rendir las cuentas en asamblea, llevando siempre la transparencia en lo que dinero se trate. De esta manera se disminuirá el comentario negativo de la población.

5. Mantener una capacitación constante de comuneros, comuneras y habitantes sobre responsabilidad, para con la institución y explicar la importancia e incidencia que tienen ellos al participar en la organización, así como las capacitaciones sobre puntos administrativos para mejorar de esta manera la gestión y capacidad administrativa, ya que ellos podrán ser nuevos candidatos en liderar la comuna y será de la mejor manera, ya que cualquiera de ellos pueden llegar a ser directivos electos en años posteriores, es decir en años futuros y seguir con la misma planificación sobre todo que conozcan todo lo que se pretenda saber de lo que se está llevando a cabo.

6. La elaboración de un plan estratégico con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la comuna San Pablo, para de esta manera darle identidad a la misma a través de elementos primordiales en su organización como lo son: misión, visión, además de objetivos claros y estrategias organizacionales que ayuden a cumplir con los resultados esperados por parte de comuneros, dándole un seguimiento y control a todas las actividades y tener como resultados una administración eficiente.

## CAPÍTULO IV

### “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO, PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”



#### 4.1. PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico se ha elaborado en beneficio de la Comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, debido a la ausencia de parámetros y directrices que al ser implementado permitan analizar su ambiente interno y externo con la finalidad de mejorar la actual Gestión Administrativa de los recursos disponibles en el entorno y poder solucionar las diferentes necesidades que existen.

Además este plan estratégico posee estrategias administrativas y lineamientos operativos ya que ha sido elaborado por los competentes en esta área como los dirigentes, representantes de las comisiones, socios comuneros y habitantes

de esta comunidad rural, con el objetivo de implementar un Diseño de Gestión Administrativa de los recursos disponibles enmarcados con la Misión, Visión, Filosofía y Valores que permiten guiar las diversas actividades que se vayan a ejecutarse dentro del campo de acción, ya que se utiliza una planificación que puede tener las dimensiones de corto, mediano o largo plazo en donde es necesario plantear políticas, reglas, procedimientos administrativos para alcanzar fácilmente el desarrollo de las acciones en beneficio de toda la comunidad.

Adicional a los parámetros antes mencionados, se diseñan programas con los respectivos proyectos enfocados a resolver las necesidades de los moradores con el fin de mejorar y fortalecer el proceso administrativo y operativo que se ha venido desarrollando en función de obtener y mejorar las condiciones en todas las áreas de los habitantes para vivir en un mejor ambiente comunal y de una manera debidamente organizada.

#### **4.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La comuna San Pablo aunque actualmente ejerce una actividad productiva su preparación en el aspecto profesional no es su fortaleza, debido al alto índice de personas que no son preparadas y por ende al momento de liderar un grupo humano lo hacen de manera empírica sin considerar parámetros administrativos y organizativos que ayuden a su comuna.

En relación a las encuestas realizadas podemos determinar indicadores que fortalecen la propuesta determinada ya que uno de las debilidades que posee la comuna es que carecen de una debida planificación de las actividades que como comuna desarrollan, por lo que es preciso proponer el siguiente plan estratégico que ayudará a orientarse de forma estructurada y planificada. Es preciso acotar que los dirigentes comuneros no poseen las estructuras bien cimentadas, dirigen a la comuna en relación a las necesidades que se presentan pero no mantienen un

plan estratégico que permita establecer procesos consecutivos y perennes para que puedan ser desarrollados como comuna.

Además de acuerdo a las encuestas a los comuneros se pudo determinar la necesidad imperante de diseñar la propuesta ya que consideran una herramienta esencial para poder llevar un sistema organizado y estructurado definido bajo una visión y misión en los cumplimientos de los objetivos propuestos.

#### 4.3.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

**COMUNA:** San Pablo.

**PARROQUIA:** Santa Elena.

**PROVINCIA:** Santa Elena.

**REGIÓN:** Costa.

**COORDENADAS:** Latitud Sur 2° 08' 29'', y Longitud Oeste 80° 46' 23''

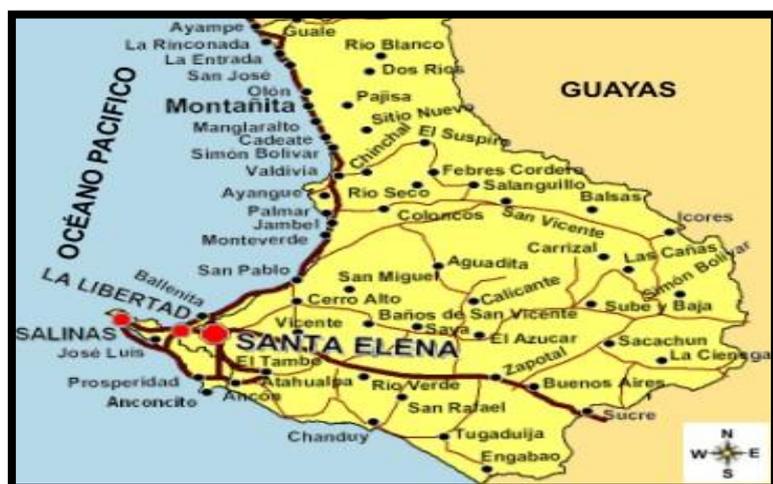
**POBLACIÓN:** 6 378 habitantes.

**SUPERFICIE:** 3 052 hectáreas.

**BARRIOS:** 15

**CREACIÓN:** 22 de Febrero de 1 938

**COMUNEROS AFILIADOS:** 1 377

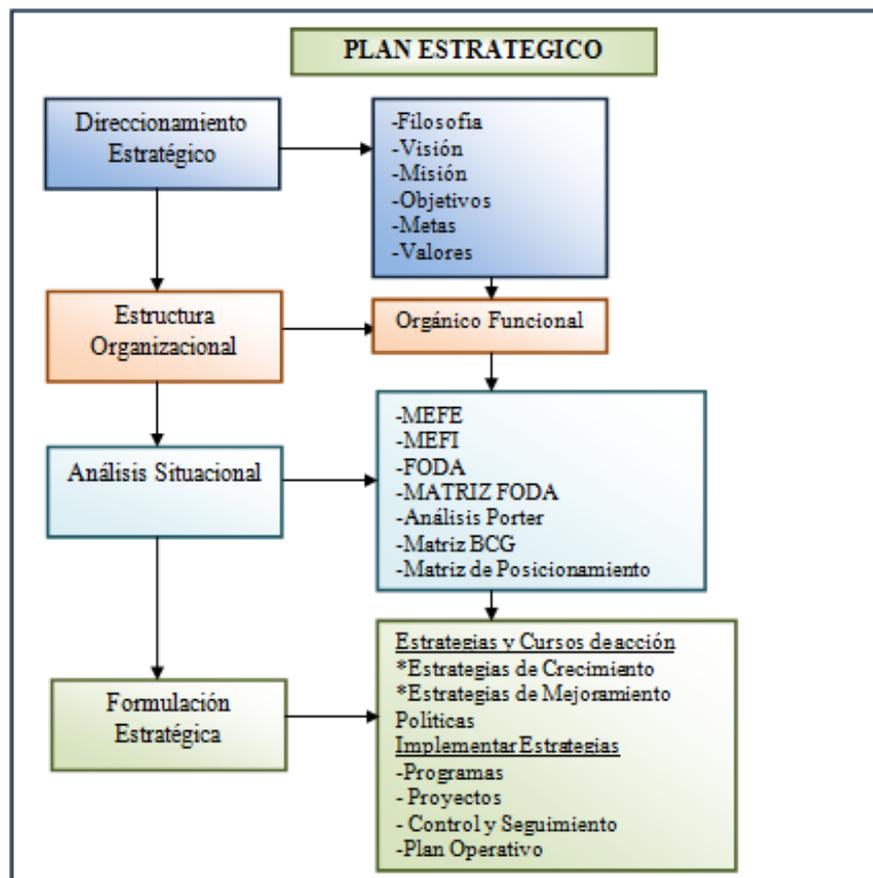


#### 4.4.- MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.

De acuerdo al análisis de los modelos de plan estratégico el más preciso que se debe aplicar es el siguiente modelo que se describe en el organigrama continuo, ya que es necesario cambiar el estilo de administración, seguir con el proceso para llevar a cabo la Planificación Estratégica, de esta manera se llevará un mejor orden en las actividades a seguir en la Comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, siendo este un puntal fundamental para el desarrollo de las diferentes actividades que se realicen y por ende garantizar la gestión administrativa de esta organización de años.

#### MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMUNA SAN PABLO.

**CUADRO N° 53. Plan Estratégico para la Comuna San Pablo.**



**Fuente:** Modelo de Diseño de la Comuna "San Pablo"  
**Autora:** Liliana Matías Vega

#### **4.5.- COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Los componentes del plan estratégico relaciona las diferentes dimensiones que se va a describir a continuación, las cuales contienen elementos estratégicos tales como líneas, objetivos, componentes, programas, estrategias, metas y proyectos.

##### **a) Dimensión del Desarrollo Social.**

Mediante la dimensión del desarrollo social se busca avanzar en un modelo de que la comuna San Pablo mejore las condiciones de vida, equidad e inclusión social, en el que los comuneros superen las brechas de desigualdades e inequidad frente a las oportunidades, avanzando en su desarrollo humano integral, reconocidos como ciudadanas y ciudadanos autónomos cuyos derechos estén garantizados.

En este orden y reconociendo la necesidad de producir resultados positivos en términos de desarrollo humano integral para el conjunto de la población, las acciones en las cuales tanto la comunidad como el municipio trabajarán para su transformación, están relacionadas con lo económico, social, cultural, político, ambiental y territorial, para lograr conjuntamente los objetivos integrantes del desarrollo humano.

##### **b) Dimensión del Desarrollo Económico y productivo.**

Basada en el modelo de desarrollo humano que tiene como apuesta fundamental la expansión de capacidades de hombres y mujeres, para que amplíen sus opciones y oportunidades de vida, esta dimensión tiene como reto: consolidar una estrategia de desarrollo económico, que aborde los problemas de empleo, autoempleo y emprendimiento, de los pobladores de la comuna San Pablo, incluyendo aspectos

diferenciales según necesidades específicas de las poblaciones; fortalecer las capacidades de sus pobladores, desde el saber y el hacer, para la autogestión y gestión socioeconómico y así consolidar las condiciones del bienestar humano integral de los y las habitantes de la comuna San pablo, que en conjunto constituyen la base de la competitividad.

**c) Dimensión del Desarrollo Físico Espacial.**

La posición geoestratégica en la que se encuentra ubicada la comuna San Pablo, le posibilita el desarrollo y la proyección no solamente en el aspecto económico sino también en el cultural, ambiental, territorial y político. Esta característica implica la necesidad de diseñar un modelo de ocupación del territorio que potencie y reconozca los diferentes sectores que lo conforman, para lo cual se requiere que la Administración Municipal destine suficientes recursos para esta articulación e integración territorial.

De aquí que, desde la gestión del desarrollo territorial, se busca lograr un territorio espacialmente más competitivo, que permita alcanzar altos niveles de crecimiento de manera sostenible y mejorar la calidad de vida de la población. Todo esto enmarcado en el compromiso del desarrollo local articulado con los demás niveles.

**d) Dimensión del Desarrollo Organizacional con énfasis comunitario y social.**

El soporte para la articulación sistemática de la gestión del desarrollo de la comuna San Pablo proviene en gran medida de la manera en que la comunidad participa. De este concepto se deriva la participación ciudadana, que contempla aspectos relativos al ejercicio de los deberes y los derechos, así como las acciones de acercamiento entre el Estado y la ciudadanía.

Por tal razón, la participación es un compromiso del Gobierno y un deber y derechos de toda la ciudadanía, para que se fortalezca la unión entre la comunidad y la municipalidad. En este sentido el papel de las personas es, entre otros, el de hacer propuestas al Estado con el fin de construir sociedad y participar en alianza, sin exclusión, con todos los sectores sociales.

#### **4.5.1.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

##### **4.5.1.1.- Filosofía.**

La filosofía de la comuna San Pablo se fundamenta en desarrollar una cultura de desarrollo en equilibrio y armonía con la naturaleza encaminando hacer el mejor uso de los recursos disponibles para la preservación y desarrollo sostenible de sus habitantes, formando buenos ciudadanos comprometidos y respetuosos con responsabilidad social y comunitaria.

##### **4.5.1.2.- Visión.**

Ser una comunidad organizada, equitativa y solidaria con una perspectiva integradora y participativa que trabaje mancomunadamente con las entidades públicas y privadas trabajando de una forma estructurada, organizativa y comprometida por el bienestar y desarrollo comunal, respetuoso de la naturaleza para la preservación del medio ambiente.

##### **4.5.1.3.- Misión.**

Promover de forma planificada y organizada el desarrollo de la comuna San Pablo, mediante estrategias acertadas para fortalecer sus recursos considerados patrimonio de la región, además de la preservación y reconocimiento de entorno

comunal promoviendo la participación en su gestión y desarrollo local con perspectiva de hacerse conocer en toda la región.

#### **4.5.1.4.- Objetivos.**

##### **4.5.1.4.1 Objetivo General.**

Lograr un buen direccionamiento administrativo mediante un enfoque gerencial participativo, que conduzca a la gestión eficiente y cumplimiento de las actividades, para el desarrollo de la comuna San Pablo.

##### **4.5.1.4.2 Objetivos Específicos.**

1. Elaborar Planes de trabajo que no rompan los ya establecidos para la obtención de mejores resultados.
2. Trabajar de forma coordinada, con los comités e instituciones mediante un cronograma para familiarizar en la conducción de las tareas.
3. Desempeñar con transparencia las funciones que tiene cada uno de los miembros que establecen la estructura orgánica para que las actividades se cumplan de una manera correcta.
4. Informar periódicamente las actividades a desempeñar mediante medios de comunicación, en la asamblea general para la unión y confianza de los comuneros.
5. Realizar convenios con el Municipio y la Prefectura dando a conocer los proyectos que se necesitan en la comunidad para promover así el buen vivir en la población.

6. Solicitar capacitación a Universidades en liderazgo, organización administrativa y coordinación de recursos para que los miembros de la comuna tengan otra perspectiva de trabajar.

#### **4.5.1.5 Metas.**

1. Lograr fortalecer las debilidades de la comuna San Pablo para potenciar su desarrollo a beneficio de los pobladores.
2. Desarrollar una comuna en potencia frente a los competidores en relación con el aspecto turístico y económico.
3. Fortalecer la gestión administrativa en relación con los factores internos y externos.
4. Establecer un proceso de cambios aplicando las estrategias oportunas para convertir a la comuna San Pablo en el primer sector productivo y turístico.

#### **4.5.1.6 Valores.**

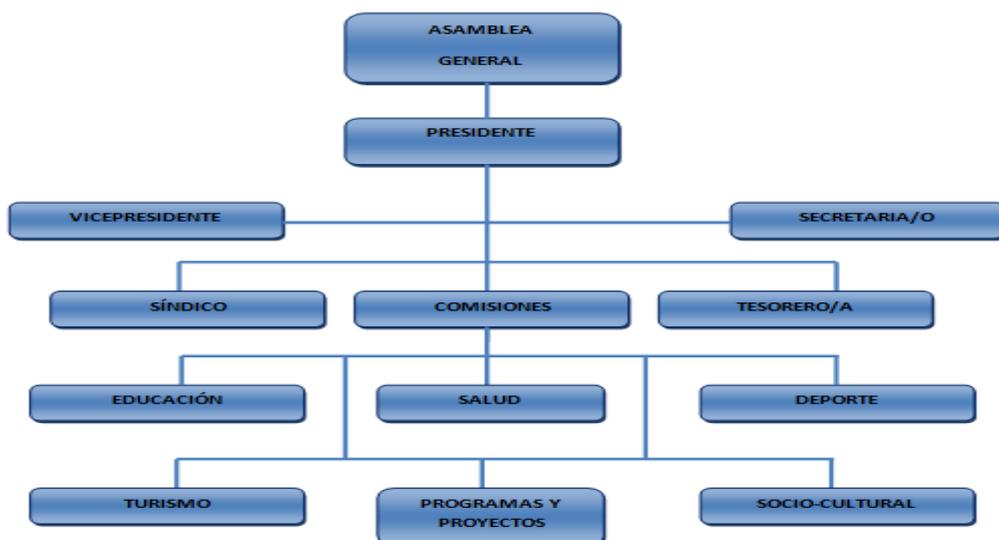
- a) **Lealtad:** Es el compromiso adquirido y la confianza hacia la comunidad, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la misma para poder cambiar esquemas de no mejorar.
- b) **Responsabilidad:** Es el cumplimiento a los compromisos adquiridos por parte de las autoridades y para la comunidad, realizando de manera oportuna las actividades a beneficios mancomunado y sostenible. Siendo este el principio más importante, ya que si hay una global responsabilidad, la comuna será la única beneficiada.

- c) **Honestidad:** Pensar, hablar y actuar con inclinación a los principios y valores morales, ser honesto en todo lo que emprenden para poder actuar con transparencia y eficacia.
- d) **Confianza:** Es la seguridad en uno mismo y en los demás, sabiendo las debilidades y fortalezas que como sociedad tenemos; esto ayudará al trabajo en equipo, y al desarrollo integral de la comunidad.
- e) **Cooperación:** Colaborar y contribuir para conseguir los objetivos claramente propuestos en beneficio de la comunidad y sus integrantes.

#### 4.5.2 Estructura Organizacional y Órgano Funcional.

La presente estructura organizacional es el que se enfoca en la forma participativa que se puede aplicar en las futuras administraciones de turno, el mismo que está enfocado hacia la buena marcha de la gestión administrativa de los recursos con el fin de satisfacer las necesidades y falencia de la comunidad.

**CUADRO N° 53. Órgano Funcional comuna San Pablo.**



Fuente: Información de la Comuna San Pablo.  
 Elaborado por: Liliana Matías Vega.

El Órgano funcional propuesto para la comuna San Pablo es de carácter lineal militar debido a las diferentes funciones que se ejecutan en el ambiente de una organización comunal rural en donde los representantes de turno necesitan apoyo mutuo para mejorar la Gestión Administrativa.

Es preciso identificar las Funciones que se requiere en cada uno de los puestos del Organigrama:

### **Funciones de la Asamblea General**

- a) Elegir a los miembros del Directorio de la comuna San Pablo que los va a representar durante el período asignado.
- b) Aprobar los reglamentos que se diseñen en beneficio de la comuna San Pablo.
- c) Integrar las comisiones necesarias para obtener una mejor gestión administrativa de la comuna San Pablo.
- d) Conocer sobre el plan anual de actividades por parte del directorio.
- e) Conocer los informes de labores y movimientos de la parte financiera.

### **Funciones del Presidente**

- a) Ejercer estrictamente el cumplimiento de las disposiciones de la Ley de comuna San Pablo.
- b) Respetar y hacer respetar las disposiciones de los estatutos jurídicos de la comuna San Pablo.
- c) Formular los Planes y Proyectos anuales de trabajo tendiente al mejoramiento del ambiente de la Comuna San Pablo.
- d) Disponer con su firma el apoyo a las actividades que deseen elaborar las comisiones internas.
- e) Convocar y presidir a las Asambleas Generales para tratar diferentes temas. Para poder todos contribuir en la misma.

- f) Supervisar la ejecución de los trabajos programados y velar por el buen mantenimiento de las obras realizadas.
- g) Vigilar la contabilidad de la comuna San Pablo.
- h) Extender conjuntamente con el tesorero el plazo de cobro de cuotas y otros ingresos de la comuna.

### **Funciones del Vicepresidente**

- a) Sustituir al Presidente y ejercer sus funciones en casos de falta ya sea por ausencia temporal o excusa definitiva.
- b) Ayudar en todo lo posible al presidente en la administración de la comuna San Pablo de acuerdo al período del cual fue elegido.
- c) Respetar y hacer respetar los Estatutos Jurídicos de la comuna San Pablo.
- d) Realizar programas en conjunto con los demás miembros de la directiva.
- e) Velar por los intereses de la ciudadanía.
- f) Gestionar constantemente ayuda a los gobiernos seccionales.

### **Funciones del Secretario.**

- a) Convocar a sesiones de asamblea general por orden del presidente y actuar en ellas con puntualidad.
- b) Llevar los libros de actas y preparar las comisiones del cabildo.
- c) Organizar y llevar el registro de comuneros debiéndose informar periódicamente al Ministro de Agricultura y Ganadería sobre el ingreso o salida de miembros de la comuna San Pablo.
- d) Respetar y hacer respetar los estatutos jurídicos de la comuna San Pablo.
- e) Recibir, ordenar, entregar previo inventario de la comuna San Pablo.
- f) Ayudar en todo lo posible al presidente en la administración de la comuna de acuerdo al período del cual fue elegido. Aquí intervienen los socios comuneros que están aliados y comprometidos.

- g) Conferir copias certificadas con previa autorización del presidente sobre asuntos relacionados con la comuna San Pablo.
- h) Actuar y dar fe a todo asunto relacionado a la Comuna San Pablo con documentos internos.

### **Funciones del Tesorero**

- a) Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la comuna San Pablo.
- b) Recaudar las cuotas ordinarias, extraordinarias y demás ingresos que corresponden a la comuna otorgando los correspondientes recibos detallando sus conceptos y valores.
- c) Presentar al cabildo los informes trimestrales sobre el movimiento de caja, de la misma forma presentar informes mensuales sobre los morosos de la comuna San Pablo.
- d) Velar los intereses económicos bajo responsabilidad personal.
- e) Organizar y actualizar con claridad y oportunidad los inventarios de todos los bienes muebles, inmuebles, equipos, etc. de la comuna San Pablo.
- f) Respetar y hacer respetar las normas y estatutos de la comuna San Pablo.

### **Funciones del Síndico.**

- a) Cuidar y vigilar que no se cometan arbitrariedades que afecten la imagen del entorno comunal.
- b) Velar por el fiel cumplimiento de la Ley de Comuna con los Estatutos Jurídicos.
- c) Velar por las normativas de gestión con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- d) Velar la armonía en la comuna con valores de disciplina y espíritu de sentido de pertenencia. El síndico es la persona idónea de defender los estatutos rigiéndose por la Ley.

- e) Intervenir en todos los asuntos jurídicos y extrajudiciales relacionados con los intereses de la comuna San Pablo.
- f) Fiscalizar las operaciones de tesorería.
- g) Brindar sugerencias al cabildo para una mejor marcha administrativa de los recursos disponibles a beneficio general.
- h) Gestionar apoyo externo para fomentar programas y proyectos a beneficio de la comunidad en general.

#### **Funciones de las Comisiones.**

- a) Coordinar actividades en conjunto al cabildo comunal.
- b) Gestionar los recursos a otras entidades para ejecutar los planes de acción.
- c) Realizar cronogramas de actividades y realizar campañas de mejoramientos de la imagen social de la comuna San Pablo en relación de las necesidades de la sociedad.

### **4.5.3.- ANÁLISIS SITUACIONAL.**

#### **4.5.3.1.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos.**

En la matriz de evaluación se estudio los elementos que están inmersos en la comuna como lo son: las oportunidades y debilidades que existen en el entorno.

Las instituciones inmersas a la comuna que aparecen dentro de estos factores son el MAGAP, El Ministerio de Educación, entre otros.

La siguiente matriz nos permitirá conocer si la comuna San Pablo aprovecha bien los factores externos estableciendo sus oportunidades y amenazas mediante la calificación que a continuación se detalla:

**CUADRO N° 54. Matriz MEFE – Comuna San Pablo.**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apoyo por el Ministerio de Vivienda	0,07	4	0,28
Apoyo por el MAGAP	0,07	4	0,28
Explotar el Ecoturismo	0,06	4	0,24
Apoyo del Ministerio de Salud Pública	0,08	4	0,32
Apoyo por el Ministerio de Educación.	0,08	4	0,32
Ayuda por parte del Seguro Social Campesino.	0,08	4	0,32
Apoyo de Plan Internacional	0,07	3	0,21
Acceder a capacitación por parte de la UPSE	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>			
Usurpación de tierras Comunales	0,06	2	0,12
Nueva Ley de Comuna	0,05	2	0,10
Contaminación del medio ambiente.	0,04	1	0,04
Despreocupación por parte de los Gobiernos Seccionales	0,05	1	0,05
Enfermedades	0,05	2	0,10
Alza de impuestos	0,05	2	0,10
No hay seguridad en el cumplimiento de los convenios acordados	0,05	1	0,05
Escasez agua potable para la Comuna	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,97</b>

**Fuente:** Matriz de Evaluación de Factores Externos.

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Análisis de la MEFE:** Aunque su promedio ponderado es **2,97** que de acuerdo al análisis de la evaluación de factores externos está cerca del promedio aceptable, tampoco muestra una organización difícil en relación a las amenazas, lo que el plan estratégico es una excelente propuesta para la comuna.

#### **4.5.3.2.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos.**

La siguiente matriz nos permitirá conocer si la comuna San Pablo aprovecha bien los factores internos estableciendo sus fortalezas y debilidades mediante la calificación que a continuación se detalla:

**CUADRO N° 55. Matriz MEFI comuna San Pablo**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Personería jurídica de la comuna	0,1	4	0,40
Personal con deseos de superación.	0,06	4	0,24
Recursos naturales propios atractivos.	0,08	3	0,24
Disponibilidad de tierras.	0,06	3	0,18
Centros educativos primario y secundario.	0,08	3	0,24
Organizaciones pequeñas que brindan plazas de trabajo	0,08	3	0,24
Posee un Subcentro de salud	0,06	3	0,18
Transporte terrestre público.	0,08	3	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			
Estructura física de la Casa Comunal	0,06	2	0,12
Maquinarias comunales	0,06	1	0,06
Infraestructura de los Centros educativos	0,05	1	0,05
Motivación	0,05	2	0,10
Recursos económicos	0,04	2	0,08
Probabilidades de educación superior de la población joven	0,04	1	0,04
Conocimientos administrativos y de planificación	0,05	1	0,05
Fuentes de trabajos permanentes	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,44</b>

**Fuente:** Matriz de Evaluación de Factores Externos.

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Análisis de la MEFI:** De acuerdo al análisis de la siguiente matriz y del resultado de **2,44** podemos determinar que la comuna San Pablo muestra una organización con debilidades internas aunque tiene mayores fortaleza que con la aplicación del plan estratégico podemos potenciar las debilidades.

#### **4.5.3.3.- Matriz estratégica FODA.**

La matriz FODA se elaboró con los aspectos que se estudiaron en la comuna San Pablo, quedando como ficha de evaluación la siguiente:

**CUADRO N° 56. Matriz FODA de la comuna San Pablo.**

<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Personería jurídica de la comuna.</li> <li>❖ Personal con deseos de superación.</li> <li>❖ Recursos naturales propios atractivos.</li> <li>❖ Disponibilidad de tierras.</li> <li>❖ Centros educativos primario y secundario.</li> <li>❖ Organizaciones pequeñas que brindan plazas de trabajo</li> <li>❖ Posee un Subcentro de Salud.</li> <li>❖ Transporte terrestre público.</li> </ul>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estructura física de la Casa Comunal.</li> <li>❖ Maquinarias comunales.</li> <li>❖ Infraestructura de los Centros educativos.</li> <li>❖ Motivación.</li> <li>❖ Recursos económicos.</li> <li>❖ Probabilidades de educación superior de la población joven</li> <li>❖ Conocimientos administrativos y de planificación.</li> <li>❖ Fuentes de trabajos permanentes.</li> </ul>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apoyo por el Ministerio de Vivienda.</li> <li>❖ Apoyo por el MAGAP.</li> <li>❖ Explotar el Ecoturismo.</li> <li>❖ Apoyo del Ministerio de Salud Publica.</li> <li>❖ Apoyo por el Ministerio de Educación.</li> <li>❖ Ayuda por parte del Seguro Social Campesino.</li> <li>❖ Apoyo de Plan Internacional.</li> <li>❖ Acceder a capacitación por parte de la UPSE.</li> </ul>	<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Usurpación de tierras Comunales</li> <li>❖ Nueva ley de Comuna</li> <li>❖ Contaminación del medio ambiente.</li> <li>❖ Despreocupación por parte de los Gobiernos Seccionales</li> <li>❖ Enfermedades</li> <li>❖ Alza de impuestos</li> <li>❖ No hay seguridad en el cumplimiento de los convenios acordados</li> <li>❖ Escasez agua potable para la Comuna</li> </ul>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Pablo.

**Elaborado por:** Liliana Matfás Vega.

#### 4.5.3.4. Matriz Estratégica FODA

**CUADRO N° 57. Matriz Estratégica FODA.**

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personería Jurídica de la Comuna</li> <li>2. Personal con deseos de superación</li> <li>3. Recursos Naturales propios y atractivos</li> <li>4. Disponibilidad de Tierras</li> <li>5. Centros educativos primarios y secundarios</li> <li>6. Organizaciones pequeñas brindan plazas de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura física de la Casa Comunal.</li> <li>2. Maquinarias Comunales.</li> <li>3. Infraestructura de los Centros Educativos.</li> <li>4. Motivación</li> <li>5. Recursos Económicos</li> <li>6. Conocimientos Administrativos.</li> </ol>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS ( F-O)</b>	<b>ESTRATEGIAS ( D-O)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo por el Ministerio de Vivienda.</li> <li>2. Apoyo por el MAGAP.</li> <li>3. Explotar Ecoturismo.</li> <li>4. Apoyo del Ministerio de Salud Pública</li> <li>5. Ayuda por parte del Seguro Social Campesino</li> <li>6. Acceder a Capacitación por parte de la UPSE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer las relaciones con los representantes de las diferentes entidades internas y externas.</li> <li>2. Crear lazos de actividades agrícolas o pesqueras para que esta actividad crezcan y generen más ingresos a la comuna.</li> <li>3. Explotar el Ecoturismo de la Comuna para poder obtener recursos económicos a beneficio de toda la comunidad y del entorno donde se desarrolla como es la Provincia de Santa Elena.</li> <li>4. Gestionar a instituciones bancarias apoyo de créditos que permitan a los Socios comuneros emprender o mejorar su actividad laboral.</li> <li>5. Gestionar programas por parte de entidades para crear mas centro educativos.</li> <li>6. Fomentar fuentes de trabajo explotando los recursos disponibles que posee el entorno para mejorar la infraestructura de la Comuna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear convenios con instituciones para obtener ingresos y ayudar con la estructura de la casa comunal.</li> <li>2. Brindar capacitaciones para el adecuado uso de las maquinarias y que representen ingresos.</li> <li>3. Diseñara un plan estratégico para que la estabilidad en los precios pueda ser aprovechado al máximo.</li> <li>4. Gestionar mediante el Ministerio de Salud para la creación del centro de salud en San Pablo.</li> <li>5. Brindar préstamos para que los habitantes puedan emprender nuevos negocios.</li> <li>6. Mejorar la cultura organizacional para fortalecer la confianza y las relaciones interpersonales frente a los cambios constantes.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS ( F-A)</b>	<b>ESTRATEGIAS ( D-A)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usurpación de tierras Comunales.</li> <li>2. Nueva Ley de Comuna</li> <li>3. Contaminación del Medio Ambiente</li> <li>4. Despreocupación por parte de gobiernos seccionales.</li> <li>5. Alza de Impuestos</li> <li>6. No hay seguridad en el cumplimiento de los convenios acordados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer valer las diferentes actas donde constan las tierras que les corresponda y explotar los recursos naturales.</li> <li>2. Estar pendientes de la Nueva Ley de Comuna para la puesta en marcha de las actividades.</li> <li>3. Realizar proyectos de cuidado al medio ambiente para contrarrestar enfermedades.</li> <li>4. Tramitar con liderazgo a los Gobiernos Seccionales competentes como Municipios, Prefecturas y Gobernación de la Provincia para que brinden con su ayuda a mejorar los servicios básicos de la población</li> <li>5. Considerar las actividades para el surgimiento de nuevas actividades</li> <li>6. Crear nuevas comisiones comunales para que ayuden a gestionar y fomentar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a las necesidades de la Comuna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar la colaboración por parte de la Municipalidad de Santa Elena en mejorar la infraestructura</li> <li>2. Establecer según la nueva Ley, nuevas estrategias para el fortalecimiento de las nuevas.</li> <li>3. Elaborar un plan estratégico para que las ordenanzas municipales no afecten a la asociación.</li> <li>4. Implementar nuevas estrategias para aprovechar a los gobierno seccionales con la Comuna</li> <li>5. Simplificar los recursos económicos en lo posible para liderar nuevos mercados</li> <li>6. Gestionar mediante oficios y convenios cuerpos de seguridad para mantener el orden y tranquilidad en la comuna.</li> </ol>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Pablo.

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

#### 4.5.3.5. Análisis de Porter

CUADRO N° 58. Análisis de Porter de la Comuna San Pablo.



Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Pablo.  
Elaborado por: Liliana Matías Vega

##### 4.5.3.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se puede considerar como amenaza de entradas de nuevos competidores al Plan Nacional del Buen Vivir ya que cuenta con apoyo de propios individuos de la localidad pero se debe recalcar que no desea desplazar a la comuna sino más bien ayudarlas ya que su objetivo primordial es establecer un sistema económico social, solidario y sostenible cuya finalidad sea mejorar y potenciar el buen vivir de la comunidad con una justicia justa y equilibrada para todos.

##### 4.5.3.5.2 La rivalidad entre los competidores

Se considera como rival a la comuna Monteverde ya que en la parte organizativa están gestionando actividades para el bien común de la población de una manera organizada. También se puede considerar como competidor a las comunidades más aledañas al entorno como es la Comuna de San Miguel, Cerro Alto, Palmar,

Jambelí, ya que se encuentran con más avance o desarrollo debido a que sus representantes han gestionados beneficios a los Gobiernos Seccionales de la Provincia. (Ver cuadro N°58)

#### **4.5.3.5.3 Poder de negociación de los proveedores**

Sin duda alguna el poder de negociación de los proveedores toman gran rol de importancia no solo en las organizaciones comunales sino independiente de su naturaleza ya que son quienes facilitan con recursos o servicios para satisfacer las necesidades de la demanda de consumidores o clientes por tal motivo entre los proveedores más destacados en la comuna San Pablo tenemos los siguientes: Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública, Banco Nacional de Fomento, Ministerio de Inclusión y Económica Social, Ministerio de Vivienda, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el Ministerio de Electricidad y Minas y la Universidad Estatal Península de Santa Elena que brindan su apoyo en beneficio de esta localidad rural con el fin de alcanzar un mayor progreso en beneficio de la satisfacción de las necesidades básicas de los habitantes de esta localidad.

#### **4.5.3.5.4 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores que forman parte de la comuna de San Pablo son aquellas personas que visitan la localidad; entre ellos tenemos los turistas nacionales o extranjeros y también los estudiantes ya sea de nivel primario, secundario y universitarios que acuden a conocer los sitios turísticos que posee la comuna, los mismos que son tratados con respeto y amabilidad para que se lleven buena imagen de la cultura que posee la población de este entorno. También como compradores se puede definir a todos los habitantes de la comunidad ya que constantemente presentan informes o anomalías de sus necesidades. De esta manera se puede obtener la excelencia de la organización.

#### **4.5.3.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La amenaza de ingresos de productos sustitutos sin duda alguna afecta la mentalidad e ideología de los representantes de la comuna San Pablo ya que consideran que van a ser desplazados por otras organizaciones o leyes como en este caso tenemos al Plan Nacional del Buen Vivir ya que también están enfocados como meta y objetivos primordiales satisfacer las necesidades de los seres humanos para que vivan en un ambiente digno.

#### **4.5.3.6 Matriz de competitividad.**

De acuerdo a la matriz de competitividad podemos determinar como una de las herramientas que contribuirá a la comuna San Pablo conocer el grado de competitividad que posee frente a las otras comunas, lo que va a permitir conocer cómo reaccionar frente a las competencias, recordemos que las comunas aledañas de San Pablo poseen estructura organizativa, lo que a través de la siguiente matriz podemos identificar el lugar de posicionamiento que posee la comuna.

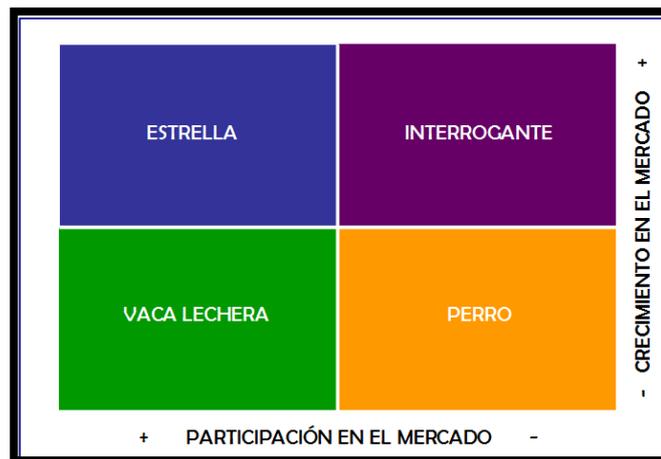
En la siguiente Matriz de Competitividad de la Comuna San Pablo identificamos que la organización que se propone mediante el plan estratégico es dinámico evitando el estancamiento lo que puede propender a una situación de retroceso, por ello es necesario enfocarse en el objetivo de ser ganadores frente a la competencia por más fuerte que sea.

#### **4.5.3.7 Matriz Boston Consulting Group (BCG).**

En relación a la Matriz Boston Consulting Group enfocado en el mercado donde está situada la comuna San Pablo, se puede determinar el grado o volumen de crecimiento que se puede obtener y que acciones tomar cuando luego de un análisis a determinar en qué cuadrante se encuentra la comuna y las estrategias

que se deberían implementar para ubicarse en los cuadrantes que denotan crecimiento.

**CUADRO N° 59. Matriz BCG de la comuna San Pablo**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**a) ESTRELLA.** En este cuadrante la comuna San Pablo tendrá gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la comuna frente a sus competidores se convierta en vaca lechera.

**b) INCÓGNITA.** En esta etapa se identifica gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

**c) VACA.** En este cuadrante al estar situada la comuna San Pablo se determinará bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

**d) PERRO.** Es preocupante que la comuna San Pablo llegue a esta etapa ya que no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. En esta área se refleja

baja rentabilidad o incluso negativa, de allí que será necesario retomar estrategias de reflotación.

#### 4.5.3.8 Matriz de posicionamiento.

En esta matriz podemos identificar las estrategias que ayudarán a la comuna la mejor toma de decisiones frente a la competitividad que debe desarrollar en el entorno donde se encuentra como son: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

**CUADRO N° 60. Matriz de Posicionamiento de la comuna San Pablo**



Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Pablo.  
Elaborado por: Liliana Matías Vega.

#### 4.5.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

##### 4.5.4.1.- Estrategias y Cursos de acción.

Estableciendo la relación directamente con el FODA elaborado podemos determinar las estrategias que han sido diseñado cada una con su campo de acción, es decir los medios para poder desarrollar se ha definido algunas estrategias.

Las estrategias son:

#### **4.5.4.1.1. Estrategias de crecimiento y cursos de acción**

**Estrategia 1:** Tramitar con liderazgo a los Gobiernos Seccionales competentes como el Municipio, Prefectura y Gobernación de la Provincia para que brinden con su ayuda a mejorar los servicios básicos de la población.

##### **Cursos de Acción:**

1. Mejorar las relaciones entre los directivos comunales de San Pablo con los representantes seccionales.
2. Gestionar con persistencia los trámites correspondientes para obtener los beneficios de los servicios básicos.
3. Vigilar los cambios que se dan en el entorno seccional para no descuidarse a los requerimientos de la comunidad.

**Estrategia 2.-** Explotar el Ecoturismo de la comuna San Pablo para poder obtener recursos económicos a beneficio de toda la comunidad y del entorno donde se desarrolla como es la Provincia de Santa Elena.

##### **Cursos de Acción:**

1. Inculcar a la sociedad el cuidado de la flora y fauna de la comuna San Pablo.
2. Gestionar los recursos económicos para realizar un marketing explosivo del Ecoturismo de la localidad.
3. Realizar un marketing explosivo de los lugares atractivos de la comuna San Pablo.

Si aplicamos estos cursos de acción podemos tener una planificación excelente para la organización. Si realizamos un marketing en los lugares atractivos para atraer a más turistas de la comuna.

**Estrategia 3:** Fortalecer las relaciones con los representantes de las diferentes entidades internas y externas con la finalidad de obtener un mejor ambiente organizacional para el desarrollo de la competitividad.

**Cursos de Acción:**

1. Recibir capacitación de relaciones humanas y ética profesional por expertos internos que deseen impartir sus conocimientos.
2. Gestionar capacitación a los centros de educación superior para que compartan sus conocimientos y experiencia.
3. Diseñar y emplear sistemas de relaciones humanas internas.

**Estrategia 4:** Gestionar a instituciones bancarias apoyo de créditos que permitan a los socios comuneros emprender o mejorar su actividad laboral.

**Cursos de Acción:**

1. Presentar proyectos a las instituciones bancarias con el fin de adquirir su apoyo económico para ponerlo en práctica.
2. Contar con todos los parámetros establecidos por las entidades bancarias para acceder a un crédito.
3. Mantener contacto directo con las instituciones que ofrecen créditos para beneficio de los microempresarios.

**Estrategia 5.-** Fomentar fuentes de trabajo explotando los recursos disponibles que posee el entorno para mejorar la condición económica de los habitantes y por ende de su comunidad.

**Cursos de Acción:**

1. Crear convenios con instituciones que puedan brindar fuentes de trabajo.

2. Explorar los recursos con el fin de crear fuentes de trabajo que beneficie a los habitantes.
3. Gestionar talleres de capacitación de fuentes de trabajo en relación al desempeño laboral.

#### **4.5.4.1.2 Estrategias de mejoramiento y cursos de acción**

**Estrategia 1.-** Gestionar la colaboración por parte de la Municipalidad de Santa Elena en mejorar la infraestructura de la casa comunal de San Pablo.

##### **Cursos de Acción:**

1. Gestionar actividades que permitan recopilar recurso económico con el fin de apoyar en el mejoramiento de la casa comunal.
2. Crear convenios con otras entidades externas a fin de solicitar apoyo en el cumplimiento de la obra de la casa comunal.
3. Solicitar una cuota de recurso económico a los socios comuneros y habitantes en general con el fin de cumplir con la meta propuesta.

**Estrategia 2.-** Mejorar el nivel de eficiencia y eficacia en el área administrativa, organizativa, turística y productiva mediante la capacitación del Proceso Administrativo para generar competitividad en el mercado que se desenvuelven.

##### **Cursos de Acción:**

1. Gestionar capacitación al talento humano en el área administrativa y productiva mediante temas de administración de recursos turísticos y productivos.
2. Fomentar la motivación de los directivos y de las autoridades para ser más competitivo en las actividades que ejecuten.
3. Fomentar el trabajo en equipo ya que facilita el logro de los objetivos y metas propuestas.

**Estrategia 3.-** Mejorar la cultura organizacional para fortalecer la confianza y las relaciones interpersonales frente a los cambios constantes del ambiente.

**Cursos de Acción:**

1. Fomentar el espíritu de pertenencia para mejorar la cultura organizacional.
2. Impulsar la integración de socios y habitantes para ser productivos.
3. Fomentar el compañerismo para crear un clima agradable.

**Estrategia 4.-** Gestionar ayuda a profesionales o las entidades gubernamentales para planificación estratégica territorial y turística con el fin de obtener una mejor distribución de terrenos de la localidad y de esta forma potenciar a la comuna San Pablo.

**Curso de Acción**

1. Fomentar a los socios comuneros el respeto de su límite de su solar.
2. Diseñar un sistema mejoramiento continuo de la ubicación de terrenos.
3. Diseñar un croquis de la localidad con sus respectivos límites de terrenos.

**Estrategia 5.-** Crear nuevas comisiones comunales para que ayuden a gestionar y fomentar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a las necesidades de la comuna San Pablo.

**Curso de Acción**

1. Velar por el desarrollo de la comunidad gestionando recursos necesarios a entidades secciones o privadas.
2. Informar sus respectivas obligaciones y deberes que deben ejercer dentro del campo en el que se van a desenvolver.

3. Contar con la aprobación de los comuneros y comuneras.

#### **4.5.4.2.- Políticas.**

Las políticas establecidas correctamente están diseñadas de acuerdo a las funciones que realizan los directivos en beneficio de la población de la comunidad, las mismas que están sujetas al estatuto de la comuna y al régimen interno con el fin de obtener un mejor comportamiento y desarrollo de actividades.

##### **4.5.4.2.1 Políticas de la directiva de la comuna San Pablo.**

1. Gestionar capacitación a instituciones externas con el fin de mejorar el grado de conocimiento administrativo de manera científica.
2. Controlar el orden dentro de asamblea general.
3. Aplicar la Ley de Comuna vigente del estado.
4. Vigilar el ingreso de entrada y salida de las reuniones.
5. Gestionar las obras prioritarias para la comunidad.
6. Controlar las recaudaciones de la comuna.
7. Respetar la opinión de cada individuo que forma parte de la comunidad.

##### **4.5.4.2.2 Políticas de los comuneros y comuneras de la comuna San Pablo.**

1. Conservar la cordialidad y respeto mutuo entre comuneros y comuneras.
2. Cumplir los deberes y derechos de los comuneros y comuneras.
3. Recibir capacitaciones constantemente para mejorar el nivel de conocimiento.
4. Colaborar con las cuotas de la comuna.
5. Vigilar el cumplimiento del reglamento de la comuna.
6. Exigir que la directiva de informe de las gestiones realizadas en el mes.

7. Asistir con puntualidad a las reuniones generales.

#### **4.5.5.- IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.**

##### **4.5.5.1.- Programas y Proyectos**

Los siguientes programas y proyectos se enfocan en las necesidades que la comuna San Pablo tiene, por ello se establecen los siguientes programas y proyectos, cada uno con su esquema pertinente para respaldar y ver los posibles resultados:

##### **4.5.5.1.1 Programa 1: Fortalecimiento en el área administrativa.**

Este programa de fortalecimiento en la gestión administrativo será indispensable ejecutarlo ya que la comuna San Pablo es débil en el área donde el programa se plantea fortalecerlo, por lo tanto que los organismos seccionales y los socios comuneros o habitantes en general no lo respaldan con el grado de apoyo que se necesita para poder ejecutar las obras o actividades que tienen proyectados en cierto período establecido. Al implantar el programa propuesto se podría potenciar la forma organizativa.

##### **Proyecto 1: Gestionar capacitación del periodo administrativo.**

**Introducción:** Este proyecto de Fortalecimiento en el área administrativa estará dirigido a la Universidad Estatal Península de Santa Elena como entidad que posee la capacidad del servicio a la colectividad por lo que puede facilitar el logro de esta propuesta para beneficio de esta localidad para mejorar el nivel de conocimientos. Se puede implementar este tipo de proyecto para así generar el periodo exitoso.

**1. Nombre del proyecto:** Capacitación del período administrativo a los dirigentes de la comuna San Pablo.

**2. Beneficiarios:** La comuna San Pablo, que lo integran directivos y comunidad.

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

**4. Tiempo de ejecución:** Enero 2014 - Diciembre 2014.

**5. Problema o necesidad:** La comuna de San Pablo es una organización integrada por individuos que comparten ideologías, costumbres y tradiciones, pero por la falta de recursos económicos poseen falencias de conocimiento científicos por lo que no se capacitan en Centros de Educación Superior un gran porcentaje de habitantes de esta localidad. El principal problema que existe en el entorno comunal es que los responsables de administrar los recursos disponibles de la Comuna carecen de conocimientos científicos por lo que las actividades que desarrollan la ejercen empíricamente y no se alcanzan los resultados que se esperan en beneficio de toda la comunidad en general.

**6. Justificación:** Los responsables de administrar los recursos de la comuna de San Pablo necesitan de capacitación constantes no solo de tipo administrativo ya que carecen de muchas falencias en el ámbito comunal, esta capacitación será muy satisfactoria tanto de tipo personal como profesional que permitirá ejercer cada una de sus actividades de manera eficaz y eficiente obteniendo los objetivos y metas propuestas. Si se realiza lo que hay en la justificación se puede seguir con lo propuesto.

Para la ejecución de este tipo de proyecto y cumplir con las expectativas de la comuna se da a conocer el objetivo:

## **7. Objetivo general.**

Potenciar el grado de conocimiento científico a los representantes del entorno comunal mediante módulos especializados en el período administrativo para que desarrollen actividades administrativas de forma correcta y ordenada.

### **7.1. Objetivos específicos.**

1. Fundamentar teóricamente las fases del período administrativo.
2. Mejorar y actualizar los conocimientos de los beneficiados.
3. Establecer un plan de seguimiento y evaluación en los procesos administrativos.

## **8. Metas:**

1. Adquirir conocimientos científicos de varios autores de acuerdo al tema de capacitación.
2. Mejorar las relaciones entre los directivos y comunidad.
3. Actualización de conocimientos para mejorar la Administración en los procesos donde se ejecute las actividades de la comuna San Pablo.

**CUADRO N° 61. Programa: Fortalecimiento en el Área Administrativa.**  
**PROYECTO: GESTIONAR CAPACITACIÓN PARA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.**

OBJETIVO	HORAS	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	COSTOS	DIRIGIDO A:	BENEFICIOS:
Potenciar el grado de conocimiento científico a los representantes del entorno comunal mediante módulos especializados en el período administrativo para que desarrollen actividades administrativas de forma correcta y ordenada.	8 horas al mes	<b>Desde:</b> Enero 2014  <b>Hasta:</b> Diciembre 2014	Directivos de la comuna San Pablo.	\$ 1 500,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos.</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de conocimientos administrativos.</li> <li>• Rendimiento en el trabajo en equipo.</li> <li>• Fortalecimiento de los procesos administrativos.</li> </ul>

**Fuente:** Programas y Proyectos del Plan Estratégico para la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

#### **4.5.5.1.2 Programa 2: Mejoramiento de la Infraestructura de la Casa Comunal de San Pablo.**

El siguiente programa propuesto es de mucha relevancia debido a la utilización que se obtiene ya que los Directivos juntamente con la Asamblea necesitan el espacio físico debidamente estructurado para desarrollar sus actividades, y va dirigido consecuentemente al gobierno local, ya que se encuentran en la obligación de satisfacer las necesidades de todas las comunas rurales que están a su mando, este proyecto se debe ejecutar ya que la casa comunal que posee la localidad de San Pablo no se encuentra en óptimas condiciones para realizar sus diferentes actividades laborales.

#### **Proyecto 2:**

#### **Construcción de mejoramiento de la Casa Comunal de San Pablo.**

El siguiente proyecto de construcción de mejoramiento de la Casa Comunal de San Pablo sin duda alguna es crucial para alcanzar el desarrollo de la localidad ya que los socios comuneros o habitantes en general no se sienten satisfechos al lugar que poseen para realizar sus respectivas acciones y en especial las reuniones que realizan para tratar las necesidades y problemas que posee la comunidad en general, ya que de esta manera podrán contar con un lugar cómodo para ser más productivos en cada una de las responsabilidades que poseen los dirigentes. El construir dará más compromiso a las actividades.

**1. Nombre del proyecto:** Construcción de mejoramiento de la Casa Comunal de San Pablo.

**2. Beneficiarios:** Comuna San Pablo.

**3.-Responsables:** Directivos y Gobierno Local.

**4. Tiempo de ejecución:** Enero 2015- Diciembre 2015.

**5. Problema o necesidad:** La comuna de San Pablo es una organización social que sufre de diversas necesidades básicas que en muchas ocasiones afectan la productividad que deberían alcanzar los habitantes y de manera especial los Directivos o responsables de administrar los recursos de la comunidad en general, uno de los principales problemas que ha afectado el desarrollo de esta localidad es la infraestructura que actualmente posee como casa comunal ya que no es un lugar cómodo y por lo consiguiente no existe buen ambiente laboral para ejercer de la mejor manera cada una de las funciones respectivas que tienen como responsabilidad primordial ante los población de esta localidad.

**6. Justificación:** Los responsables de administrar los recursos de la comuna San Pablo necesitan contar con un buen lugar como la casa comunal que le permita tener comodidad y contar con las respectivas áreas que debe poseer su estructura organizacional con la finalidad de ejercer las actividades administrativas de manera productiva satisfaciendo las necesidades y problemas que constantemente la ciudadanía expresa al cabildo de turno y a la vez obtener buen ambiente interno ya que la imagen permite recibir ayuda o beneficios por diferentes entidades ya sean públicas y privadas. La estructura permitirá mejorar el ambiente organizacional donde se puedan realizar especialmente las reuniones de Asamblea General u ordinaria ya que las dos tipos de reuniones se enfocan a resolver problemas o necesidades prioritarias que sufren los habitantes de esta comunidad.

#### **7. Objetivo General.**

Tener con un lugar amplio y cómodo con diversas áreas administrativas para ejercer y mejorar las acciones que se desarrollan a beneficio de la colectividad en general.

Que conduce con los objetivos específicos, teniendo el siguiente:

### **7.1. Objetivos Específicos.**

1. Contar con lugar amplio para mejorar las actividades administrativas.
2. Obtener una mejor imagen organizacional ante la sociedad.
3. Ser productivos en los deberes y obligaciones otorgados.

### **8. Metas:**

1. Desarrollar eficaz y eficiente las actividades en un mejor ambiente organizacional.
2. Contar con divisiones de áreas administrativas dentro de la organización.

**CUADRO N° 62. Programa: Mejoramiento de la Infraestructura de la casa comunal de San Pablo.**  
**PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE MEJORAMIENTO DE LA CASA COMUNAL DE SAN PABLO.**

OBJETIVO	HORAS	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	COSTOS	DIRIGIDO A:	BENEFICIOS:
Tener con un lugar amplio y cómodo con diversas áreas administrativa s para ejercer y mejorar las acciones que se desarrollan a beneficio de la colectividad en general.	40 horas al mes	<b>Desde:</b> Enero 2015  <b>Hasta:</b> Diciembre 2015	Directivos de la Comuna San Pablo.	\$ 15 000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Local “Municipalidad de Santa Elena”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las actividades en un lugar amplio y cómodo.</li> <li>• Mejorar la imagen corporativa de la Comuna.</li> <li>• Alza de productividad.</li> <li>• Cumplimiento de los deberes y obligaciones en la parte estructural.</li> </ul>

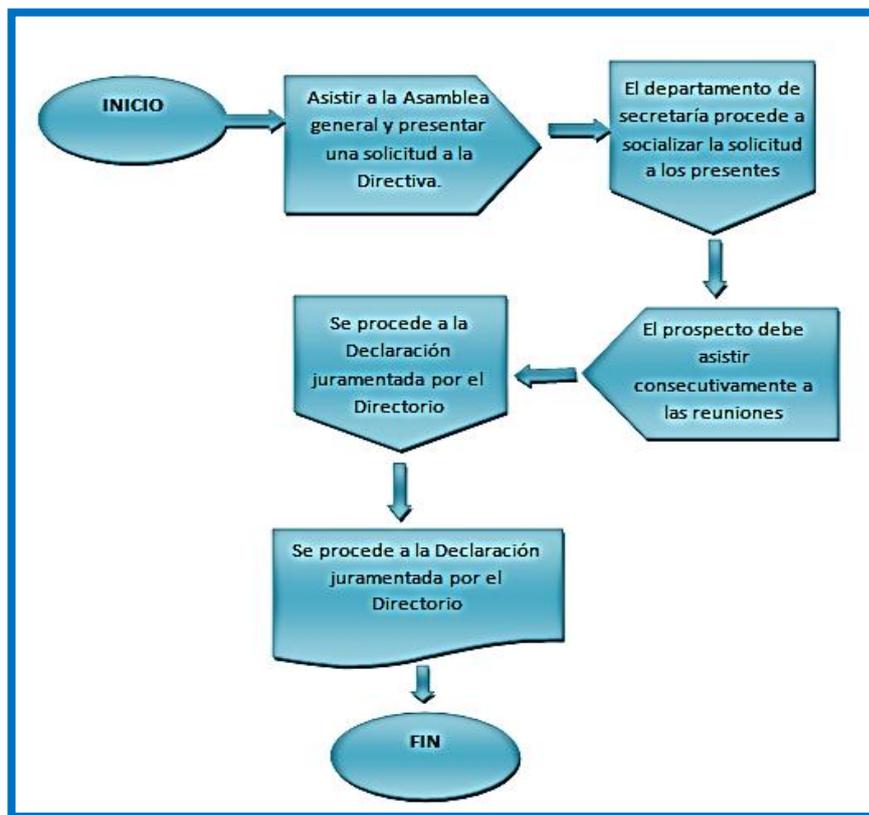
**Fuente:** Programas y Proyectos del Plan Estratégico para la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

#### 4.5.5.2 Procedimientos.

En la comuna San Pablo se establecen dos procedimientos que se relacionan en base a la forma de proceder al momento de calificar a un aspirante a comunero y el proceso de gestión para ejercer algún proyecto:

##### 4.5.5.1.1. Procedimiento para ser Comunero calificado en la Comuna San Pablo.

CUADRO N° 63. Procedimiento Comunero Calificado.

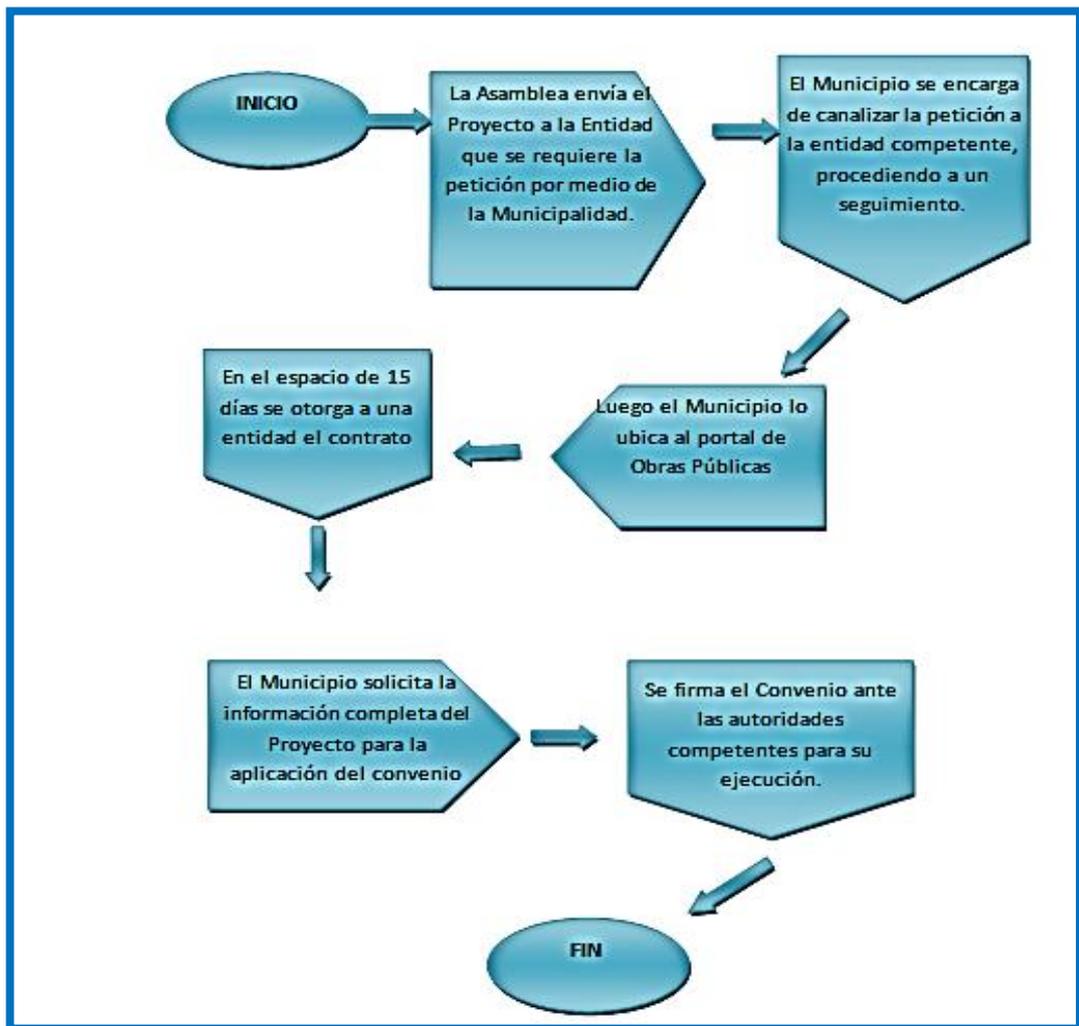


Fuente: Comunero calificado en la Comuna San Pablo.  
Elaborado por: Liliana Matías Vega.

Este procedimiento es para obtener la calificación de un comunero de la comuna San Pablo, que empieza por la asistencia obligatoria a la asamblea general mediante una solicitud y termina con la procedencia a la Declaración Juramentada por el directorio.

**4.5.5.2.2 Procedimiento para solicitar un proyecto dirigido al Gobierno Local: Municipalidad de Santa Elena.**

**CUADRO N° 64. Procedimiento para solicitar un Proyecto.**



**Fuente:** Procedimiento para solicitar un Proyecto  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

El siguiente procedimiento muestra la solicitud de un proyecto dirigido al Gobierno Local, en esta caso la Municipalidad del Cantón Santa Elena, que empieza con el envío de la petición por medio de la asamblea. El gráfico nos muestra el procedimiento que debe de seguirse hasta conseguir lo que se desea, de esta manera se puede llegar.

### 4.5.5.3 Control y Seguimiento de las Actividades.

Es necesario que en todo proceso y ejecución de un plan estratégico es importante establecer un seguimiento de las actividades que se realizan, el establecer un seguimiento permitirá un control lo que ayudará a fortalecer los procesos y que cada acción que se ejecute tenga sus correctivos necesarios y a tiempo:

Para ello, se plantea los siguientes documentos que permitirán tener el control de las actividades:

**CUADRO N° 65. Ficha de Control de actividades de la comuna San Pablo.**

N.-	ACTIVIDAD	FECHA		RECURSOS EMPLEADOS	COSTOS	FIRMA RESPONSABLE
		INICIO	FINAL			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
OBSERVACIONES: .....						
.....						

**Fuente:** Ficha de control de actividades de la comuna San Pablo.

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**CUADRO N° 66. Ficha de Evaluación de Actividades.**

COMUNA SAN PABLO					
NOMBRE:		N.- SOCIO:		FECHA:	
				LUGAR:	
N.-	ACTIVIDAD	ÁREA	TIEMPO	RECURSO EMPLEADO	% CALIFICACIÓN DEL AVANCE
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
FIRMA RESPONSABLE: .....					
OBSERVACIÓN: .....					

Fuente: Ficha de evaluación de actividades de la comuna San Pablo.  
 Elaborado por: Liliana Matías Vega.

#### **4.5.6.- PLANEACIÓN OPERATIVA.**

##### **4.5.6.1.- Plan Operativo Anual (POA).**

**CUADRO N° 67. Plan Operativo Anual de la comuna San Pablo**

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA				
								2013	2014	2015	2016	2017
Estrategia de Crecimiento	Fortalecimiento del área administrativa	Capacitaciones sobre liderazgo y motivación.	Instruir a las socias como líderes capaces de organizar y participar como el eje vertebral de cualquier proceso de liderazgo	Motivar de manera indirecta a los comuneros	455.00	Directiva de la Comuna	Autogestión					
			Fortalecer la capacidad propositiva, así como la calidad de participación entre socias y clientes	Mayor interacción comunicacional.								
			Promover el surgimiento de estrategias institucionales	Desarrollar una mejor participación en el mercado.								
		Capacitación a los líderes de la Comuna	Determinar el proceso de producción artesanal	Desarrollar mejoras en el proceso de producción	650.75	Directiva de la Comuna	Autogestión					
			Estudiar los cambios tecnológicos de la maquinaria que las artesanas usan	Mejorar técnicas en la elaboración de productos								
			Estudiar los canales de distribución tanto como de mayorista y minoristas	Incrementar la demanda del producto en otros mercados								
	Gestionar capacitación del periodo administrativo	Realizar convenios de capacitación con la UPSE	Mejorar las gestiones direccionando operatividad acorde a las necesidades.	Desarrollar sus habilidades de administración	355.00	Directiva de la Comuna	Autogestión					
			Motivar a las artesanas mediante la adquisición de cursos teóricos y prácticos de administración	Optimizar los procedimientos internos								
		Cursos de Contabilidad Básica	Conocer de manera sencilla y oportuna el avance que tiene la contabilidad.	Mejorar las actividades administrativas	370.35	Directiva de la Comuna	Autogestión					
			Administrar de manera efectiva sus recursos.	Obtener un mejor control de sus recursos								
			Llevar un control exacto de sus ingresos y egresos.	Obtener un mejor control de sus recursos								
		Construcción de mejoramiento de la Casa Comunal	Proyecto de Construcción	Generar un crecimiento de ventas	Incrementar volumen de ventas	1,237.00	Directiva de la Comuna	Autogestión				
	Mayor participación en el mercado.			Incrementar volumen de clientes								
	Convenios con casa de construcción		Reconocimiento del producto en el mercado por los clientes	Mejora en la información del producto q sería real y oportuna	1,125.00	Directiva de la Comuna	Autogestión					
Ofertar variedad de productos para satisfacer todos los gustos y preferencias.			Incremento de canales de distribución									

Fuente: Plan Operativo Anual de la Comuna San Pablo.

Elaborado por: Liliانا Matías Vega.

#### 4.5.6.2. - Balance Score Card

**CUADRO N° 68 . Balance Score Card.**

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>BASE 2013</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
<b>FINANCIERA</b>	CUOTAS	%	Dep. de Tesorería	30%	40%	50%	60%	70%	80%
	ACTIVIDADES DIVERSAS	%	Dep. de Tesorería	20%	30%	40%	50%	60%	70%
	CUOTAS EXTRAS	%	Dep. de Tesorería	28%	38%	48%	58%	68%	78%
<b>COMUNEROS</b>	PROYECYOS HOTELES	%	Dep. Turismo	21%	31%	41%	51%	61%	71%
	CENTROS DE SALUD	%	Dep. Salud	25%	35%	45%	55%	65%	75%
	PARA LA NUEVA IMPLEMENTACION DE PROGRAMA	%	Dep. Programas y Proyectos	15%	25%	35%	45%	55%	65%
<b>INTERNA</b>	NIVEL DE ORGANIZACIÓN	%	Dep. Salud	17%	27%	37%	47%	57%	67%
	TRABAJO EN EQUIPO	%	Dep. Deporte	22%	32%	42%	52%	62%	72%
	CALIDAD DE SERVICIO	%	Dep. Educación	26%	36%	46%	56%	66%	76%
	TRABAJO AUTÓNOMO	%	Dep. Socio Cultural	15%	25%	35%	45%	55%	65%
	ORIENTACION ACADÉMICA	%	Dep. turismo	26%	36%	46%	56%	66%	76%
<b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b>	CLIMA ORGANIZACIONAL	%	Asamblea General	18%	28%	38%	48%	58%	68%
	CAPACITACION	%	Asamblea General	30%	40%	50%	60%	70%	80%

**Fuente:** Plan Operativo Anual de la Comuna San Pablo.

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**4.5.6.3 Cronograma General de Actividades del Plan Estratégico Período 2013-2017.**

**CUADRO N° 69. Cronograma de Actividades.**

	AÑO 2013				AÑO 2014				AÑO 2015				AÑO 2016				AÑO 2017			
ACTIVIDADES	MESES				MESES				MESES				MESES				MESES			
Diseñar la estructura organizacional y su órgano funcional	1	2	3	4																
Elaborar la Filosofía, Visión, Misión, Objetivos y Valores Institucionales.					1	2	3	4												
Describir y Analizar el FODA de la Comuna San Pablo.									1	2	3	4								

**Fuente:** Plan Estratégico Comuna San Pablo.

**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.



4.5.6.4.- Presupuesto.

CUADRO N° 70. Presupuesto de las actividades.

CANT	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL				
			2013	2014	2015	2016	2017
	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>						
	<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>						
1	COMPUTADORA HP	950	950	950	950	950	950
1	IMPRESORA CANON230	140	140	140	140	140	140
	<b>TOTAL</b>	<b>1090</b>	<b>1090</b>	<b>1090</b>	<b>1090</b>	<b>1090</b>	<b>1090</b>
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>						
1	TELEFONO	80	80	80	80	80	80
1	DISPENSADOR DE AGUA	60	60	60	60	60	60
	<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>
	<b>MUEBLES DE OFICINA</b>						
2	ESCRITORIO	120	240	240	240	240	240
2	SILLAS DE ESCRITORIO	40	80	80	80	80	80
4	ARCHIVADORES METALICOS	70	280	280	280	280	280
	<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
	<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>						
4	RESMA DE HOJAS A4 DE 75 GR.	4,50	18	18,4	19	19,40	20
2	LIBROS DE PLAN ESTRATÉGICO	50	100	104	108	112	116
5	BOLIGRAFOS	3	15	20	25	30	35
2	CALCULADORAS	14	28	30	32	34	36
5	ENFASTADO Y ANILLADO	60	300	325	345	355	365
	<b>TOTAL</b>	<b>131,5</b>	<b>461</b>	<b>497,4</b>	<b>529</b>	<b>550,4</b>	<b>572</b>
	<b>GASTOS BASICOS</b>						
	ENERGIA ELECTRICA	300	300	315	320	330	340
	AGUA POTABLE	150	150	155	160	165	170
	TELEFONO	120	120	130	140	150	160
	INTERNET	60	60	62,5	63,5	64,5	65,5
	<b>TOTAL</b>	<b>630</b>	<b>630</b>	<b>662,5</b>	<b>683,5</b>	<b>709,5</b>	<b>735,5</b>
	<b>PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>						
1				1500			
2					15000		
	<b>TOTAL</b>			<b>1500</b>	<b>15000</b>		
	<b>TOTAL SECTORIADO</b>	<b>2281,50</b>	<b>2921</b>	<b>4489,9</b>	<b>18042,9</b>	<b>30899,9</b>	<b>3197,50</b>
	<b>TOTAL ACUMULADO PERIODO</b>	<b>2019/2017</b>					<b>3168080</b>

Fuente: Plan Estratégico de la Comuna San Pablo.  
Elaborado por: Liliana Matías Vega.

## CONCLUSIONES

Según el estudio que se realizó en la comuna San Pablo, se pudo llegar a las siguientes conclusiones para lograr el beneficio, citando las siguientes:

1. El realizar y analizar el Análisis FODA ha reflejado la situación real por la que está pasando la comuna y cuáles serían los beneficios al momento de implementar el Plan estratégico.
2. El Diagnóstico Situacional que se realizó a la comuna San Pablo permitió conocer los problemas que posee y darle prioridad a las necesidades que para demostrar el liderazgo y desarrollo de la misma.
3. Elaborado programas y proyecto, establecidos en el plan estratégico se puede llegar al éxito en la parte administrativa estableciendo ejes de coordinación de la comuna San Pablo.
4. Proponer y hacer cumplir los aspectos externos de la estructura física de la casa comunal, para un mejor desempeño, que provoque competencia antes las demás casas comunales.
5. El desarrollo económico y social que según los indicadores de la investigación es bajo, mediante los procesos y objetivos propuestos se puede mejorar al momento de desarrollar las funciones específicas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que cada uno de los dirigentes que ingresen a gobernar la comuna de San Pablo, haga cumplir con los elementos administrativos como son: Misión, Visión, Objetivos, previstos y diseñados en este documento.
2. Seguir las directrices para poder tener éxito organizacional, cumplir con los programas, procedimiento y control de las actividades que se manejen en el aspecto interno, y así mejorar y direccionar las actividades de manera objetiva.
3. Capacitar y realizar convenios de capacitación constante tanto en el nivel administrativo, para cuando les toque liderar la comuna se sientan preparados y demuestren a la población que están preparados para manejar los recursos económicos de la institución.
4. Motivar promoviendo la participación de habitantes y comuneros, donde comprender que a través de la integración y organización se pueden implementar sistemas de comunicación, tomando decisiones en bienestar de la comuna.
5. Promover la imagen turística, aprovechar la construcción del malecón de San Pablo, para realizar cadenas hoteleras ecológicas que sean atractiva a cientos de turistas, abriendo plazas de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcides, A. A. (2007). *Planificación Estratégica Educativa*. Quito- Ecuador: Segunda Edición.
- Alvarado, T. E. (2006). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de productos.
- Alvarez, D. (2010). *Planeación Financiera*. México: Sexta Edición.
- Arias, J. (2009). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Cuarta Edición.
- Arias, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima: Ediciones Rijabal.
- Augusto, B. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Tercera Edición.
- Baena, L. (2008). *Las cinco fuerzas de Porter , análisis*. México: Primera Edición.
- Burgwal, G. (2010). *Planificación Estratégica y Operativa*. Ecuador: Amazonia [Ecuador] : ABYA- YALA.
- Catro, S. (2010). *Metodología de Investigación para Administración*. Peru: Editorial Limusa.
- Consultores, A. (2000). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Colecciones Eco3.
- Córdova, Walter Cahua. (2009). *Planificación Estratégica*.
- Deres, J. (2009). *La responsabilidad social en las microempresas*. Cali: Séptima Edición.
- Evoli, S. (2011). *Gestión de Proyectos*. Lima: Primera Edición.
- Fernández, A. (2011). *Planeación Operativa*. Bogotá: Publicaciones Miral.
- Fernández, M., Bautista, R., & Hernandez, P. (2009). *Metodología de Investigación para Administración*. Santiago: Primera Edición.
- Free, D. (2009). *Desarrollo de Planes Estratégicos*. Lima: Cuarta Edición.
- Goodstein Leonard, M. N. (2006). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santa Fé de Bogotá - Colombia: Segunda Edición.

- Goodsteins, H. (20010). *Procesos de la Planificación Estratégica*. México: Quinta Edición.
- Hernández, E. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*.
- Horne, V. (2008). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Segunda Edición.
- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la teoría de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana.
- Jiménez, A. (2012). *Herramientas de Planificación Estratégica*. México: Segunda Edición.
- Karlof, W. (2011). *Estrategias Empresariales* . Caracas: Editorial Limusa.
- Klaplan, E. (2009). *Modelos de Planes Estratégicos*. Lima: Primera Edición.
- Lozada, & Lozada, L. E. (2007). *Principios de Planes Estratégicos*. México.
- Mantilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Martínez, P. (2010). *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación*. Bogotá: Segunda Edición.
- Meyer, P. (2010). *Importancia de los componentes del Plan Estratégico*. México: Mc Graw Hill Primera Edición.
- Mintzberg, H. (2008). *Planificación Estratégica Empresarial*. La Libertad.
- Pablo, C. S. (s.f.). Información de la Comuna.
- Paredes G. Wilson G., P. d. (2011). *Investigación en Acción* .
- Peters, T. (2011). *Planificación Estratégica Guía de estudio*. Córdoba: Segunda Edición.
- Rivas, R. (2011). *Aplicación de la Planificación Estratégica* . Santiago: Tercera Edición.
- Sapag, N. (2010). *Implementación Estratégica en Microempresas*. México: Primera Edición.
- Simón, R. (2008). *Planeación y Estrategia* . Bogotá: Ediciones, 2008.
- Solanas, J. S. (2008). *Planificación Estratégica*.

Stephen, R. (2012). *Cursos de Acción en Microempresas*. Santa Fe: Ediciones Editeka.

Torres, L. (2011). *¿Cómo aplicar la Planeación Estratégica?*. Santiago de Chile: Quinta Edición.

Vásquez, J. M. (2009). *Planificación Económica y Social*.

Vicuña, S. (2009). *La Planificación Estratégica*. Peru: Cuarta Edición.

# ANEXOS

## ANEXO 1. Instrumento de Investigación



### ENCUESTA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD DE SAN PABLO DEL CANTÓN SANTA ELENA CON LA FINALIDAD DE DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL. AÑO LECTIVO 2013 – 2014



**OBJETIVO:** Recopilar información mediante la encuesta que me permita diagnosticar la situación actual al diseñar un Plan Estratégico para la Comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, dirigido a Comuneros, Habitantes de la Comuna, Instituciones Educativas, Clubes Deportivos, Artesanos, Comerciantes en general, que contribuya con el nivel socio – económico.

Saludos cordiales, soy Liliana Matías Vega, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y estamos conversando con personas como usted sobre importantes temas en beneficio de la Comuna. De antemano agradezco su colaboración.

Por favor marque con una X el casillero que Usted refleja su criterio tomando en cuenta los siguientes parámetros.

#### a) DATOS PERSONALES

Sexo:	M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>		
Edad:	25 – 30 <input type="checkbox"/>	31 – 40 <input type="checkbox"/>	41 - 50 <input type="checkbox"/>	51 en adelante: <input type="checkbox"/>
Nivel/Instrucción:	Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>	
Actividad a la que se dedica:	Pesca <input type="checkbox"/>	Comercio <input type="checkbox"/>	Turísticas <input type="checkbox"/>	Otros: _____
Años de Actividad:	1-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16 en adelante <input type="checkbox"/>

#### b) DATOS INFORMATIVOS

**1.- ¿Cree usted que es importante conocer los antecedentes de la Comuna San Pablo?**

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

**2.- ¿Cree usted que el cabildo se encuentra debidamente organizado para realizar sus actividades?**

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

**3.- ¿Usted asiste a las Asambleas convocadas por el Cabildo Comunal?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

**4. ¿Está al día con las aportaciones económicas establecidas por la Comuna?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

**5.- ¿Existe coordinación entre el Cabildo y los socios en la ejecución de proyectos?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

**6.- ¿Se cumplen las decisiones tomadas en asambleas?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

**7.- ¿Como califica las actividades que se realizan dentro de la comunidad en beneficio de la población?**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

**8.- ¿Cómo considera usted que se manejan los recursos de la Comuna San Pablo?**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

**9.- ¿Cómo desearía que los recursos de la Comuna San Pablo sean manejados?**

- Adecuada planificación
- Direccionarlas a un solo fin
- Control de las actividades
- Trabajando con Instituciones
- Manejada solo por el cabildo

**10.- ¿Conoce usted si la directiva ha gestionado proyectos en beneficios de la comuna a través de instituciones públicas y privadas?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

**11. ¿Qué organismos son los que han contribuido con Proyectos Sociales para la comunidad?**

- Municipios
- Prefectura
- Junta Parroquial
- MAGAP
- CFN
- MIPRO
- OTROS

\_\_\_\_\_

**12.- ¿Qué tipos de proyectos son los que necesitan para el desarrollo de la Comunidad?**

- Educativos
- Salud
- Vial
- Turístico
- OTROS

\_\_\_\_\_

**13. ¿Qué necesidades creen que requiera la Comuna?**

- Vivienda
- Calles
- Alcantarillado
- Agua Potable
- Servicios de energía eléctrica
- Internet

**14. ¿Cree usted que la directiva tiene conocimientos administrativos?**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Casi Nada
- Nada

**15. ¿Considera necesario que la Directiva requiere de capacitación para mejorar la administración comunal?**

- Definitivamente de acuerdo
- Probablemente de acuerdo
- Indeciso
- Probablemente en desacuerdo
- Definitivamente en desacuerdo

**16. ¿Cómo usted se organizaría para que el Plan Estratégico sea un aporte al desarrollo de las instituciones inmersas a la comuna?**

- Por grupo de trabajo
- Gestiones individuales
- Aportación Voluntaria
- Compromiso personal
- Talleres en la Comuna
- Otros

**17. ¿Cree usted que se deba implementar Estrategias Organizacionales, que permita fortalecer la gestión administrativa mejorando los niveles de vida de la comunidad?**

- Definitivamente de acuerdo
- Probablemente de acuerdo
- Indeciso
- Probablemente en desacuerdo
- Definitivamente en desacuerdo

**Observaciones:**

---

---

---

---

**Encuestado** \_\_\_\_\_

**Encuestador** \_\_\_\_\_

## ANEXO 2. Instrumento de Investigación.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



### ENTREVISTA

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

AÑO 2013-2014

**OBJETIVO:** Recopilar información mediante el instrumento de investigación que permita el diagnóstico al diseñar un Plan Estratégico para la Comuna de San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Saludos cordiales, soy Liliana Matías Vega, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y estamos conversando con personas como usted sobre importantes temas en beneficio de la Comuna. De antemano agradezco su colaboración.

Por favor marque con una X el casillero que Usted refleja su criterio tomando en cuenta los siguientes parámetros.

#### a) DATOS PERSONALES

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

Sexo: Masculino  Femenino

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Años de Estudios: \_\_\_\_\_

N° Telefónico \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

1.- ¿Conoce usted si la Comuna, cuenta con filosofía, es decir MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS diseñados en un documento?

Si   
No   
Algunas de ellas

Explique ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre la Directiva y los Socios comuneros?

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Casi Nunca   
Nunca

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**3.- ¿Cree que la directiva debe gestionar programas de capacitación para el desarrollo de las distintas actividades realizadas en la Comuna?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**4.- ¿Cada qué cierto tiempo se reúnen en sesiones para la toma de decisiones?**

Anual	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>
Cada quince días	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Diaria	<input type="checkbox"/>

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**5.- ¿Existe algún tipo de control de las actividades desarrolladas por los directivos para medir la Gestión Administrativa?**

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

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**6.- ¿Usted considera que todo los Socios Comuneros asisten a la Asamblea General de 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"/>

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**7.- ¿Son consideradas las opiniones de los socios en asamblea general para la toma de decisiones?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**8.- ¿Qué valores practica la Directiva?**

- Honestidad
- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Otros

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**9.- ¿Cómo considera usted que ha sido la Gestión Administrativa en los últimos años?**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Mala
- Regular

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**10.- ¿Qué proyectos se han ejecutado para el desarrollo socio económico en la Comuna San Pablo?**

- Arreglo de calles
- Alumbrado Público
- Agua Potable
- Talleres de Costura
- Otros

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**11.- ¿Considera que es necesario crear un documento donde indiquen las directrices y objetivos que deben de cumplir los dirigentes o líderes de la Comuna?**

- Definitivamente de acuerdo
- Probablemente de acuerdo
- Indeciso
- Probablemente en desacuerdo
- Definitivamente en desacuerdo

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**12.- ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente Planificación?**

- Cambio
- Crecimiento
- Integración
- Competitivas
- Liderazgo
- Otros

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**13.- ¿Cree usted que se debe realizar algún Análisis Situacional para implementar estrategias organizacionales que permita una mejor gestión administrativa?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**14.- ¿Sabía usted que un Plan Estratégico contribuye al mejor direccionamiento de los objetivos organizacionales permitiendo aprovechar los recursos que posee con la finalidad de alcanzar un desarrollo comunitario?**

- Si
- No
- No sabe

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**15.- ¿Estaría usted de acuerdo en que se implementen Estrategias Organizacionales para la Comuna San Pablo (Plan Estratégico)?**

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| Definitivamente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente de acuerdo      | <input type="checkbox"/> |
| Indeciso                      | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente en desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |
| Definitivamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

**Explique ¿Por qué?**

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

ANEXO 3. Informe de Linderación

REGIONALIZACIÓN  
**INFORME DE LINDERACION**

Quito,

ABRE DEL SOLICITANTE : COMUNA SAN PABLO

ROQUIA ..... SANTA ELENA ..... GUAYAS  
 CANTON ..... PROVINCIA

TERMINOS :

VOR OESTE.- OCEANO PACIFICO.- Datos del PROHAREG en coordenadas planas, según carta topográfica del I.G.M.  
 Punta Barandua 9'760.670 N.- 519.230 E.- 11.550 mts. a Pacoa siguiendo la línea de costa 9'767.120 N.- 527.720 E.

COMUNA MONTEVERDE.- Pacoa 9'767.120 N.- 527.720 E.- 1.320 mts. Punto de Pacoa 9'766.620 N.- 529.050 E.- 740 mts. Cerro Pacoa 9'766.200 N.- 529.680 E.

PROPIETARIOS DESCONOCIDOS: Cerro Pacoa 9'766.200 N.- 529.680 E.- 756 mts. Mata Chivata 9'765.780 N.- 530.300 E.- 660 mts. Bajo de la Mata Chivata 9'765.470 N.- 530.800 E.

PROPIETARIOS DESCONOCIDOS: Bajo de la Mata Chivata 9'765.470 N.- 530.800 E. 3.900 mts. Maizal de Churo 9'762.200 N.- 528.750 E. 750 E.

PROPIETARIOS DESCONOCIDOS: Maizal de Churo 9'762.200 N.- 528.750 E. 2.070 mts. Loma de la Chiva 9'761.670 N.- 526.830 E. 2.000 mts. Cerro Barbascos 9'760.330 N.- 524.870 E.- 4.100 mts. Loma La tre 9'760.370 N.- 520.800 E.- 1.620 mts. Punta Barandua 9'760.670 N.- 519.230 E.

Adj. Plano de la Comuna  
 Sup. 3.052,50 Has.

Responsables por PROHAREG

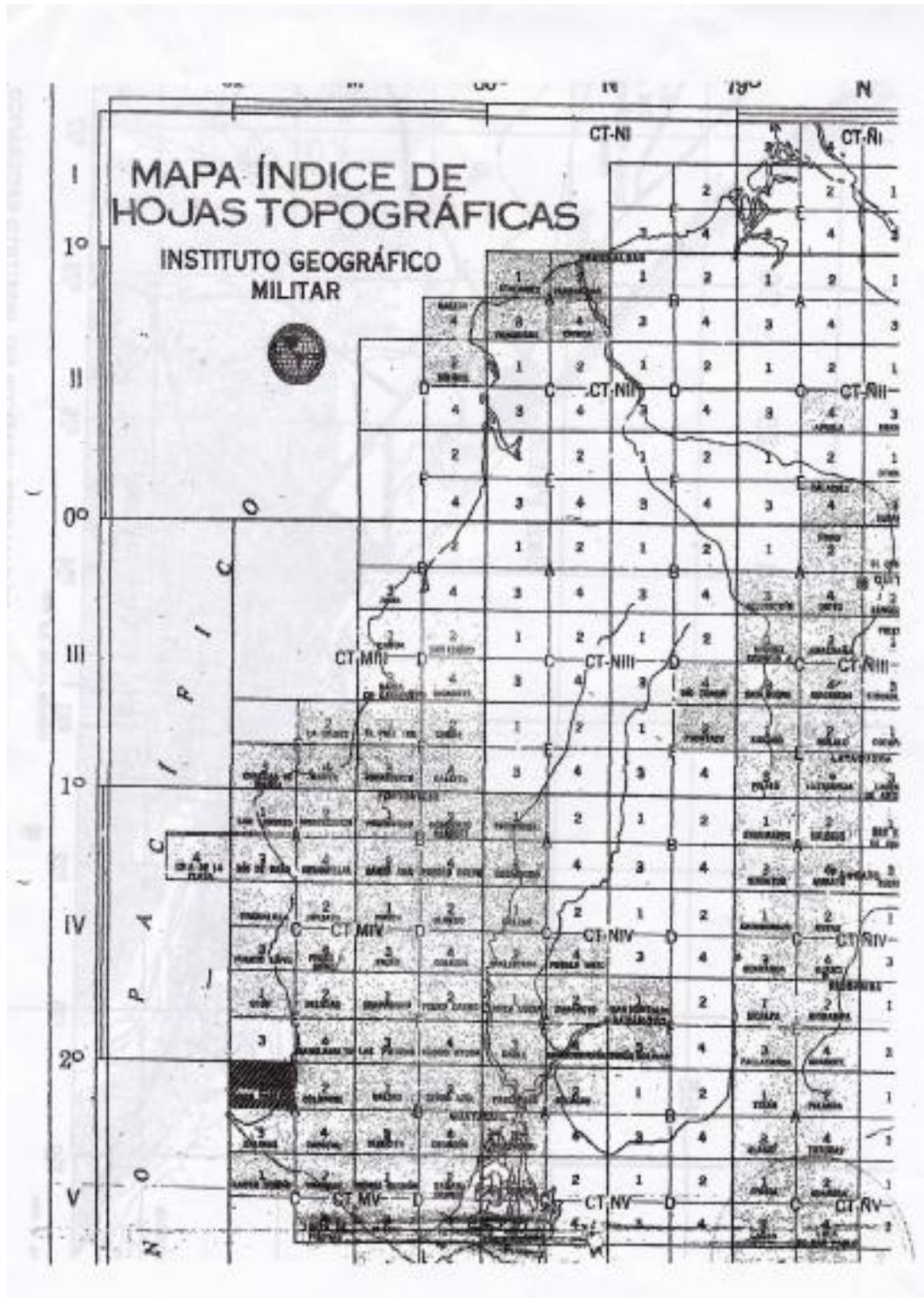
*M. J. de la Cruz Salinas*  
 Notario del Cantón Sta. Elena

*[Firma]*  
 Miguel Benítez

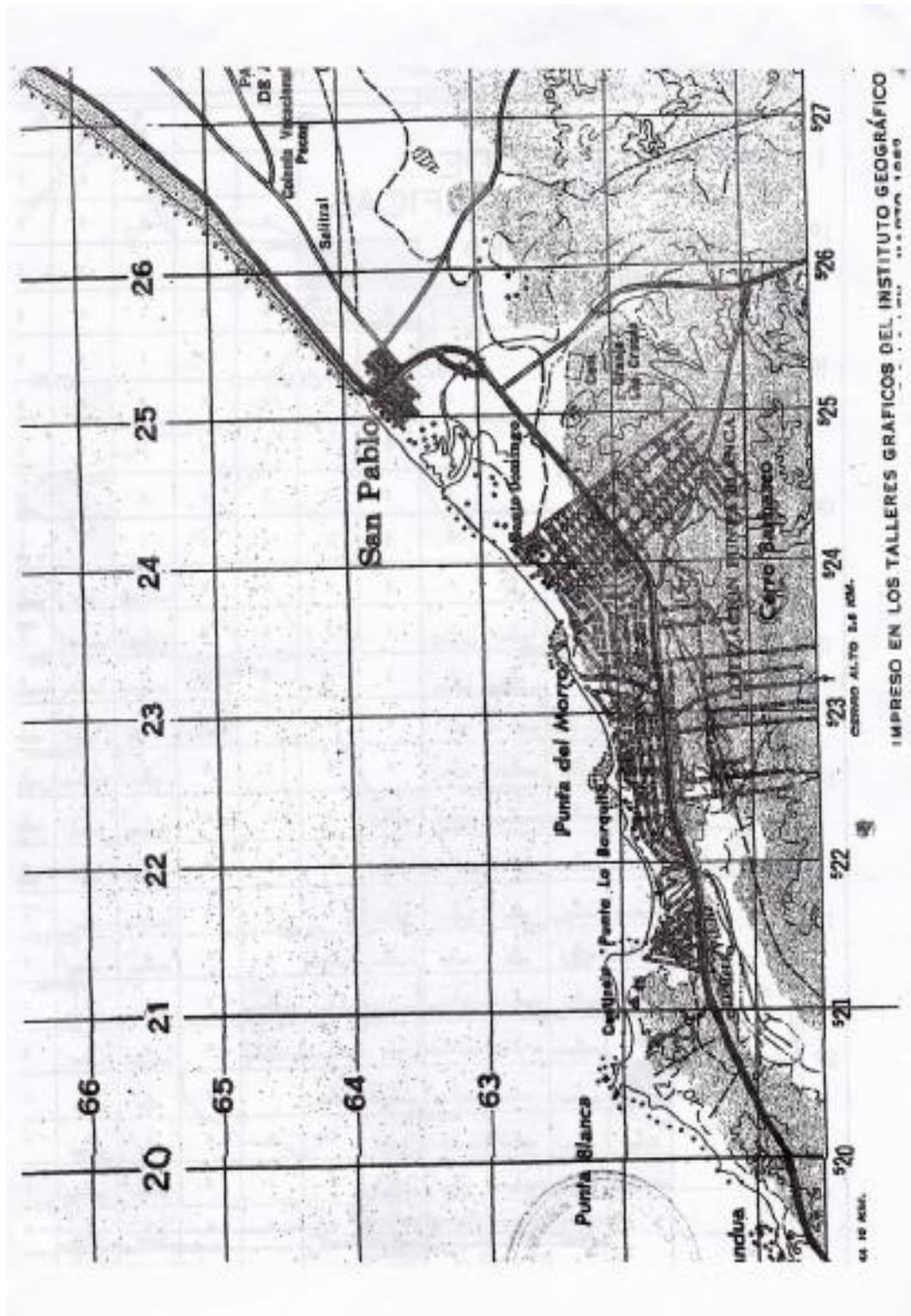
*[Firma]*  
 Miguel Benítez

*[Firma]*  
 Luis Paredes

**ANEXO 4. Informe de Linderación Hojas Topográficas**



**ANEXO 5. Ubicación de la comuna San Pablo**



ANEXO 6. Acuerdos



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

Dirección General Jurídica  
Quito - Ecuador

N° 010

EL MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

CONSIDERANDO:

Que se ha presentado en este Ministerio la documentación requerida para la aprobación del Reglamento Interno de la Comuna "SAN PABLO", domiciliada en la parroquia San Pablo, cantón Santa Elena, provincia del Guayas, la misma que obtuvo personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 175 de 22 de febrero de 1983;

Que la Dirección Nacional de Desarrollo Rural, mediante resolución N° 1010 DGR/OC de 29 de diciembre de 1986, existe informe favorable; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley de Organización y Régimen de las Comunas,

ACUERDA:

Art. 1°.- Aprobar el Reglamento Interno de la Comuna "SAN PABLO", - domiciliada en la parroquia San Pablo, cantón Santa Elena, provincia del Guayas, con la siguiente modificación:

- Suprimase en su totalidad el Art. 19.

Art. 2°.- Disponer su inscripción en el Registro General de Comunas que para el efecto lleva la Dirección Nacional de Desarrollo Rural.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE.-

DADO en QUITO, a

9 ENE. 1987

Marcos Espíndola Martínez,  
MINISTRO DE AGRICULTURA  
Y GANADERIA.

Eduardo Serrano Ruiz,  
SUBSECRETARIO ADMINISTRATIVO  
DE AGRICULTURA Y GANADERIA.

Es fiel copia del original.- LO CERTIFICO:

Margdalena Escalón de Carrillo,  
DIRECTORA GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MAG. ENCARGADA

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA.- DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO RURAL.- QUITO, 15 de enero de 1987.- La presente es fotocopia del original que reposa en los archivos de la Dependencia a mi cargo.- CERTIFICO.-

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Dirección General Jurídica

Es fiel copia del original

Es fiel copia del original.  
LO CERTIFICO:  
Luis José Cobo Carrillo  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIONES  
CAMPESESINAS

Es fiel copia del original.  
LO CERTIFICO:

**ANEXO 7. Listado de socios comuneros de San Pablo afiliados al Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca**

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

#	APELLIDOS Y NOMBRE	CÉDULA
1	AGUSTÍN LÓPEZ EDITH	091335278-7
2	ALCIVAR MACIAS ANA ISABEL	120252386-4
3	ALEJANDRO ALCIVAR FRANCO MANUEL	
4	ALEJANDRO BORBOR ALFREDO HERIBERTO	091591409-7
5	ALEJANDRO BORBOR ALFREDO SABINO	090359903-3
6	ALEJANDRO BORBOR CLAUDIO	090106227-3
7	ALEJANDRO BORBOR DIODORO	090107220-7
8	ALEJANDRO BORBOR HERLINDA MARINA	091014686-9
9	ALEJANDRO BORBOR NELSON JESUS	091700885-6
10	ALEJANDRO BORBOR ROBERTO	090597544-7
11	ALEJANDRO DOMINGUEZ KARINA JESSENEA	092708273-5
12	ALEJANDRO MUÑOZ BÉLGICA	
13	ALEJANDRO MUÑOZ DORA FRANCISCA	091015153-9
14	ALEJANDRO MUÑOZ MAXIMINA	091231190-6
15	ALEJANDRO MUÑOZ PEDRO ENRIQUE	090621821-9
16	ALEJANDRO PANCHANA FRANCISCO	091765579-7
17	ALEJANDRO QUIRUMBAY EUGENIA IRENE	091888413-1
18	ALEJANDRO QUIRUMBAY MAURO	090885404-5
19	ALEJANDRO REYES ELECITA	090903045-4
20	ALEJANDRO RODRIGUEZ VICTORIA GEORGINA	090664962-9
21	ALEJANDRO TOMALA PRISCILA ELIZABETH	092667598-4
22	ALEJANDRO VILLO CARLOS GUILLERMO	091591013-7
23	ALEJANDRO VILLO PEDRO EDINSON	091817629-8
24	ALEJANDRO VILLO WILSON GABRIEL	091700884-9
25	ALTAMIRANO LOPEZ CARLOS AGUSTIN	120111704-9
26	ALVARADO MURILLO MIRELLY LETICIA	090841853-6
27	ALVARADO TORRES EVARISTO ABDON	090497709-7
28	ALVARADO TORRES FLORENCIO VICENTE	090611485-5
29	AMAQUEMA SALTOS JHON XAVIER	092511998-4
30	AMBULUDI AMBULUDI JUAN CARLOS	092297140-3
31	ANDRIUOLI GOMEZ CARMEN DEL ROCIO	091566551-7
32	ANGEL BORBOR ABDÓN	091088787-6
33	ANGEL FLOREANO THOMAS ALEJANDRO	091088825-4
34	APOLINARIO ALEJANDRO HERIBERTO AGUSTIN	091397774-0
35	AQUINO BALÓN THOMAS	
36	ARANA FIGUEROA ANGEL ANTONIO	090868272-7
37	ARANA FIGUEROA PEDRO JACINTO	091097466-6
38	ARIAS GOROZABEL DEYCI ISABEL	091334757-1
39	ASENCIO ALEJANDRO JANET JONENCY	091015165-3
40	ASENCIO ALEJANDRO LESTER ADRIAN	091965805-4
41	ASENCIO BRIONES BYRON SEGUNDO	092641321-2
42	ASENCIO FLORES BLANCA AZUCENA	090633286-1
43	ASENCIO GONZABA Y WILSON GASTON	092244917-8
44	ASENCIO REYES AMARILIS	
45	ASENCIO REYES MARIA GRACIELA	091833200-8
46	ASENCIO REYES PLINIO ALCIDES	091290953-8
47	ASENCIO RODRIGUEZ LORENA JERARDEN	092646912-3
48	ASENCIO SUAREZ AMABILIA ELIZABETH	091556619-4
49	ASENCIO SUAREZ GARDENIA DEL CARMEN	091142139-4
50	ASENCIO SUAREZ NORA CONSUELO	090729069-6
51	ASENCIO SUAREZ YANINA VANESSA	092247018-2
52	ASENCIO VILLO ALCIDES ABEL	090463404-5
53	ASENCIO VILLO SEGUNDO ORLANDO	090207065-5
54	AVILA ORRALA ALFREDO ALBERTO	091725687-7
55	AVILEZ MANCILLA LUBER HUMBERTO	120181076-9

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUICULTURA Y PESQUERÍA  
 DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA  
 LISTADO DE SOCIOS COMUNA SAN PABLO

1344	VERA REYES JIMMY	
1345	VERA REYES LIDIA ELINA	092078201-8
1346	VERA SUAREZ INGRID GEOVANNA	092127714-1
1347	VERA ZAMBRANO FLOIDEN FRANCISCO	130570459-3
1348	VERGARA PARDO JESSICA JAZMIN	091743497-9
1349	VERGARA PARDO JULIO RAFAEL	091688134-5
1350	VERGARA SUAREZ EDITH CAROLINA	092248246-8
1351	VERGARA SUAREZ SILVANA CECIBEL	092248245-0
1352	VIDAL URRUNAGA JONATHAN JOSE	092838079-9
1353	VILLAMAR ASENSIO BLANCA MARICELA	092527762-6
1354	VILLAO REYES HERMOGENES	090131806-3
1355	VILLAO REYES TEOFILO	091290942-1
1356	VILLEGAS TOMALA CECILIA ELIZABETH	092098985-2
1357	VILLEGAS TOMALA GLENDA JACINTA	091418300-9
1358	VILLEGAS TOMALA JORGE NICOLAS	091392386-8
1359	VILLEGAS TOMALA JOSE LAURIANO	091911342-3
1360	VILLEGAS TOMALA SANTOS GREGORIA	091778398-9
1361	YAGUAL BACILIO ANGELA PASCUALA	091888624-3
1362	YAGUAL BORBOR MODESTO GUMERCINDO	090610484-7
1363	YAGUAL CORONEL OTILDA LUZMILA	091530682-3
1364	YAGUAL DOMINGUEZ GERMAN LUCIANO	130080501-5
1365	YAGUAL GRANADOS PLACIDO	090597779-9
1366	YAGUAL MEJILLON LUIS ENRIQUE	091536894-8
1367	YAGUAL POZO ANTONIO MARCIAL	090196100-3
1368	YAGUAL RIVERA JOSE ALBERTO	091725411-2
1369	YAGUAL RIVERA LUCIANO DAVID	091305402-9
1370	YAGUAL RIVERA PATRICIA ELIZABETH	091691934-3
1371	YAGUAL SUAREZ MANUEL DE JESUS	090548512-4
1372	YAGUAL SUAREZ MARIA GENOVEVA	091391544-3
1373	ZAMBRANO GANCHOZO JUNIOR FROILAN	130535498-5
1374	ZAMBRANO MUNOZ FRANCISCO JOSE	092736743-3
1375	ZAMBRANO SORIANO JOEL DAVID	091602610-7
1376	ZAMBRANO ZAMBRANO LUIS ANTONIO	130778305-8
1377	ZAMORA FLORES FATIMA GABRIELA	092049401-0

25

El listado que antecede es fiel copia del original una vez que se realizó el proceso de calificación de socios de socios en la comuna San Pablo, el día 24 de Octubre de 2012.

  
 Ing. Alberto Morán Nigra  
 Coordinador Unidad Agropecuaria  
 Fortalecimiento de Capacidades.



## ANEXO 8. Carta Aval



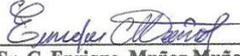
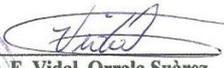
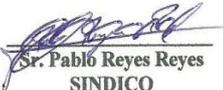
San Pablo, 14 de Septiembre del 2012

Yo, MUÑOZ MUÑOZ CELSO ENRIQUE identificado con cédula de ciudadanía N° 090126508-2 de profesión comerciante y como presidente de la COMUNA SAN PABLO situada en la Provincia Santa Elena, Cantón Santa Elena de la parroquia Santa Elena, doy aval a la estudiante: Srta. MATÍAS VEGA LILIANA ESTEFANÍA con cédula de identidad N° 092708861-7, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena quien realizará el LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ACADÉMICA de la comuna a la que represento.

Quien está interesada en iniciar su tema de tesis en sus períodos de estudio 2012 – 2013, contando para ello con la infraestructura instalada y predispuestos para las investigaciones y preguntas que la Srta. tenga que desarrollar para el levantamiento de la misma, nos comprometemos a facilitarle la información requerida por la estudiante a fin de que cumpla con su propósito.

En constancia de lo anterior suscribo la presente declaración a la parte interesada en la Comuna San Pablo a los 14 días del mes de septiembre del 2012.

**ATENTAMENTE,**

 Sr. C. Enrique. Muñoz Muñoz PRESIDENTE Telf.: 085245850		 Sr. E. Vidal Orrala Suárez. VICEPRESIDENTE Telf.: 080209409
 Sr. H. Ismael Suarez Reyes TESORERO Telf.: 099329089		 Lcda. Lisette Suárez Suárez SECRETARIA Telf.: 099324436
 Sr. Pablo Reyes Reyes SINDICO Telf.: 099596041		

Dirección: Barrio 1 de Mayo, Av. 9 de Octubre y Av. Rvdo. Francisco Brown;

**ANEXO 9. Comprobante de haber trabajado con la comuna.**



Sra. Ingeniera

Mercedes Freire Rendón MSc.

**DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la **COMUNA SAN PABLO**, por medio de la presente me dirijo a usted, con el fin de comunicarles que la Srta. Liliana Estefanía Matías Vega, con Cédula de Identidad N° 092708861 – 7, realizó el estudio sobre **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO, PARROQUIA SANTA ELENA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 – 2018**. Con una propuesta que nos parece interesante a nosotros como representantes del Cabildo, y socios comuneros y habitantes, cuyo propósito, es el de mejorar la Gestión Administrativa de la Organización.

Particular que comunico a Ud. para los fines consiguientes.

**Atentamente,**

**Sr. Enrique Muñoz Muñoz.**

**PRESIDENTE DE LA COMUNA "SAN PABLO"**

**C.I.: 090126508-2**

## ANEXO 10. Fotos.

### Foto N° 1. Casa Comunal de San Pablo.



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

### Foto N° 2. Departamentos de la comuna San Pablo.



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 3. Realizando encuestas a los habitantes y socios de la comuna San Pablo**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 4. Encuestando a los habitantes de la comuna.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 5. Entrevistando a la Primera Autoridad del Cabildo, Sr. Enrique Muñoz Muñoz.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 6. Entrevistando al Vicepresidente de la comuna San Pablo.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 7. Entrevista con el Sr. Síndico- Comuna San Pablo.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 8. Mesas de trabajo para la aprobación de Misión – Visión.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 9. Socializando Programas y Proyectos que se pueden ejecutar en la Comuna**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 10. Comuneros participando con el Plan Estratégico**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 11. Integrando a los socios en los talleres.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 12. Participando en las asambleas con los socios comuneros y directivos de la Comuna.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 13. Participación de los socios comuneros a la casa comunal**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 14. Concurrencia a reuniones comunales.**



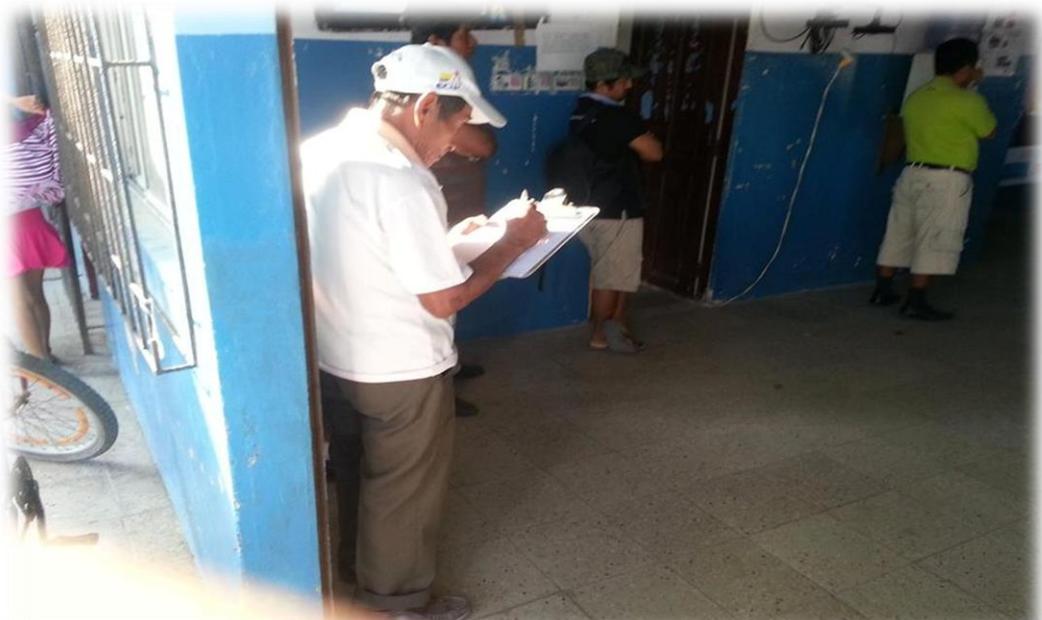
**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 15. Intercambiando opiniones con los comuneros en asamblea extraordinaria.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

**Foto N° 16. Plasmando su firma de participación con la comuna.**



**Fuente:** Evidencias de la Comuna San Pablo.  
**Elaborado por:** Liliana Matías Vega.

### ANEXO 11. Presupuesto.

Para la ejecución de la investigación se requirió de cierto rubro siendo el aporte económico para la realización de este proyecto.

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción.</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total.</b>
---	Libros de planificación	----	\$16,00
4	Cartucho Canon negro	\$25,00	\$100,00
4	Frascos de tinta de colores	----	\$18,00
4	Resmas de papel A4	\$3,75	\$15,00
---	Empastado	-----	\$60,00
---	Anillado	-----	\$10,00
---	Papelería	-----	\$4,00
25	Bolígrafos	\$0,35	\$8,75
1	Mantenimiento de portátil	\$50,00	\$50,00
---	Transporte	---	\$50,00
---	Alimentación	---	\$90,00
---	Hospedaje	---	\$75,00
<b>TOTAL</b>			<b>496,75</b>

**ANEXO 12. Ley de Organización y Régimen de las Comunas**  
**CONSTITUCIÓN**

**TÍTULO I**

**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 fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad o cualquiera otorga designación, llevará el nombre de comuna, a más del nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare.

**Art.2.- Sujeción de 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.

**Art.4.-Dependencia Administrativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería.**- Administrativamente las comunas dependen del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El derecho de esta Ley concede a las comunas, estarán supervisados y dirigidos por este 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 la comuna 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 que 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 anotará 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 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 al cabildo que ha de representarlos en el año siguiente, contado desde el 1º. de enero.

**Art12.- Procedimiento de la elección.**- En 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. De inmediato se hará 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 Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Art.13.- Vacancia de la 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 acefalía del cabildo o por motivos 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 de los cabildo.**- Debiendo el cabildo representar judicial y extrajudicialmente en todo los actos y contrato de la comuna, y teniendo en particular, el manejo y administración el manejo de los bienes en común, no podrán ser miembro del cabildo sino la persona de reconocida honradez y solvencia moral. El Ministerio de Agricultura y Ganadería puede remover el miembro del cabildo que no llene estos requisitos, y, en tal caso, designará el reemplazante.

### **TÍTULO III DEL CABILDO**

**Art.15.- De las sesiones.**- Obligatoriamente, el cabildo se reunirá en sesión el primer domingo de cada mes, en la concurrencia de tres de sus miembros; por lo menos. Podrá realizar otras sesiones, en cualquier día y hora, previa citación verbal o escrita, practicada por el secretario, por orden del presidente o a pedido de los 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 también recibirá 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.**- Su atribución del cabildo: dictar las disposiciones y reformar libremente los usos y costumbres que hubiere, relativos a la administración uso y goce de los bienes en común; 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 Reforma Agraria mediante escritura pública o por un tiempo que no pase de cinco años; recibir y aceptar, con beneficios de inventario, donaciones, legados o adjudicaciones de bienes que se hagan a favor de la comuna, bienes que ingresarán al patrimonio común; adquirir bienes para la comuna, mediante operaciones comerciales, y contraer con este fin, previa aprobación del Ministerio de Agricultura y Ganadería, obligaciones a plazo con hipoteca de los bienes que adquiere o de los que posee la comuna; estudiar la división de los bienes en común que posee o adquiere la comuna, la posibilidad y

conveniencia de su enajenación, y la de transigir en los inicios civiles que versen sobre ellos o de llegar a otro arreglo en estos: y resolver estos asuntos, previas la aquiescencia de la asamblea general y la aprobación del Ministerio de Agricultura y Ganadería; proponer el mejoramiento moral, intelectual y material de los asociados, es obligación primordial del cabildo aplicar a esta finalidad el rendimiento de los bienes colectivos; y, para cumplir la obligación impuesta en el literal anterior, el cabildo puede manejar una cuota mensual, anual o extraordinaria, obligatoria para todos los asociados, y cuya cuantía depende de la capacidad económica de los habitantes e imponer una contribución moderada por el uso de los bienes correctivos, previa aprobación del Ministerio 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 y en todo que se refiera a su mejoramiento material e intelectual, ayudándolas en el financiamiento económico para la adquisición de bienes colectivos, como tierra de labranza, instalaciones de industrias, obras de irrigación, etc., y solicitará de los demás organismo 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 por palabras, en la sesión solemne de 1° de enero de cada año, en la cual toma posesión el nuevo cabildo, de las principales gestiones y actividades del cabildo cesante;

- d) Suscribir toda las comunicaciones del cabildo, las actas de las sesiones, las partida 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 escrituras pública que digan 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 llegara a otorgar escritura pública en contravención con estas prescripciones, tal instrumento adolecerá la 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 reunirán la asamblea de representante de las comunas, interesadas en realizar 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 provincial.

**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 Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Art.25.- Fines de la Federación.**- La federación propenderá 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 una de las comunas participantes.

**Art.26.- De la aprobación de estatutos.**- El Ministerio de Agricultura y Ganadería aprobará los estatutos que llenen los requisitos puntualizados en el presente Título y que establezca el organismo encargados de la administración de la federación, y contengan las demás disposiciones que garanticen su normal desenvolvimiento, sin contravenir las leyes del país.

**Art.27.- Facultad del Ministerio de Agricultura y Ganadería.**- El Ministerio de Agricultura y Ganadería, de considerar lo necesario, reglamentará el presente Título, dictando las disposiciones que aseguren la debida organización de las federaciones provinciales de comunas.

## Disposición Final

Esta codificación, hecha por la Comisión de Legislación, tendrá fuerza obligatoria de acuerdo con lo dispuesto en el literal b) del Art. 2 del Decreto 1395 –A de 29 de noviembre de 1972, promulgado en el Registro Oficial N°. 196 de 1° de diciembre de 1972, Publíquese esta codificación en el Registro Oficial y cítese, en adelante, su nueva numeración.

Quito, septiembre 22 de 1976.

Las reformas enumeradas han modificado al Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas en los siguientes aspectos:

1. En cuanto a la competencia, las facultades conferidas al Ministerio de Previsión Social y Trabajo, pasan al Ministerio de Agricultura y Ganadería.
2. En cuanto al procedimiento. Las controversias serán transmitidas por la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el fallo Dictado por el Ministro, causará ejecución:
3. En cuanto a la propiedad de las aguas, su uso y goce. Las aguas pasaron a ser de propiedad del Estado.

La Comisión de Legislación ha codificado las referidas reformas, contribuyendo a la actualización del Estatuto que regula la vida jurídica de las comunidades campesinas y el ejercicio de sus derechos.

Quito, septiembre 23 de 1976.

Dr. Jorge Hugo Rengel Valdivieso.

### **ANEXO 13. Reglamento Interno de la Comuna.**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE LA COMUNA “SAN PABLO” JURISDICCIÓN DEL CANTÓN SANTA ELENA PROVINCIA DEL GUAYAS.-**

La comuna “San Pablo” es una organización formada por nativos y residentes de esta comuna, perteneciente al cantón Santa Elena Provincia del Guayas, cuyo funcionamiento corresponde a febrero de 1938 reconocida mediante Acuerdo Ministerial N° 175 del 22 de febrero de 1938.

En virtud del Art.13. de la Ley Organización Régimen de Comunas expedida por el Ministerio de Prevención Social, con la finalidad del bienestar de la comuna y de la colectividad campesina:

#### ACUERDA:

Dictar el siguiente Reglamento Interno de conformidad con las atribuciones concedidas en el Art.12. de la Ley Organización y Régimen de Comunas.

#### **CAPÍTULO I.**

##### **DE LA CONSITUCIÓN, DOMICILIO Y FINES DE LA COMUNA**

**Art.1.-** La Comuna “San Pablo” es una organización campesina conformada por todos los habitantes nativos y residentes del Recinto San Pablo, perteneciente a la Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena de la Provincia del Guayas, unidos por vinculo de sangre, costumbres y tradiciones con intereses comunes.

**Art.2.-** Los fines de la comuna son:

- a) Levantar el nivel de vida de sus miembros en base a una acción conjunta de todos los comuneros.
- b) Procurar su integración socio-económica y su participación activa en el aprovechamiento de todos los recursos, trabajo comunal y bienes que son propiedad de esta comuna.

- c) Mantener la solidaridad entre los comuneros, como medida para la paz y progreso de la comuna.
- d) Organizar y mantener el servicio de Asistencia Social de enfermedad, fallecimiento y contribuciones económica voluntarias de los comuneros cuando ocurra circunstancias emergentes,
- e) Conseguir asistencia técnica y crediticia de instituciones nacionales y extranjeras para la mejor explotación de los recursos en favor de toda la comunidad.
- f) Establecer chacras y actividades pesqueras con el propósito de fomentar la vida comunitaria y reparto equitativo y justo de los bienes.
- g) Crear y mejorar los establecimientos educacionales de la Comuna, para la enseñanza formal e integral de los niños, jóvenes, y adultos,
- h) Adoptar las medidas necesarias para una ayuda eficiente a favor de las viviendas de los comuneros.
- i) Organizar la bodega comunal para los campesinos y pescadores, como ayuda de semillas, fertilizantes, instrumentos y herramientas artesanales de pesca,
- j) Organizar la Caja de Ahorros para prestar los servicios de créditos a comuneros.

## CAPÍTULO II

### DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNA.

**Art.3.-** Los órganos que rigen en la vida de la Comuna en la administración son:

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

**Art.4.-** La Asamblea General es la máxima autoridad de la Comuna y se integrará con todos o la mayoría de los socios asistentes hombres o mujeres mayores de edad y cuyos nombres constan inscritos en el Registro Comunal.

**Art.5.-** Las asambleas generales serán convocadas por el Presidente de la Comuna. En forma ordinaria se reunirán todos los meses en el primer domingo y en el mes de diciembre para elegir el nuevo Cabildo y extraordinariamente siempre que lo requiera un bien de la Comuna y sus comuneros.

**Art.6.-** Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

- a) Elegir a los miembros del Cabildo y de creerlo necesario tres vocales principales y tres suplentes,
- b) Aprobar y reformar el Reglamento Interno de la Comuna,
- c) Conocer y resolver el Plan Anual de Actividades, así como el informe de labores desarrolladas por el Cabildo y sobre el movimiento de la Caja Comunal, lo que será puesto en consideración de la Asamblea por el Presidente del Cabildo y,
- d) Aprobar los contratos relacionados con la Comuna, para lo cual podrá reunirse en Asamblea General, en cualquier día del año.

**Art.7.-** El Cabildo es el organismo Administrativo y representativo de la Comuna, estará integrado por el Presidente, el Vice-presidente, Síndico, Tesorero y Secretario.

**Art.8.-** La elección del Cabildo, de acuerdo en lo previsto en los artículos 11 y 12 de La Ley de Comunas se llevará acabo en el transcurso del mes de diciembre de cada año.

**Art.9.-** La elección del Cabildo se realizará con la presencia del Teniente Político de la Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena y exclusivamente con la intervención de los comuneros hombres y mujeres debidamente inscrito en el registro comunal mediante el sufragio de voto personal, ya sea escrito o verbal, y realizándose inmediatamente el escrutinio, sobre cuyos resultados se dará a conocer al Ministerio de Agricultura y Ganadería, enviando copias certificadas del acta, a fin que surta su aprobación. El primero de enero siguiente a dicha elección se posesionará el nuevo cabildo, en acto solemne a los que asistirán todos los comuneros.

**Art. 10.-** Son atribuciones y deberes del Cabildo:

- a) Formular los planes y proyectos de trabajo y obras que tengan que realizarse en el seno de la Comuna, por ejemplo construcción de albarradas, cerramientos de pequeños tapes, pozos de agua para el consumo humano, así como las labores propias de la pesca artesanal, contando con el apoyo e intervención del respectivo Ministro en coordinación de otros organismos de creerlo necesario,
- b) Vigilar el fiel y estricto cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Comuna, el Estatuto Jurídico y el respectivo reglamento interno, como también las resoluciones de las asambleas generales y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- c) Fijar las cuotas mensuales, que serán de diez sures mensuales para el bien y desarrollo de la Comunidad, que de una manera extraordinaria se indiquen, o las multas que por incumplimiento se creyeran oportuno señalar,
- d) Adoptar las medidas más aconsejables para el cobro de las cuotas a los comuneros morosos.
- e) Elaborar el presupuesto económico y someterlo a conocimiento y aprobación de la Asamblea General.
- f) Establecer y mantener el sistema de control que garantice la seguridad, el orden y la tranquilidad de los comuneros y sus propiedades,
- g) Organizar y vigilar las actividades colectivas de la Comuna.
- h) Conocer, estudiar sobre todo queja y reclamo que se presentare, entre los asuntos de la comunidad, buscando mantener siempre la armonía entre los comuneros y la colaboración entre las demás comunas,
- i) Responder por la administración de la comuna en general, así como a despilfarro o malversaciones de fondos de la Caja Comunal, y,
- j) Representar judicial y extrajudicialmente en todos los actos y contratos de la Comuna.

**Art. 11.-** El cabildo, con el apoyo de la Asamblea General, tiene el deber de hacer respetar los derechos de la Comuna, tanto a propios comuneros como a personas extrañas.

#### CAPITULO IV

**Art. 17.-** Son Miembros de la Comuna:

- a. Todas las personas mayores de edad, nacidas y radicadas permanentemente en el territorio que comprenden a la Comuna y que se encontraren registrados en el Registro respectivo del Archivo Comunal;
- b. Los descendiente de los comuneros que vivan permanentemente en la comunidad, mayores de edad y que fueren calificados y aceptados por la Asamblea General.

**Art. 18.-** Son derecho de los comuneros:

- a. Disfrutar y aprovechar todos los recursos, servicios y bienes de que se dispusieren la comunidad o Comuna respectiva,
- b. Elegir y ser elegido para el cargo del Cabildo y de los vocales,
- c. Recibir ayudas y asistencias especiales, en situaciones difíciles o de calamidad doméstica o personal;
- d. Formular cualquier petición o reclamo sobre sus derechos ante el Cabildo o la Asamblea General, y;
- e. Participar justa y equitativamente según la necesidad familiar, en la distribución de solares y parcelas que la Comuna hicieran entre sus comuneros para el uso de los mismos.

**Art. 19.-** Son bienes propios de la Comuna:

a) Todos aquellos que por tradición de sus antepasados, han estado disfrutando todos los comuneros de las distintivas comunidades que forman estas Comuna, y de manera tranquila han respetado por siempre por la demás comunidades y comunas. Y así esta Comuna conserva desde tiempos inmemorable los siguientes linderos:

NOR ESTE: OCÉANO PACIFICO.- Según datos tomados de PRONAREG, en Coordenadas planas, según carta topográficas del I.G.M.

Punta Barandúa 9°760.670 N.- 519.230 E.-11.550 mts a Pacoa siguiendo la línea de costa 9°767.120 N.-527.720 E.

NORTE.- COMUNA MONTEVERDE.- Pacoa 9°767.120 N.- 527.720 E.- 1.320 mts. Punta de Pacoa 9°766.200. N 529.680 E.

PROPIETARIOS DESCONOCIDO: Cerro Pacoa 9°766.200 N.- 529.680 E.- 750 mts.

Mata Chivata 9°765.780 N.-530.300 B.- 600 mts

Bajo la mata Chivata 9°765.470 N.- 530.800 E

ESTE.-: PROPIETARIOS DESCONOCIDOS.- Bajo de la Mata Chivata 9°765.470 N.- 530.800 E.- 3.900 mts. Maizal de Churo 9°762.200 N.- 528.750 E.

SUR: PROPIETARIOS DESCONOCIDO.- Maizal de Churo 9°762.200 N.- 528.750 E.- 2.000 mts. Loma de la Chiva 9°761.670 N.- 526.830 E.- 2.000 mts. Cerro Barbasco 9°760.330 N.- 524.870 E.-4.100 mts. Loma Salitre 9°760.370 N.- 520.800 E.- 1.620 mts. Punta Barandúa 9°760.670 N.- 519.230 E.

Adj. Plano de comuna

Superficie. 3'052,50 Has.

Y que se encuentra inscrito en el Registro de la Propiedad del Cantón Santa Elena.

LOS LINDEROS ARRIBA DESCRIPTOS, SON TOMADOS DEL INFORME DE LIDERACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE REGIONALIZACIÓN AGRARIA Y SUSCRITO POR LOS SEÑORES : JAIME MIRANDA, MIGUEL BENÍTEZ, Y LUIS PAREDEZ, NOTARIADA DONDE EL SEÑOR NOTARIO OLMEDO PERAUD CRESPO NOTARIO DEL CANTÓN SANTA ELENA Y QUE SE ENCUENTRA FORMADO PARTE DEL TÍTULO DE PROPIEDAD DE LA COMUNA “SAN PABLO”, DEBIDAMENTE INSCRITO CON EL N° 32 DE LAS HOJAS N° 265 A 270 DEL 26 ENERO DE 1983 ANTE EL SEÑOR ABOGADO NICANOR DE ALEJANDRO R., REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN SANTA ELENA

#### CAPITULO V

#### DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO.- DE LOS BIENES Y FONDOS COMUNALES

**Art. 21.-** De las Asambleas Generales y de las sesiones de Cabildo:

- a. Las Asambleas Generales para la elección de Cabildo se llevará a efecto en el mes de diciembre de este año, de acuerdo con lo dispuesto en los **Arts. 11 y 12** de la Ley de Comunas;
- b. Se celebraran Asambleas Extraordinarias, convocadas por el Presidente de la Comuna, de acuerdo con los requerimientos y necesidades, y;
- c. El cabildo sesionará ordinariamente el primer domingo de cada mes, pudiendo hacerlo extraordinariamente cuando fuere convocado por el presidente a petición o solicitud de tres de sus miembros, en razón de sus necesidades.

**Art. 22.-** Tanto las Asamblea Generales como las sesiones de Cabildo se realizarán de la siguiente manera:

- a. El presidente declarará abierta la sesión luego de contar con el quórum reglamentario o necesario;

- b. El presidente ordenará al secretario que se de lectura al orden del día;
- c. El mismo personero dispondrá que por secretaria se de lectura al acta de la última sesión la cual será notificada si se creyera necesario, en las partes que sean pertinentes y luego ser aprobadas.
- d. Los asistentes podrán hacer uso de la palabra, previa solicitud al Presidente, quien le concederá guardando el orden de las peticiones;
- e. Los comuneros asistentes conservarán disciplina y buen comportamiento sin distraer la atención de los demás concurrentes, con asuntos distintos a los casos que se estuvieren tratando,
- f. En las sesiones sólo se tratarán sobre los asuntos relacionados con el mejoramiento socio – económico, educativo y material de la Comuna en general y de cada comunero en particular, así como el planteamiento y solución de los problemas internos y externos que afecten a la vida de la comunidad.

**Art. 23.-** De los bienes y de los fondos de la Caja Comunal:

- a. Los bienes muebles e inmuebles que pudieren adquirir la sociedad mediante procedimientos legales, formarán parte del patrimonio de la Comuna:
- b. Los fondos que ingresan a la Caja Comunal se invertirán de preferencia en realización de obras que tiendan al adelanto y desarrollo de la Comunidad,
- c. Se procurará establecer la Caja de Ahorros y Crédito Comunal, con el fin de ayudar a los comuneros con préstamos y otras ayudas para que aprendan a incrementar las actividades que les permiten desenvolverse cómodamente.

#### CAPÍTULO IV

##### DE LAS SANCIONES:

**Art. 24.-** Los comuneros que infringieren la Ley de Comunas, el Estatuto Jurídico, o que no cumplieren con sus deberes, serán sancionados según la

gravedad de la falta y de acuerdo al grado de reincidencia en la comisión de la misma, con las siguientes penas:

- a. Amonestación en privado por parte del Cabildo.
- b. Amonestación en público y multa de cincuenta sucres,
- c. Suspensión de los derechos de comuneros por el tiempo de tres meses a un año, según el criterio del Cabildo y con aprobación de la Asamblea General.

**Art. 25.-** Los comuneros podrán ser sancionados por las siguientes causas:

- a. Por incumplimiento no justificable y culpable de irresponsabilidad en el cumplimiento del cargo asignado o las comisiones nombradas por la Asamblea General, por el Cabildo o el Presidente,
- b. Por notaria negligencia o mala voluntad en el desempeño del cargo o acción encomendada;
- c. Por propiciar o participar en acuerdos, contratos o arreglos que lesionen los intereses de la comunidad;
- d. Por comportamiento incorrecto en las reuniones y sesiones que se realice en la Comuna,
- e. Por faltar en la palabra y obra a los Miembros del Cabildo.
- f. Por obstruir u obstaculizar la utilización de los servicios comunitarios,
- g. Por provocar o cometer actos que alteren el orden, la seguridad y la vida armónica de la Comuna,
- h. Por morosidad en el pago de las cuotas ordinarias en las asambleas, mingas promovidos por la Comuna, el Cabildo o sus comuneros, encaminadas al mejoramiento de la Comuna;
- i. Por no concurrir a votar en la elección del Cabildo.

**Art. 26.-** Los comuneros serán sancionados con la expulsión de la Comuna por la reincidencia en la comisión de las faltas constantes en el artículo que precede y en cuyo caso perderán los derechos de la Comuna. De igual manera serán

sancionados los comuneros que sin causa justificada no envíen a sus hijos a la escuela.

**Art. 27.-** Cuando se trata de la exclusión de un comunero, el Cabildo emitirá su dictamen escrito, que será sometido a la aprobación de la Asamblea General. Todo lo actuado se remitirá al Ministerio de Agricultura y Ganadería, para su estudio y resolución definitivos.

## CAPÍTULO VII

**Art. 29.-** La Comuna “San Pablo” toma en consideración el emblema institucional, el mismo que queda en consideración del criterio de la Asamblea General.

**Art. 30.-** El presente Reglamento Interno entrará en vigencia, tan pronto como sea aprobado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus disposiciones serán conocidas de inmediato a los miembros de la Comuna en la Asamblea de Comuneros, la que será convocada expresamente por el Presidente de la Comuna, o Cabildo.

**Art. 31.-** Este Reglamento podrá ser reformado después de tres años de aprobación por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, siempre que las exigencias sean para la buena administración de la Comuna que así lo requieren, y previa la resolución de la Asamblea General.

**Art. 32.-** El presidente del Cabildo en nombre y representación de éste, podrá intervenir en cualquier asunto, que no siendo de incumbencia de otro organismo, que se relacione con la defensa de los intereses de la Comuna, sobre lo cual informará de inmediato a la Asamblea General, a fin de que considere si ha obrado de conformidad con las disposiciones legales.

## ANEXO 14. Acta de primera reunión con el personal de la comuna



### ACTA DE REUNIÓN CON EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Siendo las 15:00 p.m del día 31 de Julio del 2013 en la Casa Comunal de San Pablo, se llevó a efecto la reunión entre la tesista Liliana Matías Vega junto al personal de la organización como son los Directivos del Cabildo Comunal y un porcentaje de socios comuneros para llevar a efecto un Análisis Situacional como son el estudio de las Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades para posteriormente establecer los programas y proyectos que beneficiaran a la Comuna.

Para constancia de la misma firman:

Sr. C. Enrique Muñoz Muñoz  
**PRESIDENTE**  
Teléf.: 085245850

Sr. E. Vidal Orrala Suárez  
**VICEPRESIDENTE**  
Teléf.: 080209409

Sr. H. Ismael Suárez Reyes  
**TESORERO**  
Teléf.: 099329089

Lda. Lissette Suárez Suárez  
**SECRETARIA**  
Teléf.: 099324436

Sr. Pablo Reyes Reyes  
**SÍNDICO**  
Teléf.: 099596041

Srta. Liliana Matías Vega.  
**TESISTA**  
Teléf.: 0986888037

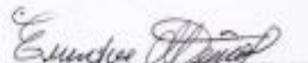
**ANEXO 15. Acta de segunda reunión con el personal de la comuna.**

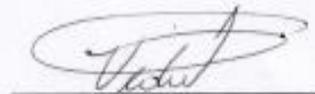


**ACTA DE REUNIÓN CON EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Siendo las 15:00 p.m del día 29 de Agosto del 2013 en la Casa Comunal de San Pablo, se llevó a efecto la reunión entre la tesista Liliana Matías Vega junto al personal de la organización como son los Directivos del Cabildo Comunal y un porcentaje de socios comuneros para llevar a efecto un el estudio de los PROGRAMAS Y PROYECTOS viables para ponerlos en ejecución en los años estipulados.

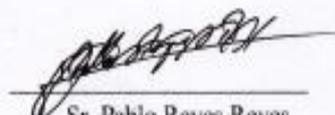
Para constancia de la misma firman:

  
Sr. C. Enrique Muñoz Muñoz.  
**PRESIDENTE**  
Teléf.: 085245850

  
Sr. E. Vidal Orrala Suárez  
**VICEPRESIDENTE**  
Teléf.: 080209409

  
Sr. H. Ismael Suárez Reyes  
**TESORERO**  
Teléf.: 099329089

  
Lcda. Lissette Suárez Suárez  
**SECRETARIA**  
Teléf.: 099324436

  
Sr. Pablo Reyes Reyes  
**SÍNDICO**  
Teléf.: 099596041

  
Srta. Liliana Matías Vega.  
**TESISTA**  
Teléf.: 0986888037

## ANEXO 16. Acta de aprobación



San Pablo, 27 de septiembre del 2013

### ACTA DE APROBACIÓN

Reciban un cordial saludo por parte de la Comuna "San Pablo" del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena. Por medio de la presente, nos permitimos informar que la Comuna da la respectiva aprobación a los siguientes componentes que se encuentran inmersos en el **PLAN ESTRATÉGICO**:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Filosofía.
- Valores.
- Estructura orgánica.
- Estrategias.

Muy atentamente

  
Sr. C. Enrique Muñoz Muñoz  
**PRESIDENTE**  
Teléf.: 085245850

  
Sr. E. Vidal Orzala Suárez  
**VICEPRESIDENTE**  
Teléf.: 080209409

  
Sr. H. Ismael Suárez Reyes  
**TESORERO**  
Teléf.: 099329089

  
Leda Eissette Suárez Suárez  
**SECRETARIA**  
Teléf.: 099324436

  
Sr. Pablo Reyes Reyes  
**SÍNDICO**  
Teléf.: 099596041

Dirección: Barrio 1 de Mayo, Av. 9 de Octubre y Av. Bolívar, Francisco Estrella

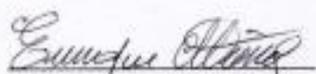
## ANEXO 17. Acta de tercera reunión con el personal de la comuna



### ACTA DE REUNIÓN CON EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Siendo las 15:00 p.m del día 19 de Septiembre del 2013 en la Casa Comunal de San Pablo, se llevó a efecto la reunión entre la tesista Liliana Matías Vega junto al personal de la organización como son los Directivos del Cabildo Comunal y un porcentaje de socios comuneros para llevar a efecto la SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO mediante mesas de trabajo.

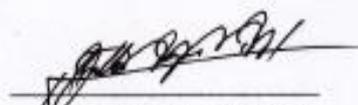
Para constancia de la misma firman:

  
Sr. C. Enrique Muñoz Muñoz.  
**PRESIDENTE**  
Teléf.: 085245850

  
Sr. E. Vidal Orrala Suárez  
**VICEPRESIDENTE**  
Teléf.: 080209409

  
Sr. H. Ismael Suárez Reyes  
**TESORERO**  
Teléf.: 099329089

  
Lcda. Lissette Suárez Suárez  
**SECRETARIA**  
Teléf.: 099324436

  
Sr. Pablo Reyes Reyes  
**SÍNDICO**  
Teléf.: 099596041

  
Srta. Liliana Matías Vega.  
**TESISTA**  
Teléf.: 0986888037

## ANEXO 18. Acta de compromiso



### ACTA DE COMPROMISO.

Siendo las 10:00 a.m del día 25 de octubre del 2013 y estando reunidos en las instalaciones de la Comuna San Pablo, Parroquia Santa Elena, Cantón Santa Elena de la Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos e integrantes de la Asociación antes mencionada, así como también la Srta. estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, que corresponde al nombre de **Liliana Estefanía Matías Vega**.

Bajo este acto los Directivos de la Comuna San Pablo se comprometen a participar y trabajar arduamente con todos los actores en el contenido de esta tesis "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMUNA SAN PABLO**", en todas sus etapas desde sus inicios hasta la culminación; compartiendo intereses comunes en el desarrollo y ejecución de programas y proyectos que permitan mejorar el nivel vida y fortalecer el desarrollo económico social de la comunidad, así como el seguimiento por tres meses.

En caso de no aplicarse este proyecto yo como testista me eximo de las responsabilidades de la situación de la organización.

Para constancia de lo establecido; firman directivos de la Comuna San Pablo.

  
Sr. C. Enrique Muñoz Muñoz  
**PRESIDENTE**  
Teléf.: 085245850

  
Sr. E. Vidal Orrala Suárez  
**VICEPRESIDENTE**  
Teléf.: 080209409

  
Sr. H. Ismael Suárez Reyes  
**TESORERO**  
Teléf.: 099329089

  
Leda-Elisette Suárez Suárez  
**SECRETARIA**  
Teléf.: 099324436