



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE,  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: PATRICIA ELIZABETH BALÓN YAGUAL**

**TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE,  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: PATRICIA ELIZABETH BALÓN YAGUAL**

**TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2014

La Libertad, 12 de Septiembre de 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutora del trabajo de investigación “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”, elaborado por la Srta. Patricia Elizabeth Balón Yagual, egresada de Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

---

ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA  
TUTORA

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación representa el esfuerzo constante durante mi formación profesional, y está dedicado principalmente a Dios todopoderoso, quien permite cumplir este sueño, a mis familiares especialmente a mis padres y hermanos quienes con amor, confianza y su apoyo incondicional contribuyen al alcance de mis propósitos.

A mis demás familiares y amigos en general quienes en su momento me brindaron ánimos y aportaron en este proceso de instrucción académica, para convertirme en una profesional.

*Patricia Elizabeth Balón Yagual*

## AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos están dirigidos a Dios Todopoderoso, por darme la vida, por guiarme y encaminarme al logro de mis metas.

A quienes forman parte de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, alma mater peninsular por darme la oportunidad de continuar mis estudios académicos, en especial al director de la Carrera de Administración Pública, Econ. David Batallas González, ejemplo de perseverancia para formar profesionales competentes; de manera especial a MBA. Xiomara Borbor, Econ. Margarita Panchana, Ing. María del Carmen Aquino, Lcda. María Muñoz y Econ. Hermelinda Cochea, que con sus sabidurías guiaron mi proceso de instrucción profesional.

A los miembros directivos de la comuna Río Seco de la parroquia Colonche, por darme la apertura para efectuar el presente proyecto de investigación. Finalmente a mis amigos y compañeros que contribuyeron a cumplir este objetivo

*Patricia Elizabeth Balón Yagual*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. David Batallas González, MSc.  
DIRECTOR DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá  
PROFESORA DE ÁREA

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESOR - TUTOR

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014

Autor: Patricia Elizabeth Balón Yagual

Tutor: Econ. Margarita Panchana Panchana

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación previa la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, tiene como objetivo primordial, evaluar el nivel de incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de entrevistas a los miembros del cabildo y encuestas a socios de la institución, orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena. El marco teórico o referencial fue desarrollado con la fundamentación teórica basada en la problemática existente en la comuna, determinando así, la variable independiente, proceso administrativo, cuyas dimensiones son planeación, organización, integración, dirección y control; y la variable dependiente, desarrollo organizacional, con sus dimensiones estrategias, clima, comportamiento, desarrollo de personas y productividad con sus indicadores que permitirán medir la evaluación. En cuanto a la metodología de la investigación se establecieron las técnicas y procedimientos que deben ser aplicables para un proyecto de investigación social. El establecimiento de las técnicas (observación directa, entrevistas y encuestas) dio como resultado la necesidad de implementar un modelo de gestión que contribuya al mejoramiento de la administración de la comuna Río Seco, de tal forma que establezca el pensamiento estratégico institucional, establecer su estructura orgánica y funcional y establecer mecanismos para la optimización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros y la correspondiente potencialización del talento humano, que son aspectos primordiales que contribuirán a la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas de la ciudadanía y por ende fomentar el desarrollo del cabildo de la comuna y aportar al crecimiento local.

**Palabras claves:** Proceso Administrativo, Desarrollo Organizacional

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	7
4. OBJETIVOS .....	9
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5. HIPÓTESIS.....	10
6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	10
6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	10
6.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	10
CAPÍTULO I. ....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 ANTECEDENTES.....	13
2.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	17
1.2.1. Proceso Administrativo.....	17

1.2.2.	Dimensiones de Proceso Administrativo .....	18
1.2.2.1.	Planeación .....	18
1.2.2.2.	Misión .....	19
1.2.2.2.1.	Plan Operativo Anual.....	20
1.2.2.3.	Organización .....	20
1.2.2.3.1.	Estructura Orgánica.....	21
1.2.2.3.2.	Manual de Funciones .....	22
1.2.2.4.	Integración .....	22
1.2.2.4.1.	Talento Humano.....	23
1.2.2.4.2.	Recursos .....	23
1.2.2.5.	Dirección.....	24
1.2.2.5.1.	Liderazgo .....	25
1.2.2.5.2.	Comunicación .....	26
1.2.2.6.	Control .....	26
1.2.2.6.1.	Monitoreo.....	27
1.2.2.6.2.	Evaluación.....	27
2.3	VARIABLE DEPENDIENTE .....	28
1.3.1.	Desarrollo Organizacional .....	28
1.3.2.	Dimensiones del Desarrollo Organizacional.....	29
1.3.2.1.	Estrategias .....	29
1.3.2.1.1.	Acciones.....	30
1.3.2.1.2.	Metas.....	30
1.3.2.2.	Clima Organizacional .....	31
1.3.2.2.1.	Motivación .....	31
1.3.2.2.2.	Trabajo en Equipos .....	32
1.3.2.3.	Comportamiento Organizacional .....	32
1.3.2.3.1.	Toma de Decisiones .....	33
1.3.2.3.2.	Satisfacción laboral .....	34
1.3.2.4.	Desarrollo de Personal .....	34
1.3.2.4.1.	Capacitación.....	35
1.3.2.4.2.	Programas de Capacitación.....	36
1.3.2.5.	Productividad .....	36

1.3.2.5.1. Eficiencia .....	37
1.3.2.5.2. Eficacia. ....	37
2.4 MARCO LEGAL.....	38
1.4.1. Constitución de la República del Ecuador .....	38
1.4.2. Plan Nacional de Buen Vivir 2013 -2017 .....	39
1.4.3. Ley Orgánica de Participación Ciudadana.....	40
1.4.4. Ley de Organización de Régimen de las Comunas.....	41
1.4.5. Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.....	43
CAPÍTULO II.....	45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
4.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
4.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
2.3.1. Por el lugar.....	48
2.3.1.1. Investigación bibliográfica.....	48
2.3.1.2. Investigación de campo.....	49
4.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	50
2.4.1. Método Deductivo.....	50
2.4.2. Método analítico .....	50
2.4.3. Método Histórico .....	51
4.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	51
2.5.1. Observación directa.....	51
2.5.2. La entrevista.....	52
2.5.3. La encuesta.....	52
4.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	53
2.6.1. Guion de entrevista .....	53
2.6.2. El cuestionario.....	53
4.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
2.7.1. Población o universo.....	54
2.7.2. Muestra .....	54
4.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	56

CAPÍTULO III.....	58
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	58
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN .....	58
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	60
3.2.1. Desarrollo de la Entrevista.....	60
3.2.2. Normativa Legal .....	60
3.2.3. Planificación .....	61
3.2.4. Organización.....	61
3.2.5. Integración .....	62
3.2.6. Dirección.....	62
3.2.7. Trabajo en Equipo.....	63
3.2.8. Control .....	64
3.2.9. Participación Ciudadana .....	64
3.2.10. Capacitación.....	65
3.2.11. Aspecto General.....	65
3.2.12. Encuesta a los socios de la comuna Río Seco .....	66
4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
3.3.1. Conclusiones .....	87
3.3.2. Recomendaciones.....	88
CAPÍTULO IV.....	89
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA. ....	89
4.1 PRESENTACIÓN.....	89
4.2 OBJETIVOS .....	91
4.2.1. Objetivo General .....	91
4.2.2. Objetivos Específicos.....	91
4.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	92
4.3.1. Pensamiento Estratégico .....	93
4.3.1.1. Misión .....	93
4.3.1.2. Visión.....	94
4.3.1.3. Objetivos Organizacionales .....	94

4.3.1.4. Valores .....	95
4.3.1.4.1. Vocación de servicio.....	95
4.3.1.4.2. Honestidad .....	96
4.3.1.4.3. Trabajo en equipo.....	96
4.3.1.4.4. Compromiso.....	96
4.3.1.4.5. Eficiencia .....	96
4.3.1.4.6. Transparencia.....	97
4.3.1.4.7. Responsabilidad social.....	97
4.3.1.5. Políticas Organizacionales .....	97
4.3.1.6. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	98
4.3.1.7. Matriz Estratégica FODA .....	100
4.3.1.8. Plan Operativo Anual.....	101
4.3.1.9. Programas – Proyectos.....	107
4.3.2. Diseño Organizativo .....	108
4.3.2.1. Estructura Orgánica.....	108
4.3.2.1.1. Organigrama Estructural del cabildo de la comuna Río Seco.....	108
4.3.2.1.2. Estructura de Procesos .....	109
4.3.2.1.3. Organigrama Posicional del Cabildo de la Comuna Río Seco.....	110
4.3.2.1.4. Organigrama Funcional del Cabildo de la Comuna Río Seco .....	111
4.3.2.2. Manual de Funciones .....	112
4.3.2.2.1. Comité Ejecutivo.....	112
4.3.2.2.2. Gestión Por Procesos .....	112
4.3.2.2.3. Proceso Gobernante .....	112
4.3.2.2.3.1. Asamblea General Ordinaria.....	113
4.3.2.2.3.2. Del Cabildo Comunal.....	115
4.3.2.2.3.3. Presidente:.....	118
4.3.2.2.3.4. Vicepresidente:.....	120
4.3.2.2.4. Proceso Operativo o Generadores de valor .....	121
4.3.2.2.4.1. Comisiones Especiales.....	122
4.3.2.2.4.1.1. Comisión de Gestión de Proyectos .....	122
4.3.2.2.4.1.2. Comisión de asuntos sociales.....	124
4.3.2.2.4.1.3. Comisión de Salud y Medio Ambiente .....	125

4.3.2.2.4.1.4. Comisión de Cultura y Deporte .....	127
4.3.2.2.4.1.5. Comisión de Seguimiento y Evaluación .....	128
4.3.2.2.5. Proceso Habilitante de Asesoría y de Apoyo .....	129
4.3.2.2.5.1. Tesorero .....	130
4.3.2.2.5.2. Síndico .....	132
4.3.2.2.5.3. Secretario .....	133
4.3.3. Dirección.....	135
4.3.3.1. Liderazgo .....	135
4.3.3.1.1. El estilo de liderazgo idóneo.....	136
4.3.3.1.2. Características de un Líder.....	138
4.3.3.2. Comunicación .....	139
4.3.3.2.1. Elementos fundamentales para una efectiva comunicación .....	139
4.3.4. Plan Capacitación.....	140
4.3.4.1. Principios fundamentales de la capacitación.....	144
4.3.5. Control y Evaluación .....	145
4.3.5.1. Indicadores de metas (insumos – actividades – producto):.....	146
4.3.5.2. Indicadores de eficiencia.....	146
4.3.5.3. Niveles de responsabilidad y articulación de objetivos de la gestión .....	147
4.3.5.4. Metodología para la Evaluación Administrativa.....	148
4.4 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	151
4.5 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA .....	152
4.6 PLAN DE ACCIÓN.....	153
4.7 PRESUPUESTO .....	154
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	155
ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	158
BIBLIOGRAFÍA .....	159
ANEXOS.....	162

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.- Operacionalización de Variable: Independiente .....	11
CUADRO 2.- Operacionalización de Variable: Dependiente.....	12
CUADRO 3.- Directiva de la Comuna Río Seco.....	16
CUADRO 4.- Población .....	54
CUADRO 5.- Muestra .....	55
CUADRO 6.- Análisis FODA .....	98
CUADRO 7.- Matriz Estratégica FODA .....	100
CUADRO 8.- Matriz de Plan Operativo Anual .....	104
CUADRO 9.- Plan Operativo Anual de la Comuna Río Seco.....	105
CUADRO 10.- Cuadro de Proyectos .....	107
CUADRO 11.- Organigrama Estructural del cabildo de la comuna Río Seco .....	108
CUADRO 12.- Estructura de Procesos .....	109
CUADRO 13.- Organigrama Posicional del cabildo de la comuna Río Seco .....	110
CUADRO 14.- Organigrama Funcional del cabildo de la comuna Río Seco .....	111
CUADRO 15.- Plan de Capacitación.....	143
CUADRO 16.- Ficha de Evaluación de Funciones de Miembros del Cabildo.....	149
CUADRO 17.- Matriz de Retroalimentación o Feedback .....	150
CUADRO 18.-Plan de Acción.....	153

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.- Misión Institucional.....	66
TABLA 2.- Plan Operativo Anual .....	67
TABLA 3.- Organización del Cabildo .....	68
TABLA 4.- Funciones y Responsabilidades.....	69
TABLA 5.- Selección del Talento Humano.....	70
TABLA 6.- Administración de los Recursos .....	71
TABLA 7.- Liderazgo.....	72
TABLA 8.- Comunicación.....	73
TABLA 9.- Rendición de Cuentas.....	74
TABLA 10.- Realización de las Actividades.....	75
TABLA 11.- Acciones .....	76
TABLA 12.- Alcance de Metas .....	77
TABLA 13.- Motivación .....	78
TABLA 14.- Trabajo en Equipo .....	79
TABLA 15.- Toma de Decisiones .....	80
TABLA 16.- Satisfacción Laboral .....	81
TABLA 17.- Personal Capacitado .....	82
TABLA 18.- Plan de Capacitación .....	83
TABLA 19.- Eficiencia.....	84
TABLA 20.- Eficacia.....	85
TABLA 21.- Modelo de Gestión Administrativa .....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.- Misión Institucional .....	66
GRÁFICO 2.- Plan Operativo Anual .....	67
GRÁFICO 3.- Estructura del Cabildo.....	68
GRÁFICO 4.- Funciones y Responsabilidades.....	69
GRÁFICO 5.- Selección del Talento Humano .....	70
GRÁFICO 6.- Administración de los Recursos.....	71
GRÁFICO 7.- Liderazgo .....	72
GRÁFICO 8.- Comunicación .....	73
GRÁFICO 9.-Rendición de Cuentas.....	74
GRÁFICO 10.- Realización de las Actividades.....	75
GRÁFICO 11.- Acciones.....	76
GRÁFICO 12.- Alcance de Metas .....	77
GRÁFICO 13.- Motivación .....	78
GRÁFICO 14.- Trabajo en Equipo.....	79
GRÁFICO 15.- Toma de Decisiones .....	80
GRÁFICO 16.- Satisfacción Laboral.....	81
GRÁFICO 17.- Personal Capacitado .....	82
GRÁFICO 18.- Plan de Capacitación.....	83
GRÁFICO 19.- Eficiencia .....	84
GRÁFICO 20.-Eficacia.....	85
GRÁFICO 21.- Modelo de Gestión Administrativa .....	86
GRÁFICO 22.- Esquema del modelo de gestión.....	89
GRÁFICO 23.- Diagrama de Flujo de Modelo de Gestión .....	90
GRÁFICO 24.- Liderazgo Comunitario .....	137
GRÁFICO 25.- Características de un Líder.....	139
GRÁFICO 26.- Indicadores de cumplimiento .....	145

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.- Encuesta al Presidente .....	162
ANEXO 2.- Encuesta al Vicepresidente .....	162
ANEXO 3.- Encuesta al Síndico.....	163
ANEXO 4.- Encuesta a Tesorera .....	163
ANEXO 5.- Encuesta a Secretario.....	164
ANEXO 6.- Encuesta a Socio Comunero .....	164
ANEXO 7.- Encuesta a Socio comunera .....	165
ANEXO 8.- Carta Aval.....	166
ANEXO 9.- Guía de Entrevista.....	167
ANEXO 10.- Cuestionario.....	170
ANEXO 11.- Portada del Modelo de Gestión Administrativa.....	175
ANEXO 12.- Listado de Socios Comuneros .....	176

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en la comuna Río Seco de la Parroquia Colonche, cantón Santa Elena; es una organización sin fines de lucro y posee autonomía administrativa y financiera, que tiene como finalidad el bienestar de su comunidad en general; sin embargo previo estudio efectuado hemos determinado falencias que impiden el buen desempeño del órgano directivo y la manera de como administran los recursos organizacionales.

Por ende, este trabajo está compuesto por cuatro capítulos, que contribuyeron a la determinación del problema central y sus causas y efectos, así como el establecimiento de una medida de solución a tal contrariedad.

El primer capítulo, mantiene la teoría científica de varios autores de temas relacionados con la administración que de acuerdo al presente trabajo constituye la variable independiente, con sus diferentes dimensiones e indicadores; al igual conceptos relacionados con el desarrollo organizacional, variable dependiente, cuyas dimensiones consideradas son estrategias, clima y comportamiento organizacional, desarrollo de personas, y productividad.

El segundo capítulo, contiene la metodología de la investigación que fue implementada en este proyecto, el mismo que describe el enfoque con el que fue desarrollado (enfoque cualitativo y cuantitativo), los tipos de investigación aplicadas como la bibliográfica y la de campo, los métodos aplicados que fueron el deductivo, analítico e histórico y las técnicas de investigación tales como: observación directa, entrevista y encuesta, que una vez definida la población y muestra nos permitieron verificar y profundizar los diferentes problemas que existen en la organización.

El tercer capítulo, muestra la aplicación de las técnicas de investigación utilizadas en el presente proyecto de investigaciones tales como: observación directa efectuada en la comuna de forma global, entrevistas realizadas a los miembros del cabildo para conocer con mayor claridad y profundidad los diferentes aspectos de acuerdo al tema administrativo en estudio; y, las encuestas realizadas a la muestra obtenida de la totalidad de la población (socios comuneros), que una vez desarrollados los parámetros considerados nos permitieron establecer las conclusiones y recomendaciones que dieron la implementación de la propuesta.

Finalmente el cuarto y último capítulo contiene el resultado de la aplicación de las técnicas de investigación que se enfoca en la implementación de un MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014, que contiene el pensamiento estratégico comunal (misión, visión, objetivos, valores y políticas organizacionales), plan operativo anual, programas, proyectos, la estructura orgánica por procesos, el manual de funciones, liderazgo, plan anual de capacitación y la metodología de evaluación que permitirá determinar los resultados alcanzados.

Cabe indicar que los aspectos antes mencionados en el capítulo cuarto permitirán al órgano directivo administrativo de la comuna direccionar sus actividades al cumplimiento de los fines institucionales, regular sus funciones, satisfacer las necesidades básicas insatisfechas que presenta la comunidad, de tal forma que contribuyamos al desarrollo organizacional y de la localidad en general.

Al finalizar la propuesta, se encuentran establecidas conclusiones y recomendaciones del Modelo de Gestión Administrativa, que permitirán al cabildo de la comuna Río Seco conocer la importancia de su aplicación

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a los miembros del cabildo y socios comuneros. Diseño de un modelo de gestión administrativa para la Comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena, periodo 2013.

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

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A través de la historia conocemos que la mayoría de los cabildos de las comunidades, no han llevado a cabo una administración eficiente, puesto que, no siguen el proceso correspondiente de manera adecuada, misma que provoca el incumplimiento de su planeación estratégica.

Los miembros del cabildo de la comuna Río Seco desde su primera administración en los diferentes periodos de gestión, no aplican de manera reglamentaria el proceso administrativo de tal forma que les obstaculiza el alcance de los objetivos, metas y por consiguiente el desarrollo organizacional.

Por ende, en la comuna Río Seco se percibe la inadecuada planeación, puesto que no tienen establecido su misión, visión, valores, objetivos y planes operativos; que inciden en la no ejecución y cumplimiento efectivo de las acciones y metas institucionales.

En cuanto a la organización, los representantes comunales no cuentan con un orgánico estructural que muestre la autoridad y sus dependencias, a más de ello no ejecutan las funciones de conformidad con lo establecido en las normativas internas, generando un inadecuado clima organizacional, puesto que no se percibe la motivación de los empleados al momento de ejecutar sus acciones; ni el trabajo en equipo, debido a que la participación de los integrantes de los miembros del cabildo en las mesas de trabajo es deficiente que limita el buen desempeño laboral.

Con respecto a la fase de integración puedo manifestar que los representantes de la comuna, son electos democráticamente en la Asamblea General Ordinaria por los habitantes, en base a la popularidad que mantienen en su localidad más no por poseer la capacidad idónea para desempeñar cargos administrativos, provocando que no se adopten decisiones idóneas para el bienestar institucional al igual que no se logre alcanzar un alto grado de satisfacción por parte de los miembros del cabildo.

La directiva de la comuna, está conformada por actores sociales que se caracterizan por su espíritu de liderazgo e interacción social que una vez posesionados no cumplen el fin único para el que fueron elegidos, a más de ello no realizan gestiones para capacitar e instruir al talento humano, generando así un bajo nivel de desarrollo del personal impidiendo la optimización y potencialización de los recursos de la entidad.

A más de ello, se observa también que no realiza un respectivo control durante su gestión, ni realizan monitoreo y evaluación en el ejercicio de sus funciones, por lo que no se logra determinar cuál es el nivel productividad de la organización, alcance de metas y logro de los objetivos institucionales que aporten al desarrollo y bienestar de la comunidad.

La inexistencia de un Modelo de Gestión Administrativa vuelve ineficiente e inoportuna la toma de decisiones, el establecimiento de ideas innovadoras para el logro del éxito y desarrollo comunal. Debido a la carencia de este instrumento necesario para el alcance de la máxima eficiencia en el ejercicio de sus funciones se plantea el presente estudio con la finalidad de establecer este modelo mediante la aplicación de lineamientos y políticas administrativas que oriente a la consecución de las metas tanto de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial como del Plan Nacional para el Buen Vivir.

El desarrollo de la organización nos permitirá promover el cambio en la entidad, mediante la aplicación obligatoria de las normativas pertinentes de manera que alcance un mejor aprovechamiento de las habilidades y potencialidades para establecer una cultura organizacional adecuada.

A más de ello se debe considerar la participación de la ciudadanía en las mesas de trabajo en las sesiones ordinarias y extraordinarias convocadas por el cabildo, de manera que aporten con la definición de las necesidades prioritarias requeridas en la comuna, coadyuvando a la correcta administración, por ende a la optimización de los recursos institucionales que mediante una labor fructífera se promueva la transformación y desarrollo local.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide el proceso administrativo en el desarrollo organizacional de la comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, periodo 2013?

## **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo incide la planeación en la ejecución y cumplimiento de las acciones y metas institucionales de la comuna Río Seco de la Parroquia Colonche?
  
- ¿Cómo incide el diseño de la estructura orgánica y la ejecución de tareas de conformidad con el reglamento interno de la comuna en el Clima Organizacional del cabildo de la Comuna Río Seco?
  
- ¿Cuál es el efecto de la integración del talento humano en la toma de decisiones para el bienestar institucional de la comuna Río Seco?
  
- ¿Cuál es el efecto del deficiente control y evaluación de acciones en el alcance de la productividad en la comuna Río Seco?
  
- ¿Cree usted que el diseño del modelo de gestión administrativa contribuye al desarrollo organizacional de la comuna Río Seco?

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

De conformidad con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, el Buen Vivir es la forma de vida que permite la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. Por tal razón como estudiante de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, es deber inmiscuirme en el ámbito público de las diversas organizaciones y entidades que promueven el desarrollo de las diversas localidades de nuestra provincia.

Previo análisis y estudio respectivo de la situación actual y antecedentes de la gestión administrativa que llevan a cabo los miembros del cabildo, se ha determinado que de las comunidades que forman parte de nuestro país, la comuna Río Seco, de la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, presenta múltiples insuficiencias al aplicar las fases del proceso administrativo que impide alcanzar el desarrollo organizacional.

En base a los requerimientos se puede determinar la necesidad de implementar un proyecto que contribuya a la ejecución eficiente y eficaz de las funciones, actividades y demás tareas que le corresponden al cabildo; a través del establecimiento de un Modelo de Gestión Administrativa, en búsqueda del bienestar social de dicha jurisdicción territorial.

La inadecuada coordinación entre las diferentes áreas de gestión y las deficiencias en la capacidad de gestionar acciones para dar cumplimiento a los objetivos, a través de las políticas establecidas en la comuna para el alcance de los resultados y la efectividad de los programas y proyectos, así como la calidad y cobertura de los servicios públicos que se ofrecen a las comunidades.

Contribuye a la articulación entre el proceso administrativo y al fortalecimiento de las capacidades de actores de la organización en la perspectiva de lograr mejores resultados en el progreso socioeconómico. Es necesario indicar que los cambios sociales no sólo se refieren a las políticas sociales: salud, educación y vivienda, a más de esto, a los relativos a otras políticas públicas, como seguridad ciudadana, empleo, administración de justicia y regulación de los mercados.

Es importante destacar esta última, pues el suministro de bienes y servicios en un contexto competitivo, reduce precios y los pone al alcance de la ciudadanía, generando una mejor calidad de vida. Los aspectos mencionados anteriormente son autores de valor público y promueven cambios en la sociedad.

Por tal razón, se proyecta la ejecución del presente modelo de gestión, para contrarrestar los esquemas tradicionales predominantes de administración, basada en el cumplimiento de procedimientos por la práctica empírica de organización de funciones, orientados hacia los resultados que se espera alcanzar enfocados en el bienestar de la comunidad.

No simplemente en una institución se debe implantar normas para realizar una gestión basada en los resultados sino también, es ineludible construir un ambiente político e institucional en el que los efectos sean el centro del debate público; en el que se califique a las autoridades por los cambios suscitados en la sociedad reflejada con una labor eficiente.

Por las situaciones antes expuestas se plantea la elaboración del “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el nivel de incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de entrevistas a los miembros del cabildo y encuestas a socios de la institución, orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la incidencia la planeación en la ejecución y cumplimiento de las acciones y metas institucionales de la comuna Río Seco de la Parroquia Colonche, mediante la aplicación de encuestas.
- Evaluar la incidencia del diseño de la estructura orgánica y la ejecución de tareas de conformidad con el reglamento interno de la comuna en el Clima Organizacional, mediante la realización de encuestas.
- Determinar el nivel de incidencia de la integración del talento humano en la toma de decisiones para el bienestar institucional de la comuna Río Seco, mediante la ejecución de entrevistas a miembros del cabildo.
- Determinar la incidencia del control y evaluación de las acciones de los miembros del Cabildo en el alcance de la productividad de la comuna Río Seco, a través de entrevistas dirigidas a su órgano directivo y encuestas a los socios de la localidad.

- Diseñar un modelo de Gestión administrativa para la Comuna Río Seco mediante la realización de un diagnóstico situación organizacional para que contribuya a su desarrollo.

## **5. HIPÓTESIS**

La incidencia del proceso administrativo mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la Comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.

## **6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Es así como la operacionalización de las variables permite asignarles un significado, describiéndolas en términos observables y comprobables para poder identificarlas, a través de la caracterización proporcionada por sus indicadores. Conforme a estas definiciones se muestra el cuadro de operacionalización de las variables del presente trabajo de titulación:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

### **6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

PROCESO ADMINISTRATIVO

### **6.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**CUADRO 1.- Operacionalización de Variable: Independiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM 2	INSTRUMENTOS
La incidencia del proceso administrativo mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la Comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.	Proceso administrativo	Es el conjunto de acciones vinculadas con la planificación, organización, integración, dirección y control del cumplimiento de normativas para el logro de una apropiada administración y el alcance del desarrollo institucional.	Planeación	Misión	¿Conoce usted si la comuna cuenta con Misión Institucional?	OBSERVACIÓN DIRECTA ENTREVISTA ENCUESTA
				POA	¿Cree usted que los miembros del Cabildo Comunal deben realizar un POA (Plan operativo Anual) institucional?	
			Organización	Estructura Orgánica	¿Conoce usted como está organizado el Cabildo de la Comuna Río Seco?	
				Manual de Funciones	¿Cree usted que los miembros del cabildo de la comuna Río Seco cumplen funciones y responsabilidades?	
			Integración	Talento humano	¿Cree usted que el cabildo de la comuna fue elegido a conciencia por parte de la comunidad?	
				Recursos materiales	¿Conoce usted cómo los miembros del cabildo distribuyen los recursos materiales de la comuna Río Seco?	
			Dirección	Liderazgo	¿Considera usted que debe existir Liderazgo en los miembros del cabildo de la comuna?	
				Comunicación	¿Considera usted que la comunicación debe prevalecer entre los miembros que conforman el cabildo de la comuna?	
			Control	Monitoreo	¿Ha sido participe de la Rendiciones de Cuentas que los miembros del cabildo deben efectuar a la ciudadanía?	
				Evaluación	¿Cómo considera usted la realización de las actividades de los miembros del Cabildo de la comuna Río Seco?	

Fuente: Observación directa en la comuna Río Seco  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**CUADRO 2.- Operacionalización de Variable: Dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM 2	INSTRUMENTOS
La incidencia del proceso administrativo mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la Comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.	Desarrollo Organizacional	El desarrollo organizacional es un plan integral que mantiene estrategias tácticas y técnicas que estarán direccionados al mejoramiento de la cultura, clima y comportamiento de los miembros que conforman la organización para buscar el desarrollo de sus integrantes y alcanzar un alto grado de productividad institucional.	Estrategias	Acciones	¿Considera usted que las acciones que ejecutan los miembros del cabildo contribuyen al bienestar de la comunidad?	OBSERVACIÓN DIRECTA ENTREVISTA ENCUESTA
				Metas	¿Cree usted que los miembros del Cabildo en la actualidad han alcanzado los objetivos y metas propuestas?	
			Clima organizacional	Motivación	¿Cree usted que los miembros del cabildo deben estar motivados para ejecutar sus actividades?	
				Trabajo en Equipo	¿Considera usted importante que los miembros del cabildo se organicen en equipos de trabajo para lograr los objetivos institucionales?	
			Comportamiento organizacional	Toma de Decisiones	¿Considera usted que los miembros del cabildo adoptan decisiones pertinentes para el desarrollo comunal?	
				Satisfacción Laboral	¿Considera usted que los miembros del cabildo se encuentran satisfechos con la labor que desempeñan?	
			Desarrollo de personas	Personal Capacitado	¿Cada qué tiempo cree usted que el personal del cabildo debe ser capacitado para realizar sus gestiones eficientes para el bienestar social?	
				Plan Anual de Capacitación	¿Conoce usted si el Cabildo de la Comuna posee un plan anual de capacitación a los miembros del cabildo para mejorar el ejercicio de sus funciones?	
			Productividad	Eficiencia	¿Cree usted que el personal del cabildo de la comuna realiza gestiones eficientes para el bienestar social?	
				Eficacia	¿Cree usted que los miembros muestran su eficacia en el ejercicio de sus funciones?	

Fuente: Observación directa en la comuna Río Seco  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

Las organizaciones bien administradas son de carácter importante no solo a nivel local sino a nivel nacional e internacional debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Es inevitable que a lo largo de la historia hayan existido múltiples elementos que condicionan la forma de ser de su población, y por ende, las formas de llevar a cabo la gestión en sus organizaciones para mantener una administración, cuya finalidad sea el alcance de obtener mejoras organizacionales que tiendan a su desarrollo.

El Ecuador, de conformidad con el Art. 1 de la (Constitución de la República del Ecuador 2008), es un estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada. Está conformado por provincias, que constituye una división político-administrativa integrada por la unión de dos o más cantones.

El (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013 - 2017), en el objetivo uno, establece que la gestión y el servicio público que se ejecuta en el Ecuador han sido vistos en el pasado como sinónimos de ineficiencia, precariedad y maltratos hacia la ciudadanía.

Hoy se rescata el rol fundamental de la gestión pública y del servicio público, promoviendo mejoras en la calidad de la gestión a través de la capacitación de las servidoras y los servidores públicos, la mejora de los procesos administrativos y la innovación tecnológica, para transparentar y acelerar los trámites públicos.

Santa Elena es una provincia de la costa ecuatoriana fundada el 7 de noviembre de 2007, con territorios que pertenecían a la provincia del Guayas, considerada como una Unidad de Territorio, Política y Administrativa que se encuentra conformada por los cantones contiguos Santa Elena, La Libertad y Salinas: cuyos límites son sus respectivas cabeceras cantonales, parroquias, barrios, comunidades, recintos y demás pueblos. Según el último Censo de Población y Vivienda (año 2010) cuenta con 308.693 habitantes, con aproximadamente 3.762.80 km<sup>2</sup> de superficie y 160 km de playas.

El cantón Santa Elena es el más antiguo de la jurisdicción provincial, conformado por parroquias rurales (Atahualpa, Colonche, Chanduy, Manglaralto, Simón Bolívar y Ancón), posee una extensión de superficie de alrededor de 3.668,90 km<sup>2</sup>. Este cantón está constituido por comunas, lugares en donde prevalece el bien común y cuyos residentes reconocen como descendientes directos a los habitantes ancestrales de éstas tierras.

Las Juntas Parroquiales del Ecuador fueron constituidas en reconocimiento al progreso rural del Ecuador en busca del fortalecimiento, caracterizados como un nivel de gobierno de cercanía, lugar donde la comunidad encuentre respuestas prontas a sus necesidades prioritarias. La Constitución de 2008 les reconoce la categoría de gobierno autónomo descentralizado y mejora sus disponibilidades presupuestarias, así como obliga a tener responsabilidades que antes eran discrecionales.

Colonche, territorio ancestral de los Manteños – Huancavilcas, con antecedentes que provienen desde la prehistoria de la nación, que luego fue un polo de progreso, para luego decaer y ser hoy parte de un territorio que sufre la desertificación, sequías, migración, deficiencias en su infraestructura, pero que aspira a un desarrollo organizacional, bajo las nuevas premisas del Buen Vivir.

La Parroquia Colonche está conformado por 18 comunas (Jambelí, Monteverde, Palmar, Ayangue, Manantial de Colonche, Bambil Collao, Bambil Deshecho, Febres Cordero, Loma Alta, Bajadita de Colonche, San Marcos, Manantial de Guangala, Cerezal Bellavista, Salanguillo, Las Balsas, Aguadita, Calicanto y Río Seco) de las cuales algunas tienen sus orígenes desde la etapa colonial, muchas no conservan un modo de producción comunal, más bien son territorios que por ser ancestrales en su mayoría se acogen a esta forma de propiedad de la tierra que ratificó la Constitución del 2008.

Sin embargo, en el transcurrir de los años, varias comunidades no han realizado una gestión con eficiencia, puesto que no rigen sus actividades de acuerdo a un proceso que permita alcanzar los objetivos institucionales, y contribuir al desarrollo de la organización. Entre las comunas existentes en la parroquia Colonche se encuentra la comuna Río Seco, ubicada entrando por la ruta Palmar – Febres Cordero entre las comunas Manantial de Colonche, Bambil Deshecho y Febres Cordero. Fue fundada el 22 de Febrero de 1938 mediante el acuerdo Ministerial N° 185.

Administrativamente la Comuna Río Seco depende de las disposiciones que emita el MAGAP, debido a que es el ente que regula, norma, facilita, controla y evalúa la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país, promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y que propicie el crecimiento sostenible de la producción y productividad de la comunidad.

La comuna Río Seco es de trayectoria étnica integrada por las personas que forman parte de ella, radicadas en esta comunidad, con vínculos de cohesión social, de organización tradicional, con espíritu de solidaridad, con ligas de parentescos con interés y propósitos comunes. Sus Habitantes se dedican a la agricultura y cría de animales.

De conformidad con la resolución N° 030-2014, efectuada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), en la que aprueba la elección del cabildo y extiende el respectivo nombramiento; la estructura institucional de la comuna queda conformada por:

**CUADRO 3.- Directiva de la Comuna Río Seco**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
Sr. Eloy Freddy Pozo Ramírez	Presidente
Sr. William Reyes Catuto Pozo	Vicepresidente:
Sr. José Jacinto Malavé Tomalá	Secretario
Sr. Catalino Erasmo Ramírez Castillo	Síndico
Sra. Heleodora Pozo Tomalá	Tesorera

Fuente: Resolución N°030-2014 - MAGAP  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

Quienes desempeñaran sus funciones basadas en el Reglamento Interno Reformatorio en ejercicio de sus facultades legales.

Desde su primera administración, los miembros del cabildo de la comuna Río Seco, no han aplicado de manera sistematizada bajo lineamientos eficientes y oportunos el proceso administrativo, de tal forma que les obstaculiza el alcance de los objetivos, metas y por ende el desarrollo de la organización.

Por lo tanto, la carencia de un Modelo de Gestión Administrativa incide en la ineficaz e inadecuada toma de decisiones en cuanto a temas de interés para la organización con aspiraciones de conseguir el éxito y desarrollo comunal.

Por ende, se plantea este instrumento necesario para la ejecución eficiente de las funciones de los miembros del cabildo de la comuna Río Seco, en el que se establecen lineamientos y políticas que guíen al cumplimiento de las metas y objetivos determinados en los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, así como en el Plan Nacional para el Buen Vivir, con el propósito de promover el desarrollo de la organización.

## **2.2 VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **1.2.1. Proceso Administrativo**

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

Proceso Administrativo, “son pasos para sistematizar la operación de un empresa en forma efectiva, desde su previsión para la fijación de objetivos claros, planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma. (Hernández & Rodríguez, 2011, pág. 439)

El proceso administrativo es el conjunto de acciones vinculadas con la planificación, organización, integración, dirección y control de las actividades que desarrolla una entidad previo cumplimiento de normativas para el logro de una apropiada administración y el alcance del desarrollo institucional.

## **1.2.2. Dimensiones de Proceso Administrativo**

Las dimensiones del proceso administrativo son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

### **1.2.2.1. Planeación**

El proceso de planeación, “es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro. Es una aplicación específica del proceso de decisión. Las decisiones que, de alguna manera, buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él, son decisiones de planeación”. (Amaru Maximiano, 2009, págs. 50-51).

Según (Franklin Fincowsky, 2009), “Planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro. (pág. 14)

La planeación constituye la primera fase del proceso administrativo que se basa en el porvenir de las decisiones que adoptan las entidades en la actualidad mediante el establecimiento de misión, visión, objetivos, planes, procedimientos con la finalidad de alcanzar la máxima eficiencia en el desarrollo de sus actividades de manera que se permitan que se cumplan con los resultados deseados.

Con la aplicación de este proceso se contribuye al desarrollo de la entidad, puesto que en el mismo establecemos métodos adecuados para utilizar los recursos de forma racional; además preparamos a la institución para hacer frente ante las diversas dificultades que susciten, por consiguiente reducir el riesgo y aprovechar efectivamente las oportunidades que se presenten en su entorno que persiguen el mismo fin.

#### **1.2.2.2. Misión**

La misión es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores. (Bateman & Snell, 2009, pág. 142)

Según (Hernández & Rodríguez, 2011), “la misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes. Propósito o razón fundamental de la existencia de una organización”. (pág. 436)

La misión de una entidad plantea la guía permanente en la toma de decisiones por parte de quienes dirigen las instituciones, puesto que la misión constituye la razón de ser de la entidad que indica: quién es, a quienes va a servir, como pretende satisfacer las diversas necesidades que mantiene la población.

Por ende nos permite orientar las acciones enlazadas con lo que son capaces de realizar, para el bienestar de quienes integran su entidad o a su vez las decisiones futuras que puedan desarrollar.

#### **1.2.2.2.1. Plan Operativo Anual**

“El plan operativo anual es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo”. (Armas, 2012).

De conformidad (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009), la planificación operativa, “se concibe como la desagregación del Plan Plurianual de Gobierno y los Planes Institucionales en Objetivos estratégicos, indicadores, metas programas, proyectos y acciones que se impulsaran en el período anual. Consideran como base: función, misión y visión institucional. Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convierten a los propósitos en pasos claros y en objetivos evaluables a corto plazo.

Los planes operativos anuales constituyen instrumentos de gestión que ayudaran a la labor pública, basada en orientar la ejecución de los objetivos institucionales, que convierten los propósitos en un procedimiento claro; y, en objetivos y metas que puedan ser evaluables a corto plazo que permitan posteriormente determinar el grado de cumplimiento de las actividades realizadas y por ende contribuir al desarrollo organizacional.

#### **1.2.2.3. Organización**

Organizar es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Organizar es, como todas las funciones de la administración, un proceso de tomar decisiones. Dividir trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización. (Amaru Maximiano, 2009, págs. 52-53)

La organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos de comunicaciones a un grupo de personas. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 14)

La organización como parte del proceso administrativo constituye una etapa en la que se establece los procedimientos y mecanismo ordenados a través de una estructura en la que se determinen las funciones y roles que cumplirá cada miembro de la organización para que les permitirán el alcance de los objetivos institucionales de las organizaciones previo cumplimiento de las reglas o normas que guiarán su accionar; cuya finalidad es de crear un entorno favorable para el buen desempeño de quienes la conforman.

#### **1.2.2.3.1. Estructura Orgánica**

La estructura de la organización es aquella que muestra las relaciones de dependencia y autoridad, además de la división del trabajo. (Bateman & Snell, 2009, pág. 290)

Estructura Orgánica consiste en dividir tareas entre bloques de trabajo llamados departamentos. La elección de dichas tareas se basa en los criterios de departamentalización. (Amaru Maximiano, 2009, pág. 238)

La estructura orgánica o diagrama organizacional muestra cada uno de los puestos de trabajos con los que cuenta una organización y las formas como éstos están adecuados de acuerdo a las funciones que mantiene una determinada entidad.

#### **1.2.2.3.2. Manual de Funciones**

El manual de funciones, consiste en “atribuir a cada unidad de trabajo la responsabilidad de una función organizacional” según establece (Amaru Maximiano, 2009, pág. 238).

Según (Franklin Fincowsky, 2009) indica que el manual de funciones es la delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa. (pág. 14)

Los manuales de funciones son aquellos documentos en los que constan de manera detallada cada una de las funciones, atribuciones, prohibiciones de cada miembro que forma parte de una organización de conformidad al perfil profesional de cada puesto de trabajo o departamento y contribuir de tal forma a los objetivos institucionales.

#### **1.2.2.4. Integración**

Según (Hernández & Rodríguez, 2011), “el proceso de integración consiste en escoger adecuadamente a las personas, conservarlas y desarrollarlas para que cubran todos los puestos que la estructura orgánica de la empresa requiere para su buen funcionamiento”.

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.” (pág. 417)

(Castro Ortega, 2008), indica que el proceso de integración consiste en, “integrar es obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

De conformidad con lo que establece los autores antes mencionados, podemos establecer que el proceso de integración en la administración de una determinada organización consiste es de gran importancia, puesto que ésta nos permite seleccionar de manera apropiada el talento humano y los recursos (materiales, tecnológicos y financieros) necesarios para el alcance de las metas establecidas por las entidades.

#### **1.2.2.4.1. Talento Humano**

(Chiavenato, 2009), establece que el talento humano, “conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y los éxitos”. (pág. 52)

(Ospina Jiménez, 2010), indica que el talento humano juega un rol importante para el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, es contingente y situacional, debido a que depende de aspectos internos y externos, como lo son el comportamiento ético, desarrollo de competencias, la aceptación e internalización de la cultura organizacional, su estructura, el compromiso, entre otros.

El talento es un elemento indispensable para el alcance del éxito de una organización, puesto que el personal de las organizaciones deben ser consideradas como capital humano dotado de conocimientos, habilidades y destrezas que les permita ser competitivos y alcanzar el éxito tanto personal como de la institución.

#### **1.2.2.4.2. Recursos**

Un recurso es constituido como un suministro que genera beneficios para una determinada empresa u organización. Por tal razón (Hernández & Rodríguez, 2011) establece los recursos propios para que una empresa pueda funcionar:

“Los recursos materiales se constituyen por los bienes que le permiten a la empresa realizarla producción de los bienes o servicios con los que satisface las necesidades de clientes o usuarios. Los recursos tecnológicos están constituidos por sus sistemas de producción propios, conocidos como know-how (saber hacer de la empresa), que le permiten generar métodos de trabajo para elaborar sus productos y servicios distintos de los de otras empresas nacionales o extranjeras, y que le dan un lugar en la preferencia de los clientes en el mercado donde opera.” (pág. 9).

Según (Franklin Fincowsky, 2009), establece que recursos “constituyen los requerimientos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios para poner en marcha el proyecto”. (pág. 399)

Por tanto, los recursos son de vital importancia para que una organización desempeñe sus funciones eficientemente, en caso de los materiales adecuación de los bienes o servicio que contribuyan a satisfacer los requerimientos de la comunidad, que deben interrelacionarse con los tecnológicos debido a que si damos utilización efectiva del uso de las TIC's vamos a generar una mejor prestación de servicios con agilidad y eficiencia, a más de ello estaremos involucrándonos en el mundo globalizado para atraer oportunidades de desarrollo para la organización.

#### **1.2.2.5. Dirección**

La dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 14)

El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores. (Amaru Maximiano, 2009, págs. 56-57)

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

El proceso de dirección en una organización es de vital importancia, puesto que constituye la esencia de la administración en la que ejecutan las tareas, actividades, y demás planes previamente planificado.

Este proceso se caracteriza por la presencia de factores necesarios como: la toma de decisión oportuna, una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización, el ejercicio de la motivación para con sus integrantes de manera que den cumplimiento efectivo a sus funciones, y la existencia de liderazgo que les permita direccionarse y alcanzar el éxito de la entidad u organización.

#### **1.2.2.5.1. Liderazgo**

Liderazgo es el poder de influir sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 15)

Liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de su visión. (Müch, 2010, pág. 110)

El liderazgo es una facultad que mantiene un individuo para con su grupo de trabajo en una institución sea en el ámbito público o privado; cabe indicar que las personas que mantienen este don, en ellos sobresalen cualidades como honradez, responsabilidad, justicia, seguridad en sí mismo; así como conocimientos tecnológico, administrativos entre otros, que les permiten guiar de manera efectiva a su grupo de trabajo hacia el alcance los objetivos y metas institucionales.

#### **1.2.2.5.2. Comunicación**

La comunicación es un medio para transmitir información con un significado comprensible. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 15)

(Müch, 2010, pág. 109), establece que “la comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados”. (pág. 109)

Por lo citado de los autores, puedo destacar que la comunicación es un medio que debe prevalecer en una entidad, debido a que esta nos permite mantener un ambiente armónico y confiable en la organización. Por lo tanto se debe considerar a la comunicación como un factor que generará mayores oportunidades de transmitir a tiempo cualquier información o disposición a todo el personal con un lenguaje claro y sencillo que muestre veracidad para garantizar la credibilidad de la empresa.

#### **1.2.2.6. Control**

(Amaru Maximiano, 2009), indica que, “el proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo”. (págs. 58-59)

El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y los estándares de desempeño. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 15)

El control es la fase del procedimiento administrativo que considero de carácter más relevante en una organización, puesto que este permite medir el grado de cumplimiento de la planificación establecida con la ejecución efectuada, con la finalidad de determinar los resultados alcanzados a través de la gestión realizada, de tal forma que nos permita conocer el índice de cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales

#### **1.2.2.6.1. Monitoreo**

Para (Frankel & Gage, 2009), el monitoreo es, “un proceso continuo que implica la recolección de datos en múltiples momentos a lo largo del ciclo de ejecución del programa, incluso al principio para establecer una línea base”. (pág. 3)

El monitoreo constituye un proceso continuo de análisis, observación y elaboración de sugerencias de ajustes que aseguren que el proyecto esté encaminado hacia el objetivo propuesto. (Cerezo & Fernández Prieto, 2011)

Por lo tanto, el monitoreo es un proceso continuo y permanente que se efectúa durante la ejecución de los proyectos previamente establecidos, de tal manera que se direccionen al alcance de los objetivos organizacionales.

#### **1.2.2.6.2. Evaluación**

(Mercedes Di, 2012), indica que la evaluación puede definirse como, “la emisión de un juicio de valor acerca de una política, programa o proyecto, puede ser entendida como una actividad programada de reflexión sobre la acción, cuya realización puede proponerse para antes, durante o después de su implementación” (pág. 39).

La evaluación comprende, “la aplicación de diversos índices con el fin de determinar la efectividad del proceso en cuanto a las siguientes variables: estructura, certeza y adecuación de controles, métodos de protección, métodos de trabajo, repercusiones financieras, utilización de equipo, etcétera”. (Müch, 2010, pág. 128)

Este proceso de evaluación, constituye una etapa enfocada en la generación de juicio reflexivo basado en conclusiones obtenidas por la observación del cumplimiento de los planes establecidos, con el propósito de adoptar medidas de mejoramiento o correctivas para la consecución de los fines de la institución.

## **2.3 VARIABLE DEPENDIENTE**

### **1.3.1. Desarrollo Organizacional**

(Robbins & Judge, 2013), indica que el desarrollo organizacional, “es un conjunto de interacciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, que buscan incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores”. (pág. 587)

Según (Gerardo, 2009), “Desarrollo Organizacionales un proceso de cambio en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de la ciencia del conocimiento, la investigación y la teoría.

Más específicamente, para que una intervención en una organización sea D.O., debe responder a una necesidad sentida por parte del cliente, involucrar directa y colaborativamente al cliente en la planeación e implementación de la intervención y conducir a un cambio en la cultura de la organización”. (pág. 12)

El desarrollo organizacional, en base a lo que exponen los autores mencionados, puedo considerarlo como un plan integral que mantiene estrategias tácticas y técnicas que estarán direccionada al cambio de la administración tradicional basada en la aplicación óptima de las tecnologías de información y comunicación con el propósito de aumentar la efectividad y generar bienestar de la entidad y de sus miembros.

### **1.3.2. Dimensiones del Desarrollo Organizacional**

- Estrategias
- Clima organizacional
- Comportamiento organizacional
- Desarrollo de personal
- Productividad

#### **1.3.2.1. Estrategias**

Según (Franklin Fincowsky, 2009) indica que estrategia es “la ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación”. (pág. 5)

Para (Amaru Maximiano, 2009) estrategia es “el camino para asegurar el desempeño y supervivencia de una empresa. A las estrategias también se la llama política de negocio”. (pág. 183)

Por lo tanto, la estrategia puede constituirse como un plan de acción que permitirá el cumplimiento de los objetivos y metas de forma efectiva con el propósito de velar por el bienestar organizacional.

#### **1.3.2.1.1. Acciones**

(Franklin Fincowsky, 2009), establece que las acciones constituyen “iniciativas o actividades necesarias para implementar un proyecto”. (pág. 39)

Según el (Diccionario de la Lengua Española, 2005), acción es: “el ejercicio de la facultad de hacer o realizar alguna cosa que tiene un ser”.

Por ello, las acciones comprenden las diversas actividades que realizan los miembros de una institución u organización, con el debido compromiso y responsabilidad de ejecutarlas de forma eficiente previo lo establecido en la planificación para el cumplimiento de los fines institucionales.

#### **1.3.2.1.2. Metas**

Para (Franklin Fincowsky, 2009), las metas son: “unidades de medida que relacionan los recursos y acciones con objetivos”. (pág. 14).

(Pinto Cristian, 2012), indica que las metas son “un punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado”.

Por lo tanto, podemos indicar que las metas comprenden los fines u objetivos de acciones determinadas que plantean las diferentes instituciones. Cabe resaltar que las metas son medibles y evaluables, puesto que estas tienen como propósito establecer el nivel de eficiencia que se ha alcanzado en la organización.

### **1.3.2.2. Clima Organizacional**

(Pinto Cristian, 2012), mantiene que clima organizacional es el “Ambiente de las relaciones sociales internas de una organización.” (pág. 91)

Para (Amaru Maximiano, 2009), clima organizacional es una medida de cómo se sienten las personas respecto de la organización y sus administradores. (pág. 298)

El clima de una organización, consiste en el ambiente que generan el talento humano en el ejercicio de sus funciones de tal forma que incide en su nivel desempeño y cumplimiento de objetivos organizacionales e individuales.

#### **1.3.2.2.1. Motivación**

(Robbins & Judge, 2013), define a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (pág. 202).

Según (Hernández & Rodríguez, 2011), “la motivación es todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana”. (pág. 173)

Motivación constituye un factor primordial que debe prevalecer en una entidad para que el talento humano rinda de manera efectiva en sus funciones, de tal forma que promueva en ellos el sentido de pertenencia y por tanto que la prestación de sus servicios se vea reflejado en el buen nivel de desempeño, que permita alcanzar el éxito de su organización.

#### **1.3.2.2.2. Trabajo en Equipos**

(Chiavenato, 2009), indica que el trabajo en equipo: “Es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente, procurando un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, elimina las barreras interpersonales de la comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de causas.” (pág. 426)

Según (Hernández & Rodríguez, 2011), “el trabajo en equipo hace que sus miembros logren resultados que si actuaran en forma individual. (pág. 18)

El trabajo en equipo, es una práctica que mantienen un determinado grupo de trabajo en el ejercicio de sus funciones en su ámbito laboral, que les permite adoptar de manera consensuada las decisiones idóneas para con el logro de las metas y alcanzar el bienestar del personal de la organización.

#### **1.3.2.3. Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional según (Robbins & Judge, 2013), “es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos los grupos, y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (pág. 10)

El comportamiento organizacional, según (Robbins & Coulter, 2010) es un campo de estudio que investiga las acciones (comportamiento) de la gente en el trabajo.

El comportamiento organizacional es un campo en el que se investiga la forma de actuar de quienes forman parte de la organización, puesto que el talento humano es el factor primordial que debe manejarse como tal, por ello en la actualidad se plantean temas como selección de empleados, programas de motivación y equipos de trabajos que incitan al personal a mejorar su desempeño en el ejercicio de sus funciones.

#### **1.3.2.3.1. Toma de Decisiones**

(Hernández & Rodríguez, 2011), establece que la toma de decisiones es la elección de un ejecutivo de la organización entre dos o más opciones, y debe inspirarse en el programa de acción. (pág. 52)

...“El proceso de decisiones no consiste sólo en detectar lo correcto y lo incorrecto para fijar el objetivo, es decir, qué debe hacerse, sino también cómo y cuándo hacerlo.” (pág. 168)

Según (Robbins & Judge, 2013), “las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles autoridad para tomar decisiones que, históricamente, estaban reservados a los gerentes. Por lo tanto, la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional”. (pág. 174)

La toma de decisiones constituye una acción de gran responsabilidad e importancia dentro de una organización por parte de su talento humano, puesto que ésta direcciona el accionar de cada uno de los miembros de la organización y por ende contribuye al cumplimiento de los objetivos, metas y propósitos tanto individuales como institucionales.

#### **1.3.2.3.2. Satisfacción laboral**

(Amaru Maximiano, 2009), establece que la satisfacción es criterio que permitirá mantener un alto rendimiento de las personas, por lo tanto que se sientan satisfechas con los resultados y con el propio grupo.

Para (Robbins & Judge, 2013), “cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos”. (pág. 74)

La satisfacción laboral, nos permite verificar si el grupo de trabajo dentro de la organización está cumpliendo con sus objetivos, sienten afecto por las actividades que desarrollan, mantienen la eficiencia en sus funciones, al igual que reflejen su crecimiento como personas con alto conocimientos, creatividad e innovación, que les permiten volverse seres competitivos que promueven el bienestar de su entidad.

#### **1.3.2.4. Desarrollo de Personal**

(Chiavenato, 2009), indica que “Desarrollo de personal, está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional”. (pág. 415)

...”El desarrollo organización representa uno de los promisorios campos de actuación para la mejora de la organización y el desarrollo de las personas.” (pág. 433)

De conformidad con lo establecido por (Arias Montoya, Portilla de Arias, & Villa Montoya, 2008), desarrollo de personal se entiende como el afán de superación que motiva a avanzar hacia adelante, o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. (págs. 2-3)

Desarrollo de personal, por lo tanto puede considerarse un proceso efectuado gracias a gestiones realizadas por las autoridades pertinentes de una entidad u organización, encaminadas a lograr que sus empleados adquieran mayores conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para generar un buen nivel de desempeño laboral.

#### **1.3.2.4.1. Capacitación**

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009), indica que la capacitación “se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar el desempeño en los puestos que poseen”. (pág. 440)

Para (Chiavenato, 2009), “capacitación está compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales”. (pág. 415)

La capacitación a un empleado es de carácter importante, puesto que a través de éstas adquieren o refuerzan sus conocimientos, de tal forma que les permitan desempeñarse eficientemente en las funciones que se les ha designado de conformidad con el orgánico funcional de las entidades, al igual que les permite mantener un alto grado de profesionalismo.

Cabe indicar también que las capacitaciones ayudan a cambiar la cultura que el talento humano ha adquirido en el transcurrir de los años, y por tanto contribuye a la adaptación al mundo globalizado en el que nos vivimos actualmente.

#### **1.3.2.4.2. Programas de Capacitación**

Según establece (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009), “los programas de capacitación ayudan a los empleados desarrollar competencias que necesitan para lograr su mejor desempeño en sus empleos actuales”. (pág. 450)

Según (Chiavenato, 2009), establece que el diseño del proyecto o programa de capacitación, “se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionad”. (pág. 379)

Por ello, es necesarios que todas las organizaciones tanto del ámbito público como privado, implementen un Plan o Programa en el que incluyan las diversas necesidades de capacitaciones, en base a las debilidades en la ejecución de las funciones del talento humano, de tal forma que a través de éste instrumento se logre cumplir de manera óptima los objetivos de la organización.

#### **1.3.2.5. Productividad**

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

Según (Hernández & Rodríguez, 2011), la productividad es el “resultado de la correcta utilización de los recursos relacionados con los productos y servicios generados”. (pág. 4)

Por lo citado de los autores, la productividad es aquella que permite determinar cuál es el nivel de eficiencia que mantiene la realización de las funciones que cumple una determinada entidad, que se reflejara en la relación entre los servicios que debe prestar a la comunidad y los servicios que han sido otorgados (es decir, las obras planteadas con su correspondiente ejecución).

#### **1.3.2.5.1. Eficiencia**

(Pinto Cristian, 2012), indica que eficiencia es la “habilidad para hacer mejor el uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar las metas u objetivos”. (pág. 92)

(Hernández & Rodríguez, 2011), menciona que la eficiencia es el “uso correcto de los utilizados para lograr resultados”. (pág. 4)

La eficiencia, por lo tanto se la considera como el logro de los objetivos en el menor tiempo posible con la utilización mínima de los recursos que posee una organización para el cumplimiento de sus fines.

#### **1.3.2.5.2. Eficacia.**

De conformidad, (Hernández & Rodríguez, 2011), la eficacia: “Se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron.” (pág. 19)

Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios. (Pérez Quintero, 2013)

Por ello, determino que la eficacia constituye el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización, no considerando la cantidad de recursos y el tiempo que utilicen para su cumplimiento.

## **2.4 MARCO LEGAL**

### **1.4.1. Constitución de la República del Ecuador**

Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades

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

Por lo tanto, es el Art. 57 indica que El Estado garantizará la aplicación de estos derechos colectivos sin discriminación alguna, en condiciones de igualdad y equidad entre mujeres y hombres.

Art. 59.- Se reconocen los derechos colectivos de los pueblos montubios para garantizar su proceso de desarrollo humano integral, sustentable y sostenible, las políticas y estrategias para su progreso y sus formas de administración asociativa, a partir del conocimiento de su realidad y el respeto a su cultura, identidad y visión propia, de acuerdo con la ley.

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

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

#### **1.4.2. Plan Nacional de Buen Vivir 2013 -2017**

Objetivo 1.- Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular.- El principal agente de acción colectiva es, sin lugar a dudas, el Estado; pero no es el único. El Gobierno ecuatoriano busca recuperar el Estado para la ciudadanía y, también, fomentar la acción colectiva de la propia sociedad. Se parte del respeto a la autonomía de las organizaciones sociales y se reconoce el papel del Estado para promover la participación social y ciudadana.

La recuperación y transformación del Estado es el pilar político de la Revolución Ciudadana. Hemos recobrado la autoridad pública y sus facultades esenciales en servicio del país, para caminar hacia la democracia y el socialismo del buen vivir.

Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población.- La vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas.

### **1.4.3. Ley Orgánica de Participación Ciudadana**

La ley de participación ciudadana en su artículo 3 establece Objetivos en el que se incentiva el conjunto de dinámicas de organización, participación y control social que la sociedad emprenda por su libre iniciativa para resolver sus problemas e incidir en la gestión de las cuestiones que atañen al interés común para, de esta forma, procurar la vigencia de sus derechos y el ejercicio de la soberanía popular. Entre uno de ellos tenemos:

1. Garantizar la democratización de las relaciones entre la ciudadanía y el Estado en sus diferentes niveles de gobierno; la igualdad de oportunidades de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatorianos y montubio, y demás formas de organización lícita, en los diversos espacios e instancias creados para la interlocución entre la sociedad y el Estado; el acceso de la ciudadanía a la información necesaria para encaminar procesos dirigidos a la exigibilidad de los derechos y deberes, el control social y la rendición de cuentas en la gestión de lo público y lo privado que manejen fondos públicos;

En su artículo 30, establece que se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución y resolución de problemas y conflictos, al momento de la solidaridad, la construcción de democracia y la búsqueda del buen vivir. Para el caso de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatorianos y montubio, se respetarán y fortalecerán sus propias formas organizativas, el ejercicio y representatividad de sus autoridades, con equidad de género, desarrollados de conformidad con sus propios procedimientos y normas internas, siempre que no sean contrarios a la Constitución y la ley.

#### **1.4.4. Ley de Organización de Régimen de las Comunas**

Art. 3.- Personería jurídica de las comunas.- Las comunas se registrarán 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 afroecuatorianos, así como, de las comunidades que forman parte de estas colectividades de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 84 de la Constitución Política de la República.

Art. 4.- Dependencia administrativa del ministerio de agricultura y ganadería.- Administrativamente las comunas dependen del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Los derechos que esta Ley concede a las comunas, estarán supervisados y dirigidos por el indicado Ministerio.

Art. 8.- Del cabildo.- El órgano oficial y representativo de la comuna es el cabildo, integrado por cinco miembros, quienes ejercerán las funciones de presidente, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario.

En el título III, se establece como deberá desempeñar sus funciones este órgano que mantiene representatividad de las comunidades como se muestra a continuación:

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

Art. 16.- Del plebiscito y de la asamblea general.- Cuando el cabildo vaya a considerar asuntos de mayor importancia relativos a la comuna, para tomar cualquier resolución oír, previamente, en plebiscito abierto, a una asamblea general de los habitantes del lugar. El cabildo recibirá también en asamblea general a los asociados de la comuna, cualquiera que fuere el asunto a deliberarse, siempre que lo pida, por escrito o verbalmente, un número no menor de veinte habitantes.

Art. 17.- Atribuciones del cabildo.- Son atribuciones del cabildo:

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

Art. 19.- Deberes y facultades del presidente del cabildo.- Los principales deberes y facultades del presidente del cabildo, a más de los que determine el reglamento de cada comuna, son los siguientes:

- a) Convocar las sesiones del cabildo;

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

Art. 20.- Funciones de los demás miembros del cabildo.- Las funciones de los demás miembros del cabildo, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario, son las propias e inherentes a sus cargos, a más de las que particularmente les confiera cada cabildo según las necesidades de la administración y del servicio público de la comuna.

Los cargos del cabildo no serán remunerados.

#### **1.4.5. Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.**

El reglamento interno reformado dela comuna Río Seco, con fecha 24 de mayo del 2011, instaure:

Que en su Capítulo I – Constitución, domicilio, duración y fines muestra lo siguiente:

Art. 1 - Constitución y domicilio.- Constituyese con domicilio, en la Parroquia Colonche, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, la comuna Río Seco, de trayectoria ética integrada por las personas que forman parte ella, radicadas en esta comunidad, con vínculos de cohesión social, de organización tradicional, con espíritu de solidaridad, con ligas de parentescos, con intereses y propósitos comunes.

Que en el Capítulo II- ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN manifiesta que:

Art 4.- Organismos administrativos.- los órganos administrativos de la comuna Río Seco, son:

- Asamblea General Ordinaria;
- Cabildo; y,
- Comisiones Especiales

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

(Bernal, 2010), indica que la metodología de la investigación es el conjunto de aspectos operativos del proceso respectivo indispensables para la realización de un estudio.

Por ello, es necesario aplicar una metodología que nos permita establecer las técnicas y procedimientos que debemos seguir para la realización de un proyecto de investigación social, contribuyendo así a nuestro proyecto de titulación que está dirigido al establecimiento de la incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional con la finalidad de orientarlo al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.

#### **4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para (Bernal, 2010), el diseño de investigación, “está determinada por el tipo de investigación que va a realizarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. (pág. 145)

Según (Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Pilar, 2010), indica que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (pág. 4)

El enfoque cualitativo, según (Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Pilar, 2010), se basa en “utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (pág. 7)

De conformidad a lo anteriormente expuesto por los autores, se puede indicar que el proceso de investigación del presente trabajo, fue efectuado con el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Iniciando con la recolección de información de forma directa en base a las situaciones que se percibían tanto en la organización como en el entorno de la comuna Río Seco. Para ello apliqué diversas técnicas tales como: observación directa, encuestas y entrevistas que me permitieron ampliar los conocimientos de los problemas que suscitan en la organización.

Por lo tanto, en el presente sondeo una vez definido el planteamiento del problema, que de conformidad con nuestro trabajo está enfocado en la deficiente aplicación del proceso administrativo que limita el desarrollo de la organización, con sus respectivas, causas y efectos; y, formulada la hipótesis “la incidencia del proceso administrativo mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la Comuna Río Seco”; procedimos a determinar la manera práctica y concreta de cómo vamos a responder a los diversos interrogantes que nos permitan cumplir con los objetivos fijados.

La entrevista efectuada nos permitió obtener conocimientos necesarios para la investigación puesto que fue realizada en base a un cuestionario concreto dirigido a los mimemos del cabildo de la comuna.

Además, una vez definida la encuesta y su correspondiente aplicación a los actores involucrados en este trabajo, procedí a la tabulación, análisis y medición de los datos obtenidos de esta actividad, con la finalidad de establecer la realidad en la que se encuentra la comunidad.

## **4.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la planificación que efectúa una organización, el presente proyecto hace referencia a un conjunto de elementos, etapas y recursos que una vez interrelacionados permiten el diseño de éste modelo de gestión administrativa, que nos permitirá dar solución a los diferentes problemas que suscitan en nuestro alrededor en especial en el desarrollo del proceso administrativo que lleva a cabo el cabildo de la comuna Río Seco.

Por ende, la metodología de investigación aplicada, considera que un determinado proyecto es constituido como una propuesta factible de estudio o investigación que serán desarrollados con métodos y técnicas previamente definidas.

El presente proyecto de titulación fue efectuado previo diagnóstico de la situación existente, establecimiento de planteamiento y fundamentación práctica, la metodología a ser aplicada conjuntamente con los recursos, análisis y sus correspondientes conclusiones y recomendación que dieron como resultados la necesidad de diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Río Seco de la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, considerado como un proyecto factible que contribuirá al desarrollo organizacional.

Este instrumento contendrá, misión, visión, objetivos, estrategias, valores institucionales, estructura organizacional por procesos, y su correspondiente manual de funciones que les permita conocer las funciones, obligaciones y responsabilidades que le competen como miembros de la organización, con el propósito de que estos efectúen sus acciones de manera eficaz y eficiente contribuyendo no sólo al cumplimiento de los fines y objetivos de la organización sino también a los que establece el Plan Nacional para el Buen Vivir.

### **4.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

(Bernal, 2010), establece que “la elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulan en el trabajo que se va a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador.” Para el estudio en mención he seleccionado dos tipos de investigación que coadyuvaron a la obtención de información necesaria para la determinación de la problemática y solución; y son: Documental o Bibliografía y de Campo.

#### **2.3.1. Por el lugar**

##### **2.3.1.1. Investigación bibliográfica**

Para (Bernal, 2010), la investigación bibliográfica o documental, “consiste en un análisis de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema de objeto de estudio”. (pág. 111)

Este tipo de investigación en el presente estudio me permitió identificar y analizar la documentación relevante que mantienen en cuanto al desarrollo de las funciones de los miembros del cabildo de la Comuna Río Seco.

Por lo que se utilizaron documentos escritos como: Acta de Constitución de la Comuna, Reglamento Reformatorio Interno de la Comuna Río Seco, Informe de calificación y lista de socios dada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Resolución de Aprobación de la Elección y Nombramiento del Cabildo. A más de ello, información digitalizada de la que obtuve la reseña histórica y sus respectivos límites geográficos.

#### **2.3.1.2. Investigación de campo**

(Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), indican que la investigación “se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas, fenómenos, etcétera.” (pág. 8)

A través este tipo de investigación se procedió a la realización de visitas de campo, en la efectuamos un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la comuna y el cabildo, de tal manera que como primera instancia, logre determinar cuáles eran los posibles problemas que suscitaban, para posteriormente mediante la realización de encuestas y entrevistas dirigidas a los miembros involucrados en este trabajo de titulación (miembros del cabildo y socios comuneros) determinar de manera verídica el estado en que se encuentra la comuna y sus habitantes, para posteriormente efectuar medidas de cambio o mejoramiento a su administración que influye en el desarrollo de la organización.

## **4.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. Método Deductivo**

Para (Bernal, 2010), el método deductivo, “consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. (pág. 59)

Por ello, este trabajo mantiene carácter deductivo, puesto que partimos con la realización de un análisis a nivel general de la problemática en este caso de la influencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional a nivel nacional, luego a nivel cantonal, parroquial y finalmente comunal en dicha jurisdicción territorial, de tal forma que nos permita el establecimiento de conclusiones de conformidad con lo que se percibe en el entorno y por ende analizarlas basadas en las situaciones que mantiene la localidad.

### **2.4.2. Método analítico**

(Bernal, 2010), indica que el método analítico “consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.” (pág. 60)

En el presente trabajo se aplicó el método analítico, puesto que a través de la realización de las entrevistas y encuestas se procedió al análisis de los resultados obtenidos con la finalidad de establecer conclusiones y recomendaciones que coadyuven a la determinación de una posible solución a los problemas existentes en la comunidad.

### **2.4.3. Método Histórico**

Para (Bernal, 2010), el método histórico es “procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.” (pág. 60)

El método histórico, fue aplicado en nuestra investigación puesto que este nos permitió conocer cómo se ha venido desarrollando la administración del cabildo de la comuna desde su primer período de gestión, los mejoramientos que han obtenido, y demás información que contribuya al esclarecimiento de los antecedentes de la comunidad necesarios para el presente trabajo de titulación.

## **4.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.5.1. Observación directa**

Para (Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Pilar, 2010), la observación, “es un método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”. (pág. 260)

Por lo anteriormente citado, es necesario recalcar la importancia de la aplicación de la observación directa, puesto que ésta, me permitió conocer la situación actual que mantiene el cabildo de la comuna Río Seco, identificar problemas, causas y efectos en cuanto a su administración que repercute en el desarrollo organizacional.

### **2.5.2. La entrevista**

La entrevista según (Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Pilar, 2010), “es una herramienta para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad y permiten obtener información personal detallada”. (pág. 419)

La entrevista constituye una de las técnicas de investigación que nos permitió adquirir mayor información puesto que mantuve una comunicación interpersonal con quienes forman parte del cabildo de la comuna Río Seco, a quienes se les realizaron un cuestionario de preguntas que permitieron determinar el problema central y sus causas y efectos, que sirvieron para el diseño de la propuesta de mejoramiento en este caso, de la gestión administrativa por parte del órgano directivo de la comunidad.

### **2.5.3. La encuesta**

(Bernal, 2010), establece que la encuesta es “Una de las técnicas de recolección de información. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se separan con el propósito de obtener información de las personas”. (pág. 194).

Por lo que es necesario indicar que para la obtención de los datos pertinentes que me ayuden a determinar el problema que mantiene la organización se efectuó la realización de entrevistas y encuestas a los miembros del cabildo y a los socios legalmente inscritos en el MAGAP, de tal forma que a través de la recolección, análisis e interpretación de los datos obtuve los resultados con lo que se constituyeron conclusiones y recomendaciones para determinar la propuesta de mejoramiento en el ámbito administrativo para la organización.

## **4.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. Guion de entrevista**

Un guion de entrevistas es normalmente un listado de preguntas que se realiza a una determinada persona, para conocer temas relevantes de acuerdo al objeto de estudio de una investigación.

Para la ejecución de la entrevista, planifiqué las preguntas que me ayudarían a alcanzar los resultados esperados en la presente investigación, que posteriormente fueron plasmadas en un guion de entrevista, instrumento formal, que me permitió desarrollarla de manera efectiva y entendible para los miembros del cabildo y lograr obtener información relevante de los acontecimientos que suscitan en la comunidad.

### **2.6.2. El cuestionario**

(Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Pilar, 2010), establece que un cuestionario es “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento de problemas e hipótesis”. (pág. 217)

Antes de efectuar la encuesta, procedí a elaborar un cuestionario de preguntas relacionadas con la problemática y las variables tanto dependientes como independientes que mediría con su ejecución, que me permitieron establecer un diseño de encuesta para su aplicación a los miembros del cabildo y socio de la comuna Río Seco que me permitan obtener los resultados.

## 4.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población o universo

Para (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010), la población “es el universo de individuos definidos en la hipótesis” y la muestra es “el subgrupo representativo del grupo total.” (pág. 46)

La población por lo tanto es la totalidad de los elementos que forman parte de la investigación, por lo tanto población comprende 301 socios de la comuna Río Seco, que se encuentran registrados en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**CUADRO 4.- Población**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
PRESIDENTE	1
VICEPRESIDENTE:	1
SECRETARIO	1
SÍNDICO	1
TESORERA	1
SOCIOS DE LA COMUNA	296
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>

Fuente: MAGAP-DPASTAELENA-2013-0894-OF  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

### 2.7.2. Muestra

Muestra según (Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Pilar, 2010), es: “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”. (pág. 173)

Para el cálculo de la muestra se usó de muestreo probabilístico con la muestra aleatoria simple, posterior a la aplicación de la fórmula de determinó una muestra de 172 personas: clasificadas en la siguiente tabla:

**CUADRO 5.- Muestra**

<b>MUESTRA</b>	<b>NÚMERO</b>
PRESIDENTE	1
VICEPRESIDENTE	1
SECRETARIO	1
SÍNDICO	1
TESORERA	1
SOCIOS DE LA COMUNA	167
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>

Fuente: MAGAP-DPASTAELENA-2013-0894-OF  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

La fórmula para la estimación del tamaño de la muestra es la siguiente

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

Dónde:

n: tamaño de la muestra que deseamos conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error estándar

k: nivel de confianza

Aplicando la fórmula queda así:

$$n = \frac{301 (0,5 * 0,5)}{(301 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{301 (0,25)}{(300)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{75,25}{0.4375}$$

$$n = 172$$

Lo que implica que nuestra muestra es de 172 personas.

#### **4.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La presente investigación se efectuó con la utilización de un proceso de forma sistemática, el cual nos permitió estudiar y profundizar la problemática existente en el cabildo de la comuna Río Seco, que dieron como resultado el diseño del Modelo de Gestión, como propuesta de solución a los diversos inconvenientes suscitados en la administración del cabildo comunal.

El proceso se inició con la observación directa que nos permitió visualizar de manera global la problemática, para formular el respectivo planteamiento con sus causas y efectos necesarios para la obtención de fines establecidos para el estudio.

Una vez definido se establecieron dos técnicas que nos permitirán recabar información más relevante, que no podemos conseguir con la observación, tales como: entrevistas y encuestas.

- Las entrevistas fueron efectuadas a los miembros del cabildo con el propósito de adquirir información relevante para el planteamiento de nuestro problema con sus respectivas causas y efectos que contribuyeron a la obtención del propósito establecido.
- Las encuestas fueron realizadas a los miembros del cabildo y a los socios de la comuna Río Seco, para lo cual se diseñó un cuestionario de preguntas, considerando los parámetros importantes para adquirir los resultados esperados.

Posteriormente, se procedió a la recolección y tabulación de datos obtenidos a través de la utilización de Microsoft Excel, instrumento que me facilitó determinar de manera efectiva los resultados, para proceder a su correspondiente análisis e interpretación, y elaboración de conclusiones y recomendación pertinentes.

Con la información obtenida, se determinó la necesidad de Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa, a través de las conclusiones y recomendaciones previa obtención de los resultados objetivos de la aplicación de las técnicas de investigación, que contribuya a mejorar el direccionamiento de las actividades de conformidad con los objetivos y metas organizacionales y por ende contribuir al desarrollo de la comuna Río Seco para promover el bienestar de su comunidad.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para el establecimiento de los resultados de la investigación, se realizó inicialmente una observación directa que nos permitió visualizar los inconvenientes que suscitan en la comuna Río Seco.

Además se mantuvo la entrevista con los miembros del cabildo, que permitieron evidenciar la problemática propuesta en el presente proceso de investigación.

Una vez definida la muestra a través de la técnica aleatoria simple de los socios que están inscritos en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en la comuna Río Seco de la Parroquia Colonche, cantón Santa Elena. Procedimos a la aplicación de la encuesta para determinar los resultados que contribuyan a adoptar soluciones para fortalecer la administración del cabildo comunal.

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

Durante las visitas efectuada a la comuna Río Seco específicamente dirigida a las funciones, obligaciones y responsabilidades del cabildo comunal, se ha determinado que la directiva mantiene varias situaciones negativas que impiden un buen manejo del proceso administrativo por ende no se promueve el desarrollo de la organización.

Puesto que no poseen: una misión y visión, que permita establecer quiénes somos, a dónde quieren llegar y por ende no tienen direccionamiento en el accionar de sus actividades; además no cuentan un plan operativo anual basado en los requerimientos que presenta la ciudadanía que contribuyan a la consecución de las metas y objetivos tanto institucionales como de la comunidad en general.

Al referirnos al proceso de organización, pude observar que ellos no han desarrollado un orgánico estructural que les permita conocer la autoridad y subordinados que incide en la ejecución de sus funciones y el trabajo compartido para al cumplimiento de las finalidades requeridas generando de esta manera un ambiente laboral deficiente.

A pesar de que el cabildo es elegido de manera democrática por parte de la población, no cuentan con la capacidad idónea para ejercer sus funciones, puesto que carecen de conocimientos en temas de administración, y esto repercute en una toma de decisiones inapropiada para los fines instituciones.

A más de ello, como miembros directivos no realizan gestiones con otras entidades de tal forma que se adopten soluciones pertinentes, como capacitaciones, de tal manera que den soluciones a tales situaciones que les permitan a su vez mejorar el ejercicio de sus funciones, como parte de la organización y su desarrollo como profesionales.

Cabe indicar también que las actividades que desarrolla cada miembro del cabildo, no se evalúan constantemente, de manera que impide conocer cuán eficientes y eficaces están siendo durante su periodo de gestión, y además establecer si están contribuyendo al desarrollo de la organización y al bienestar de la localidad.

## **4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

### **3.2.1. Desarrollo de la Entrevista**

La entrevista fue ejecutada a los miembros del cabildo de la comuna Río Seco, con el propósito de conocer y sustentar la problemática existente en el ámbito administrativo, los dirigentes son:

Sr. Eloy Freddy Pozo Ramírez	Presidente
Sr. William Reyes Catuto Pozo	Vicepresidente:
Sr. José Jacinto Malavé Tomalá	Secretario
Sra. Heleodora Pozo Tomalá	Tesorera
Sr. Catalino Erasmo Ramírez Castillo	Síndico

A continuación, se detallan los resultados alcanzados con las entrevistas efectuadas y las respuestas consolidadas en relación a las preguntas correspondientes destacando los parámetros más relevantes, necesarios para la presente investigación.

### **3.2.2. Normativa Legal**

#### **1. ¿Cuáles son las normativas por las que se rige la administración del cabildo de la comuna Río Seco?**

La administración del cabildo de la comuna Río Seco, de acuerdo a los que indicaron los directivos, se rige por la Constitución de la República del Ecuador, La Ley Orgánica de Comunas, el Reglamento Interno Reformado, disposiciones y normativas emitidas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

### **3.2.3. Planificación**

#### **2. ¿Cómo planifican las actividades para mantener una adecuada administración del cabildo de la comuna Río Seco?**

En cuanto a la pregunta efectuada, los miembros del cabildo de la comuna Río Seco, supieron manifestar que carecen de conocimientos en temas de planificación, por lo que a su vez indicaron que es necesario que estudiantes con formación de tercer nivel se interesen por aportar con sus conocimientos en las organizaciones, para asesorar en cómo deben planificarse las acciones a ser desarrolladas por el órgano directivo para generar un beneficio social, de tal forma que ayudemos a mantener una correcta administración y gestión de los recursos que les permita promover el desarrollo de la comunidad.

### **3.2.4. Organización**

#### **3. ¿Cree usted que el cabildo el Cabildo de la Comuna Río Seco está organizado adecuadamente?**

El cabildo de la comuna cuenta con un Reglamento Interno que requiere ser reformado, por tanto, el órgano directivo manifestó que éste documento requiere ser actualizado.

Además no se ha diseñado un orgánico estructural indique cuales son los diferentes niveles jerárquicos (Directivos, asesoría o de apoyo, nivel medio y el nivel operativo), instrumento guía para los miembros del cabildo.

### **3.2.5. Integración**

#### **4. ¿Cómo está integrado el cabildo de la comuna Río Seco?**

El órgano directivo de la comuna Río Seco indicó que el cabildo está integrado por dignidades electas por la comunidad en la Asamblea General Ordinaria, a finales de diciembre de cada año.

Pero, consideran que requieren ser capacitados en temas pertinentes para llevar a cabo una administración con eficacia y eficiencia, que le permita el manejo racional de los recursos públicos orientados al bienestar de la sociedad. De tal forma que nos permita priorizar la toma de decisiones idóneas que garanticen el desarrollo sostenible y sustentable establecido en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

### **3.2.6. Dirección**

#### **5. ¿Considera usted importante el liderazgo en una organización para mantener una administración eficiente?**

Indiscutiblemente el liderazgo es una cualidad que deben mantener como miembros del cabildo, órgano representante de la comuna Río Seco, a esta interrogante manifestaron; sin embargo requieren capacitaciones en este tema debido a que algunos integrantes al momento de ejercer sus funciones, reducen un poco el compromiso para con la organización y su comunidad, debido a las múltiples actividades particulares que desarrollan.

Para de esta manera mantener un personal que guíe y encamine no sólo a sus compañeros de trabajo sino a la comunidad en general a la consecución de los objetivos organizacionales, y de manera conjunta trabajar en el establecimiento de proyectos, programas y actividades que estén direccionadas al buen vivir de la comunidad.

### **3.2.7. Trabajo en Equipo**

#### **6. ¿Considera usted, como miembro del cabildo que las actividades que se realizan entre los miembros del cabildo deben ser desarrolladas en equipo?**

El trabajar en equipo es un factor primordial que debe prevalecer en toda institución, y más aún cuando se trata de asuntos de interés social, por tanto en el cabildo de la comuna debe prevalecer esta acción. Sin embargo los miembros del cabildo indicaron que no todos quienes lo conforman aplican tal principio, puesto que por lo general las gestiones con otras entidades del sector público que contribuyan a la satisfacción de las necesidades que mantiene la comunidad, son realizadas por el presidente comunal, debido a las ocupaciones de los demás miembros, cuyas funciones son desarrolladas fuera de la jurisdicción comunal.

Por lo tanto, también recalcaron que como miembros del cabildo serán más participes de las actividades que desarrolla la comuna, y más aun de la gestión que se debe ejecutar, por tanto se debe coordinar bien las actividades, para mantener un buen ambiente de trabajo y contribuir de manera conjunta en la emisión de alternativas de mejoramiento, con la finalidad de optimizar los recursos y adoptar mejores alternativas para promover el desarrollo social.

### **3.2.8. Control**

#### **7. ¿Realizan como miembros del cabildo rendición de cuentas de la gestión realizada??**

Los miembros del cabildo de la comuna, en cuanto a la pregunta planteada manifestaron, que a pesar de que la ley faculta la ejecución de esta actividad, ellos sólo realizan un informe en donde indican lo realizado en su periodo de gestión, documento que por lo general no es difundido a la comunidad, debido a que al convocar a los socios a las asambleas por lo general no asisten la mayoría, y al no existir quórum no se puede llevar a cabo la sesión.

### **3.2.9. Participación Ciudadana**

#### **8. ¿En el cabildo de la comuna Río Seco se ejerce el principio de participación ciudadana en los diferentes procesos que se llevan a cabo en el cabildo?**

La participación de la ciudadanía es un derecho irrenunciable que deben aplicar no sólo los socios comuneros registrados en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, sino también la comunidad en general, para ser partícipes de las decisiones que adopta el órgano administrativo de la comuna en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Por tanto, se requiere mayor concientización por parte de los socios y de la sociedad, con el propósito de que sean partícipes de los asuntos públicos que efectúa el cabildo comunal y ser veedores del cumplimiento de sus funciones.

### **3.2.10. Capacitación**

#### **9. ¿Cree usted necesario el establecimiento de un Plan Anual de Capacitación que ayude a mejorar el ejercicio de sus funciones?**

Sin lugar a dudas, un plan de capacitación es importante para el mejoramiento y productividad del cabildo de la comuna Río Seco, por lo tanto consideran necesario establecer esta herramienta de gestión que les motive a laborar, enfocándose a los resultados esperados por la organización, con aspiraciones de convertirse en referente a nivel local, provincial y nacional, actuando con responsabilidad y pertinencia al ejecutar las garantías constitucionales aplicadas en el desarrollo de las capacidades y potencialidades del talento humano que conforman el órgano administrativo de la comunidad.

### **3.2.11. Aspecto General**

#### **10. ¿Considera usted necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa que coadyuve al desarrollo organizacional?**

Los miembros directivos de la comuna Río Seco, en cuanto a la pregunta planteada en la entrevista supieron manifestar la importancia de la implementación de un modelo de gestión administrativa para el cabildo, puesto que éste les permitirá guiar y regular sus acciones, cumplir las metas y sobre todo llevar a cabo una administración efectiva que contribuya a lograr el desarrollo de la organización, en la que establezcan proyectos de carácter no solo administrativo sino también sociales en beneficio de los habitantes de la comunidad.

### 3.2.12. Encuesta a los socios de la comuna Río Seco

#### 1. ¿Conoce usted si la comuna cuenta con Misión Institucional?

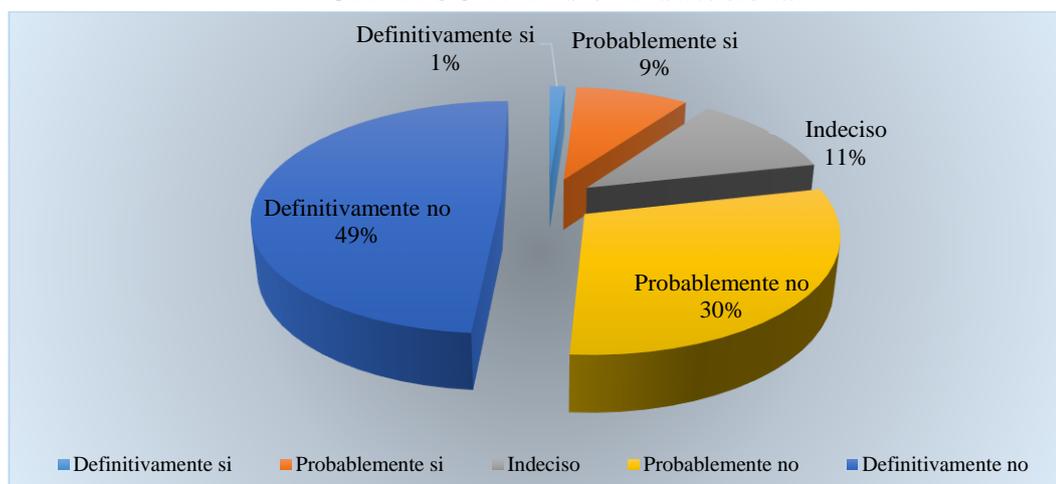
**TABLA 1.- Misión Institucional**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Definitivamente si	2	1,16%
	Probablemente si	15	8,72%
	Indeciso	20	11,63%
	Probablemente no	51	29,65%
	Definitivamente no	84	48,84%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 1.- Misión Institucional**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El gráfico n°1 muestra que el 48,84% que representan 84 de los 172 socios indica que definitivamente desconocen si la comuna mantiene o no un misión institucional, el 29,65% (51 socios) dice que probablemente no tengan porque no la ha difundido, el 11,63% (20 socios) están indecisos en sus respuestas, el 8,72% (15 socios) opina que probablemente si tengan, y finalmente el 1% (2 socios) sostiene que si poseen.

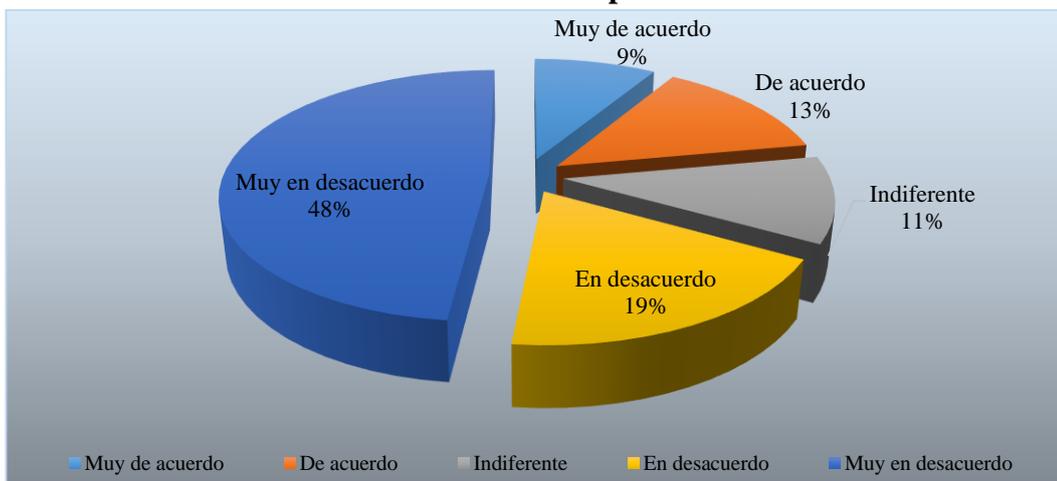
**2. ¿Cree usted que los miembros del Cabildo Comunal realizan un POA (Plan operativo Anual) institucional?**

**TABLA 2.- Plan Operativo Anual**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Muy de acuerdo	15	8,72%
	De acuerdo	23	13,37%
	Indiferente	19	11,05%
	En desacuerdo	32	18,60%
	Muy en desacuerdo	83	48,26%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 2.- Plan Operativo Anual**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

Con respecto a la pregunta del gráfico n° 2, el 48.26% representado por 83 socios indica que los miembros del cabildo no realizan el plan operativo institucional, mientras que el 18.60% (32 socios) manifiestan estar en desacuerdo con la cuestión realizada, el 13.37% (23 socios) están de acuerdo con que ellos si realizan tal documento, para el 11.05% (19 socios) le es indiferente si lo diseñan o no y finalmente el 8.72% dicen que los miembros del cabildo realizan el POA organizacional.

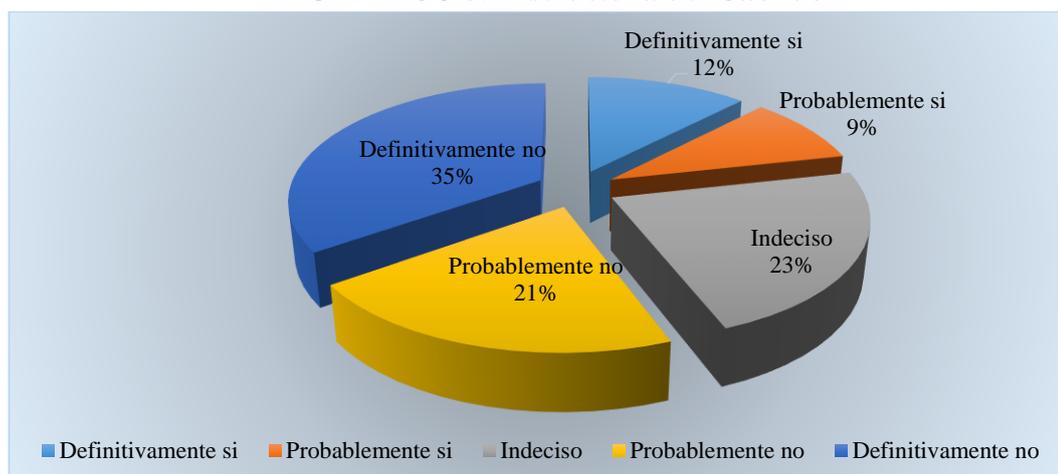
### 3. ¿Conoce usted como está organizado el Cabildo de la Comuna Río Seco?

**TABLA 3.- Organización del Cabildo**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Definitivamente si	21	12,21%
	Probablemente si	16	9,30%
	Indeciso	39	22,67%
	Probablemente no	36	20,93%
	Definitivamente no	60	34,88%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 3.- Estructura del Cabildo**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El gráfico n° 3, muestra que el 34.88% que comprenden 60 socios de los encuestados manifiesta que definitivamente no conocen cómo está estructurado el cabildo de la comuna, el 22.67% (39 socios) indica sentirse indecisos en dar una respuesta en cuanto a la pregunta, sin embargo el 20.93% (36 socios) dice que no conocen en su totalidad como está estructurado el cabildo, el 12.21% (21 socios) señala que definitivamente saben cómo está estructurado el cabildo y el 9.30% de los encuestados indica que probablemente conocen la estructura del cabildo.

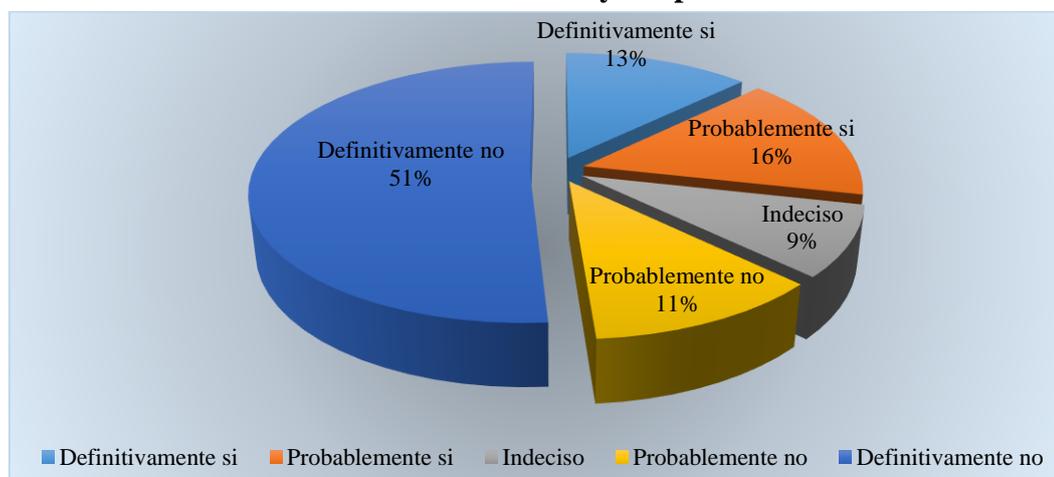
**4. ¿Cree usted que los miembros del cabildo de la comuna Río Seco cumplen sus funciones y responsabilidades?**

**TABLA 4.- Funciones y Responsabilidades**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Definitivamente si	22	12,79%
	Probablemente si	27	15,70%
	Indeciso	15	8,72%
	Probablemente no	20	11,63%
	Definitivamente no	88	51,16%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 4.- Funciones y Responsabilidades**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El gráfico n°4, muestra que el 51.16% (88 socios) de los encuestados consideran que los miembros del cabildo no cumplen sus funciones y responsabilidad de conformidad con su reglamento interno, el 15.70% (27 socios) indican que probablemente si las ejecutan, el 12.79% (22 socios) piensa que si cumplen, el 11.63% (20 socios) consideran que probablemente no cumplen y finalmente el 8.72% (15 socios) dicen que si cumplen con sus responsabilidades.

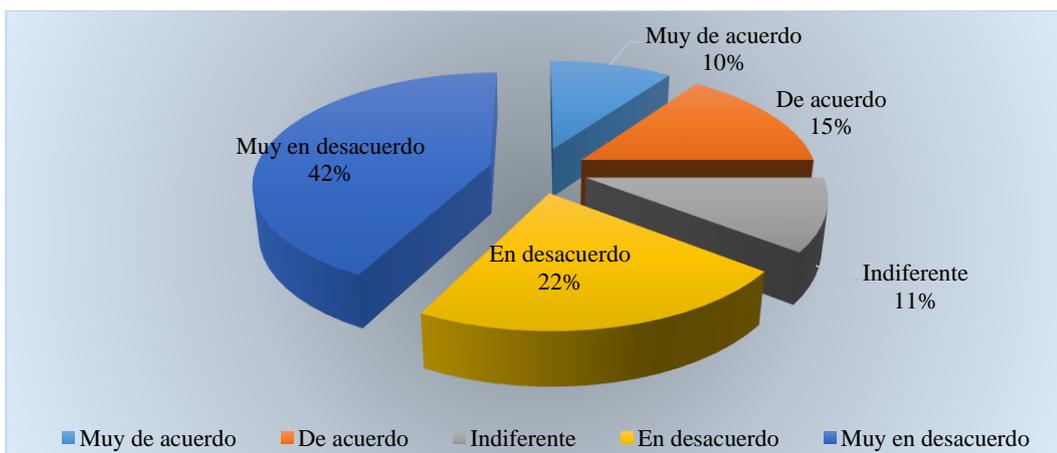
5. ¿Cree usted que el cabildo de la comuna fue elegido a conciencia por parte de la comunidad?

**TABLA 5.- Selección del Talento Humano**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Muy de acuerdo	17	9,88%
	De acuerdo	26	15,12%
	Indiferente	18	10,47%
	En desacuerdo	38	22,09%
	Muy en desacuerdo	73	42,44%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 5.- Selección del Talento Humano**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 42.44% que comprenden 73 de los socios encuestados indica que realmente ellos consideran que la ciudadanía no elige a conciencia a los miembros del cabildo, el 22.09% (38 socios) manifiesta que se encuentran en desacuerdo con la forma de elegir sus directivos, el 15.12% (26 socios) indica que si están de acuerdo, el 10.47% (18 socios) muestra que le es indiferente como eligen las personas a sus directivos y finalmente el 9.88% (17 socios) está totalmente de acuerdo con su la forma de elección.

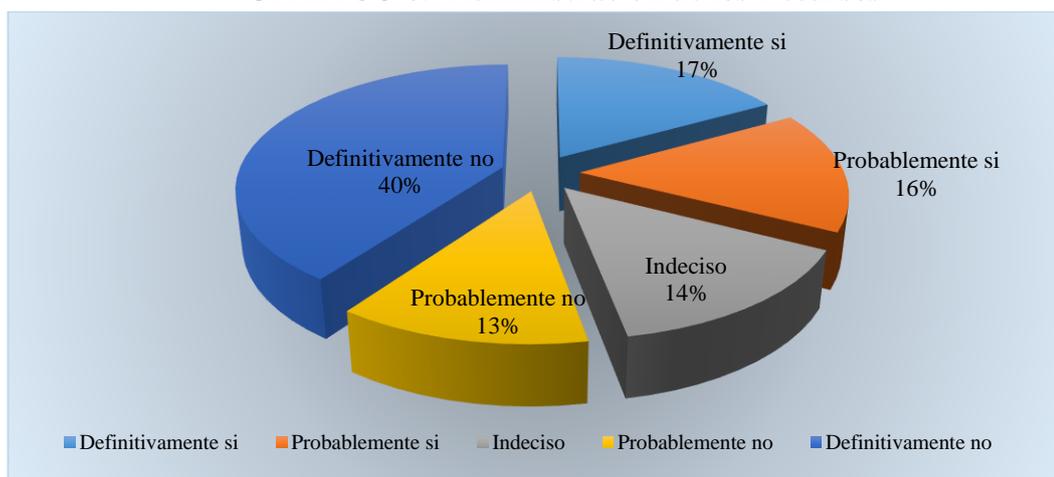
**6. ¿Conoce usted cómo los miembros del cabildo distribuyen los recursos materiales de la comuna Río Seco?**

**TABLA 6.- Administración de los Recursos**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Definitivamente si	29	16,86%
	Probablemente si	27	15,70%
	Indeciso	25	14,53%
	Probablemente no	22	12,79%
	Definitivamente no	69	40,12%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 6.- Administración de los Recursos**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 40.12% que comprenden 69 socios del total encuestado indica que no conocen como los miembros del cabildo distribuyen los recursos materiales de la comuna, el 16.86% (29 socios) manifiesta que ellos si tienen conocimiento, el 15.70% (27 socios) indican que mantienen un buen grado de conocimiento de cómo los distribuyen, el 14.53% (25 socios) se encuentran indecisos, y finalmente el 12.79% (22 socios) mencionan que conocen muy poco como son distribuidos tales recursos.

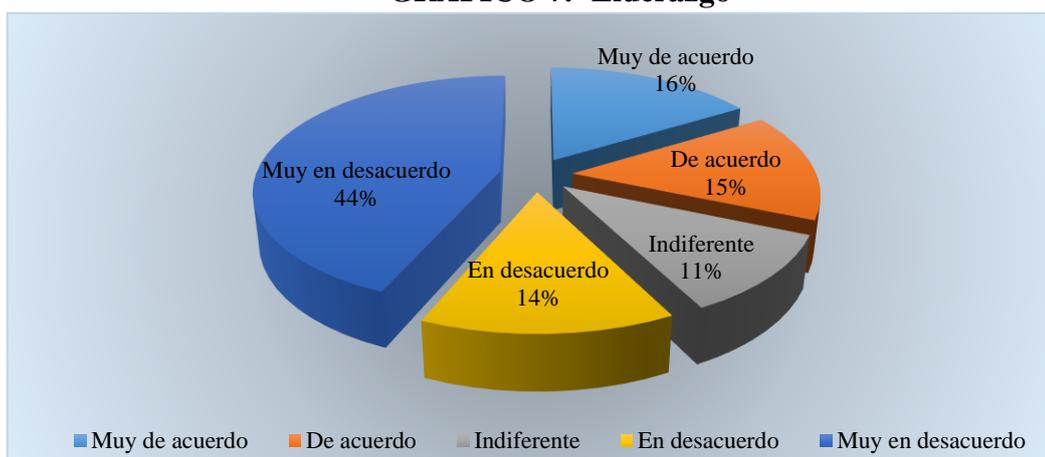
**7. ¿Considera usted que existe Liderazgo en los miembros del cabildo de la comuna?**

**TABLA 7.- Liderazgo**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Muy de acuerdo	28	16,28%
	De acuerdo	26	15,12%
	Indiferente	19	11,05%
	En desacuerdo	24	13,95%
	Muy en desacuerdo	75	43,60%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 7.- Liderazgo**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 43.60% de los encuestados (75 socios) indica que los directivos no tienen liderazgo en el ejercicio de sus funciones, el 16.28% (28 socios) muestra que sí creen que existe esta cualidad en su directiva, el 15.12% (26 socios) manifiesta que tienen buen concepto del liderazgo del cabildo, el 13.95% (24 socios) ellos consideran la existencia de muy poco liderazgo y finalmente el 11.05% (19 socios) dice que no se fijan en esta cualidad en las máximas autoridades de la comuna.

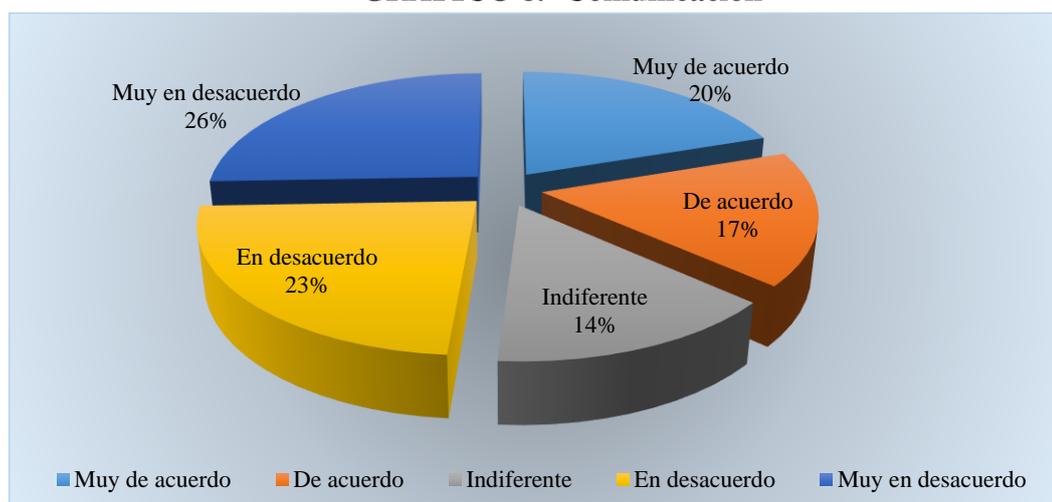
**8. ¿Considera usted que los miembros del cabildo mantienen una adecuada comunicación?**

**TABLA 8.- Comunicación**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Muy de acuerdo	34	19,77%
	De acuerdo	29	16,86%
	Indiferente	25	14,53%
	En desacuerdo	40	23,26%
	Muy en desacuerdo	44	25,58%
	TOTAL	172	100%

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 8.- Comunicación**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El presente gráfico muestra que el 25.58% (44 socios) no mantienen una adecuada comunicación entre los miembros del cabildo, el 23.26% (40 socios) consideran que existe muy poca comunicación entre quienes forman parte de la directiva, el 19.77% (34 socios) manifiestan que si existe comunicación entre ellos, 16.86% (29 socios) se encuentran de acuerdo con la existencia de la comunicación en el cabildo y el 14.53% (25 socios) no se han fijado en si mantienen o no comunicación.

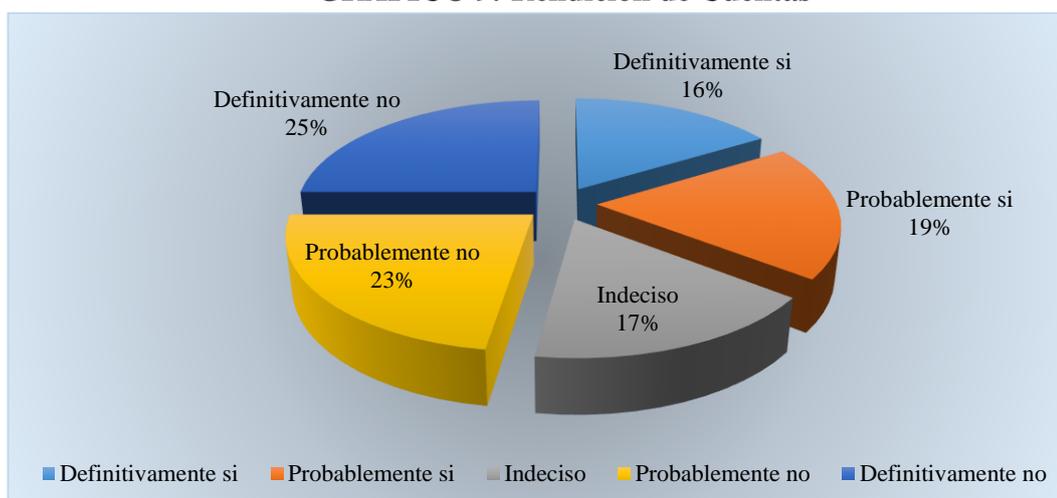
**9. ¿Ha sido partícipe de las Rendiciones de Cuentas que los miembros del cabildo deben efectuar a la ciudadanía?**

**TABLA 9.- Rendición de Cuentas**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Definitivamente si	28	16,28%
	Probablemente si	33	19,19%
	Indeciso	29	16,86%
	Probablemente no	39	22,67%
	Definitivamente no	43	25,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 9.-Rendición de Cuentas**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 25%, 43 de los socios encuestados indican que definitivamente no han participado en la rendición de cuentas que efectúan los miembros del cabildo, el 22.67% (39 socios) dice que muy rara vez han participado en esta actividad, el 19.19% (33 socios) muestra que de las rendiciones de cuentas efectuadas no han podido participar en la totalidad, el 16.86% (29 socios) han participado en la mitad y finalmente el 26.28% (28 socios) indica que si han sido partícipes de todas las reuniones de rendiciones de cuentas.

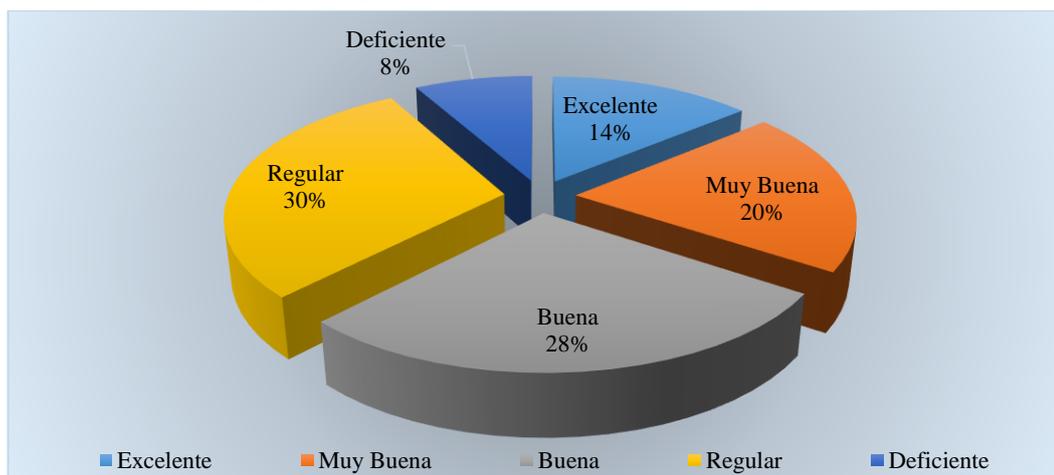
**10. ¿Cómo considera usted la realización de las actividades de los miembros del Cabildo de la comuna Río Seco?**

**TABLA 10.- Realización de las Actividades**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Excelente	24	13,95%
	Muy Buena	35	20,35%
	Buena	48	27,91%
	Regular	51	29,65%
	Deficiente	14	8,14%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 10.- Realización de las Actividades**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El gráfico n° 10, muestra que el 29.65% (51 socios) de los encuestados consideran regular la realización de la actividades de los miembros del cabildo, el 27.91% (48 socios) indican que su ejecución es buena, el 20.35% (35 socios) contesta que la realización de sus funciones es muy buena, sin embargo el 13.95% (24 socios) la caracteriza como excelente, puesto que cumplen con sus responsabilidades y el 8.14% (14 socios) da una ponderación de deficiente la utilización puesto que consideran que no realizan actividades para mejorar su comunidad.

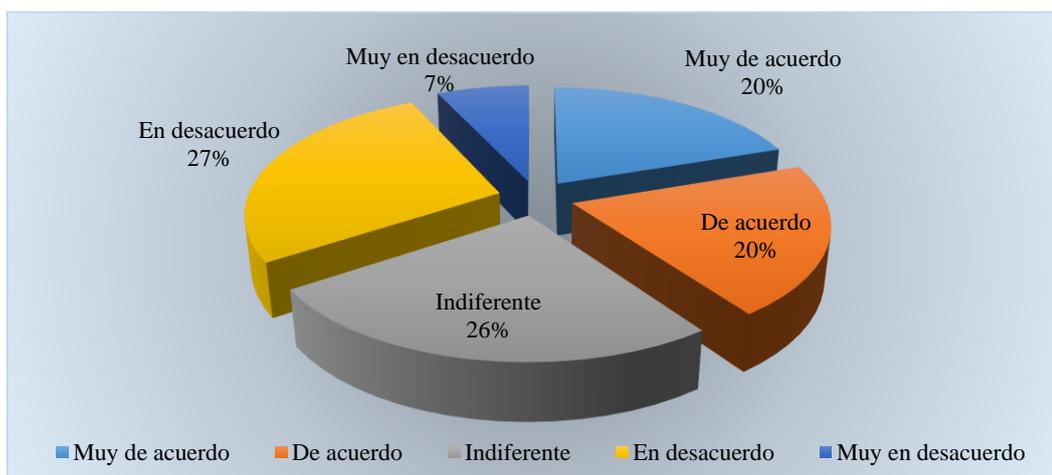
**11. ¿Considera usted que las acciones que ejecutan los miembros del cabildo contribuyen al bienestar de la comunidad?**

**TABLA 11.- Acciones**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Muy de acuerdo	34	19,77%
	De acuerdo	35	20,35%
	Indiferente	44	25,58%
	En desacuerdo	47	27,33%
	Muy en desacuerdo	12	6,98%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 11.- Acciones**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 27.33% (47 socios) de los encuetados están en desacuerdo con las acciones que ejecutan los miembros del cabildo puesto que no contribuyen al bienestar de la comunidad, el 25.58% (44 socios) dice que de las acciones unas benefician a la comunidad y otras no, el 20.35% (35 socios) muestra que en su gran mayoría las acciones si traen beneficios sociales, sin embargo el 19.77% (34 socios) menciona todas tienden al buen vivir y finalmente el 6.98% indica que ninguna contribuye al prosperidad de la localidad.

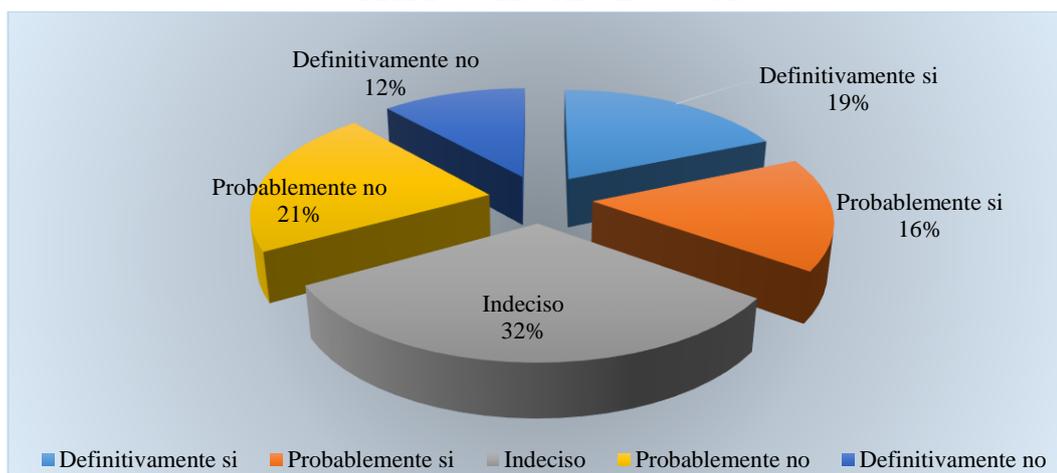
**12. ¿Cree usted que los miembros del Cabildo en la actualidad han alcanzado los objetivos y metas propuestas?**

**TABLA 12.- Alcance de Metas**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Definitivamente si	32	18,60%
	Probablemente si	28	16,28%
	Indeciso	55	31,98%
	Probablemente no	37	21,51%
	Definitivamente no	20	11,63%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 12.- Alcance de Metas**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El gráfico n° 12, muestra que el 31.98% que representa 55 socios de los encuestados indica que no tienen un conocimiento claro de lo que han realizado y por tanto no conocen si han o no cumplido las metas, el 21.51% (37 socios) muestra que probablemente no las hayan cumplido, el 18.60% (32 socios) dice que ellos consideran que los miembros del cabildo sí han alcanzado las metas institucionales, el 16.28% (28 socios) manifiesta que probablemente sí las alcancen, y finalmente el 11.63% ( 20) están seguros de que no han cumplido el propósito para el que fueron electos

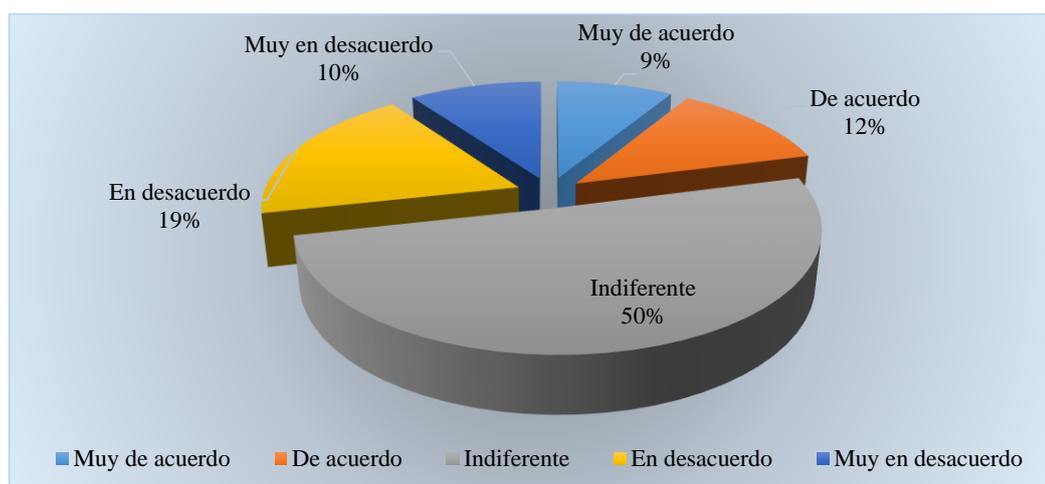
**13. ¿Cree usted que los miembros del cabildo ha recibido motivación para el ejercicio de sus funciones?**

**TABLA 13.- Motivación**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Muy de acuerdo	15	8,72%
	De acuerdo	21	12,21%
	Indiferente	87	50,58%
	En desacuerdo	32	18,60%
	Muy en desacuerdo	17	9,88%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 13.- Motivación**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 50.58% (87 socios) no conocen de motivación hacia los miembros del cabildo, el 18.60% (32 socios) considera que se encuentran en desacuerdo con la pregunta puesto que mantienen que los integrantes del cabildo no han recibido motivación, el 12.21% (21 personas) indica que creen que los miembros si son motivados, el 9.88% (17 socios) considera que los miembros del cabildo no han recibido motivación alguna, y el 8.72% (15 socios) ellos se sienten convencidos de que si reciben y por tanto deben ejecutar bien sus labores diarias.

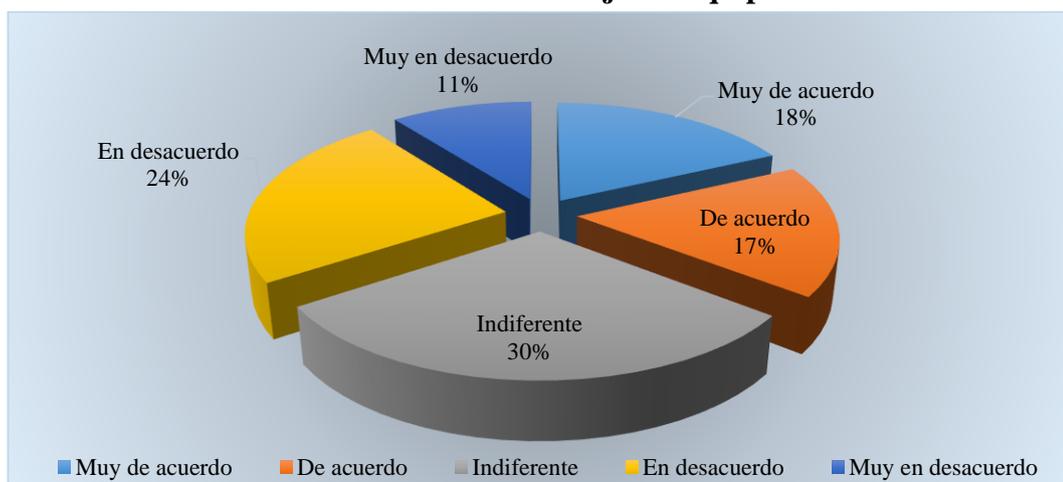
**14. ¿Considera usted que las actividades que se realizan entre los miembros del cabildo son ejecutadas en equipo para lograr los objetivos institucionales?**

**TABLA 14.- Trabajo en Equipo**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Muy de acuerdo	31	18,02%
	De acuerdo	30	17,44%
	Indiferente	52	30,23%
	En desacuerdo	41	23,84%
	Muy en desacuerdo	18	10,47%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 14.- Trabajo en Equipo**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 30.23% (52 socios) de los encuestados desconocen si los miembros del cabildo ejecutan o no sus actividades de forma grupal, el 23.84% (41 socios) considera que los directivos muy poco trabajan en equipos, el 18.02% (31 socios) indica que en el cabildo existe una muy buena cooperación laboral, el 17.44% (30 socios) manifiesta estar de acuerdo con la interrogante efectuada y el 10.47% (18 socios) menciona que los miembros del cabildo no ejecutan sus funciones aplicando el trabajo en equipo

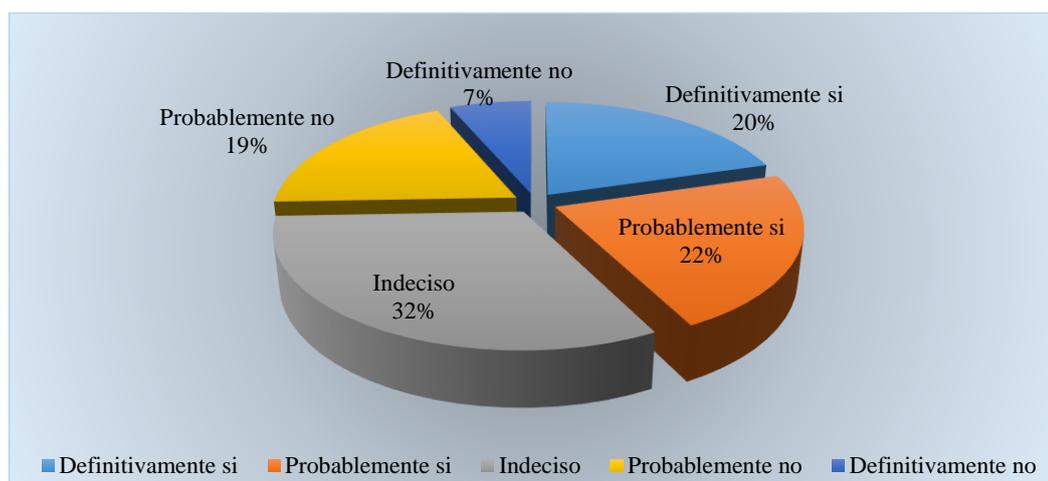
**15. ¿Considera usted que los miembros del cabildo adoptan decisiones pertinentes para el desarrollo comunal?**

**TABLA 15.- Toma de Decisiones**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	Definitivamente si	35	20,35%
	Probablemente si	38	22,09%
	Indeciso	55	31,98%
	Probablemente no	33	19,19%
	Definitivamente no	11	6,40%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 15.- Toma de Decisiones**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El gráfico n° 15 muestra que el 31.98% (55 socios) de los encuestados se sienten indecisos al indicar si los dirigentes adoptan o no decisiones pertinentes para el desarrollo de la comunidad, el 22.09% (38 socios) indica que probablemente si tomen buenas alternativas, el 20.35% (35 socios) muestra que las decisiones son adecuadas, el 19.19% (33 socios) manifiesta que existen falencias en su capacidad decisiva y finalmente el 6.40% (11 socios) dice que los miembros del cabildo no adoptan decisiones necesarias para el progreso de la organización .

**16. ¿Considera usted que los miembros del cabildo se encuentran satisfechos con la labor que desempeñan?**

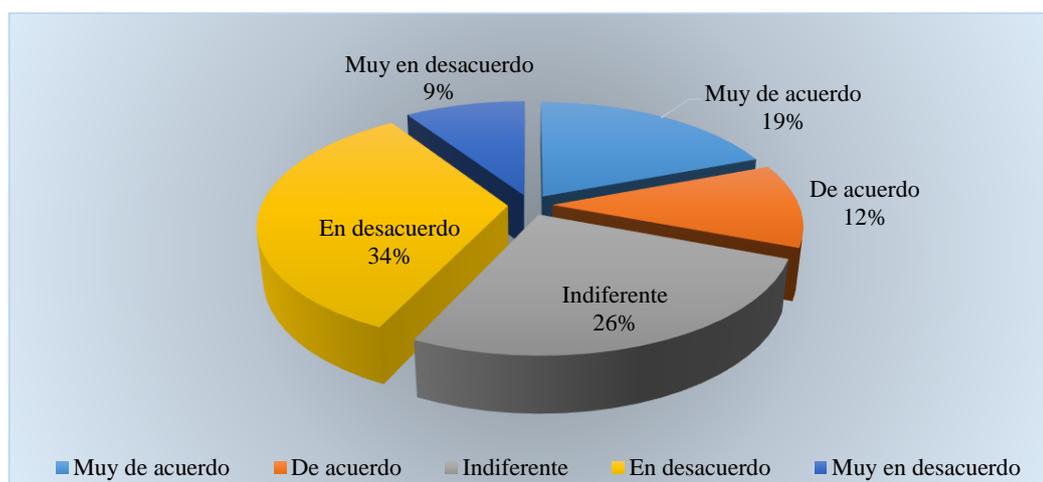
**TABLA 16.- Satisfacción Laboral**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
16	Muy de acuerdo	33	19,19%
	De acuerdo	20	11,63%
	Indiferente	45	26,16%
	En desacuerdo	58	33,72%
	Muy en desacuerdo	16	9,30%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 16.- Satisfacción Laboral**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El gráfico n° 16 muestra que el 33.72% (58 socios) están en desacuerdo con que los miembros del cabildo se encuentren satisfechos con la labor que desempeñan, el 26.16% (45 socios) manifestó sentirse diferente ante tal situación, el 19.19% (33 socios) están muy de acuerdo con que el personal se siente satisfechos, el 11.63% (20 socios) se muestran de acuerdo con la cuestión planteadas, y finalmente el 9.30% (16 socios) indica que el personal del cabildo no sienten satisfacción con la labores que desarrollan

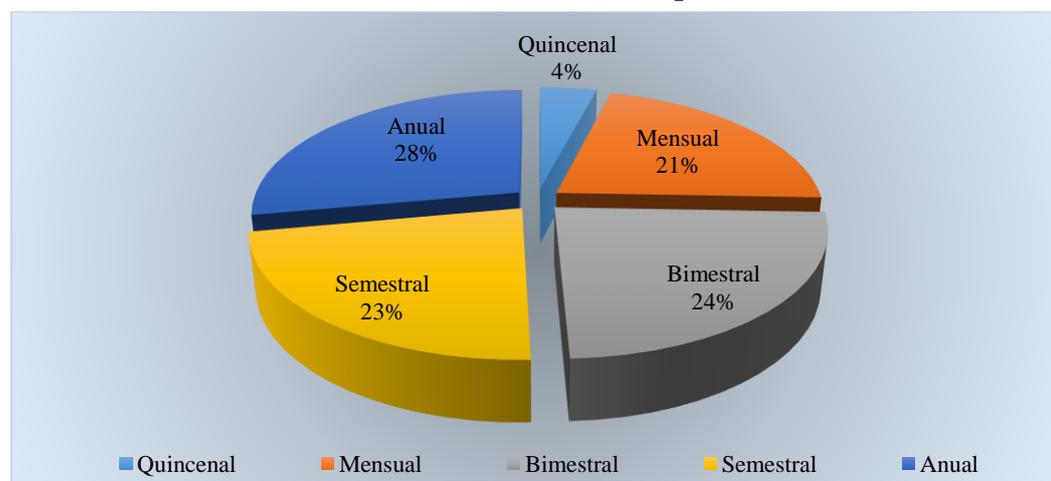
**17. ¿Cada qué tiempo cree usted que el personal del cabildo de la comuna debe ser capacitado para realizar sus gestiones eficientes para el bienestar social?**

**TABLA 17.- Personal Capacitado**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
17	Quincenal	7	4,07%
	Mensual	37	21,51%
	Bimestral	41	23,84%
	Semestral	39	22,67%
	Anual	48	27,91%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 17.- Personal Capacitado**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 27.91% (48 socios) manifiesta que los miembros del cabildo deben ser capacitados de forma anual, el 23.84% (41 socios) indica que debe ser trimestralmente, para el 22.67% (39 socios) deben ser capacitados cada semestre, el 21.51% (37 socios) piensa que cada mes y finalmente 4.07% (7 socios) considera que de forma quincenal, de manera que potencialicemos la capacidad intelectual del talento humano de las organización.

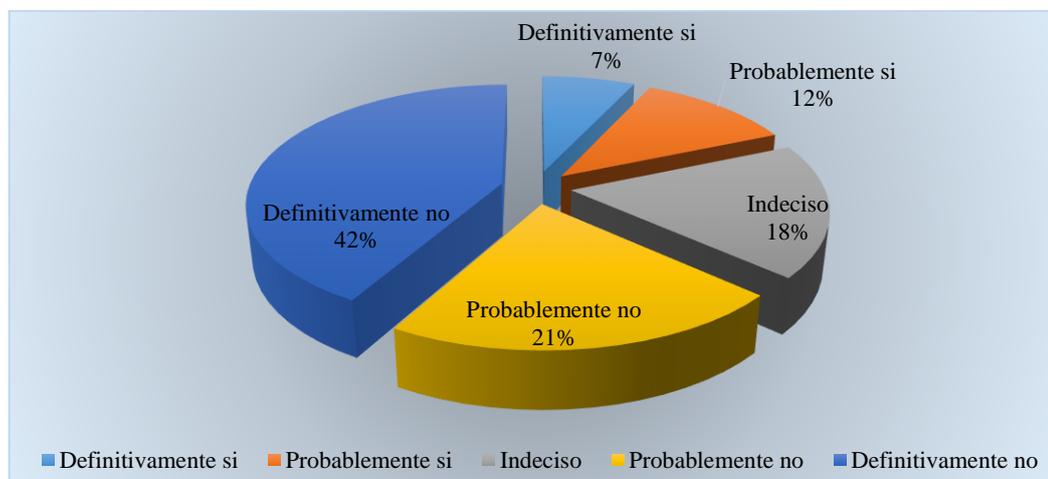
**18. ¿Conoce usted si el Cabildo de la Comuna posee un plan anual de capacitación a los miembros del cabildo para mejorar el ejercicio de sus funciones?**

**TABLA 18.- Plan de Capacitación**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
18	Definitivamente si	12	6,98%
	Probablemente si	20	11,63%
	Indeciso	31	18,02%
	Probablemente no	37	21,51%
	Definitivamente no	72	41,86%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 18.- Plan de Capacitación**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 41.86% (72 socios) manifiesta que la comuna no cuenta con un plan de capacitación, el 21.51% (37 socios) indica que probablemente no mantengan, el 18.02 % (31 socios) están indecisos en cuanto a la pregunta efectuada, el 11.63% (20 socios) muestra que probablemente si tengan y finalmente para el 6.98% (12 socios) dice que el órgano directo si cuenta con este instrumento que fortalecerá las capacidades intelectuales del personal.

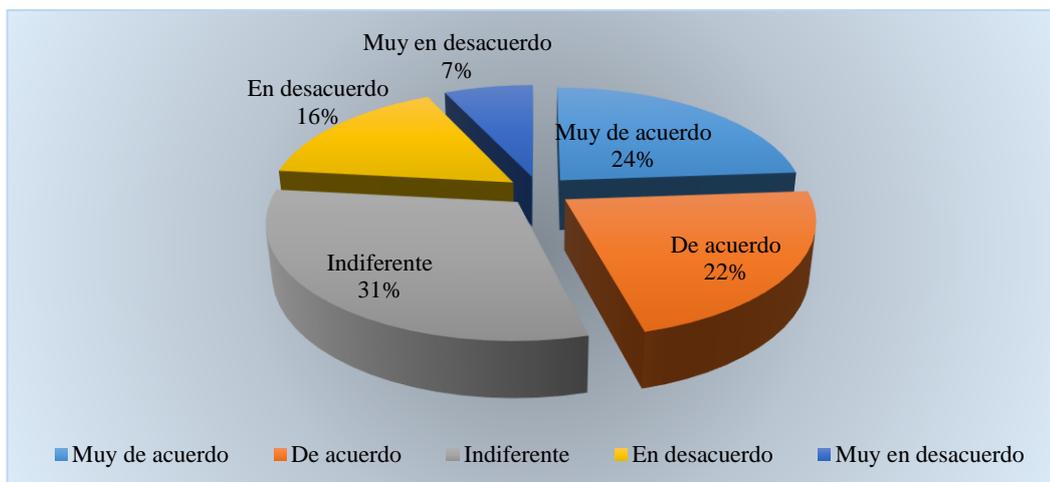
**19. ¿Cree usted que el personal del cabildo de la comuna realiza gestiones eficientes para el bienestar social?**

**TABLA 19.- Eficiencia**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
19	Muy de acuerdo	41	23,84%
	De acuerdo	38	22,09%
	Indiferente	53	30,81%
	En desacuerdo	28	16,28%
	Muy en desacuerdo	12	6,98%
	<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 19.- Eficiencia**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El gráfico n°19, muestra que el 30.81% (53 socios) de los encuestados conocen si las gestiones que efectúan los miembros del cabildo son o no eficientes, el 23.84% (41 socios) indica estar muy de acuerdo con que los directivos realizan eficientemente sus labores, el 22.09% (38 socios) están de acuerdo, mientras que el 16.28% (28 socios) y el 6.98% (12 socios) manifiesta no estar conforme con las gestiones que efectúan para el bienestar social.

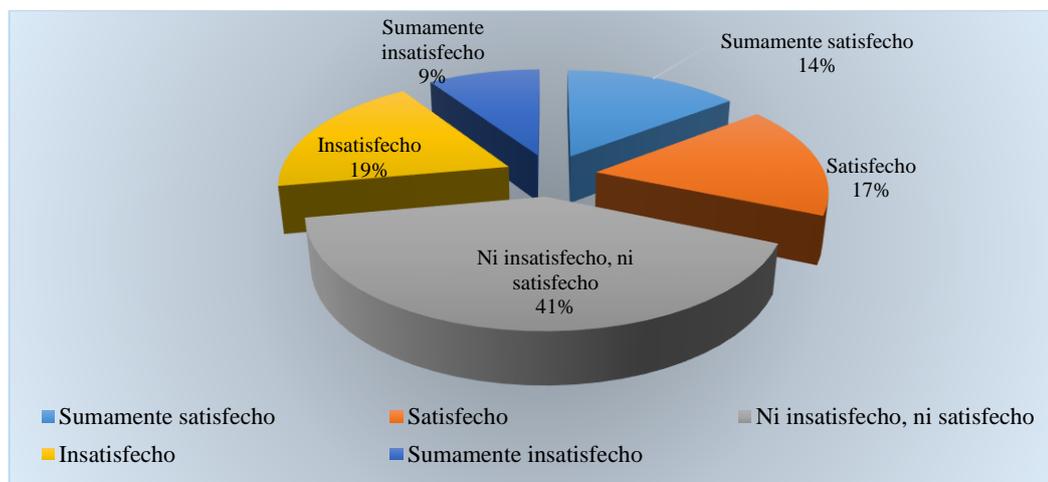
**20. ¿Está conforme con el ejercicio de las funciones miembros del cabildo de la comuna Río Seco?**

**TABLA 20.- Eficacia**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
20	Sumamente satisfecho	25	14,53%
	Satisfecho	29	16,86%
	Ni insatisfecho, ni satisfecho	70	40,70%
	Insatisfecho	32	18,60%
	Sumamente insatisfecho	16	9,30%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 20.-Eficacia**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 40.70% (70 socios) de los encuestados manifiesta un porcentaje medio de satisfacción en cuanto al ejercicio de las funciones de los miembros del cabildo, el 18.60% (32 socios) indica estar insatisfechos, el 16.86% (29 socios) se encuentran conformes con sus actividades, el 14.53% (25 socios) están sumamente satisfechos, sin embargo el 9.30% (16 socios) se encuentran sumamente insatisfechos.

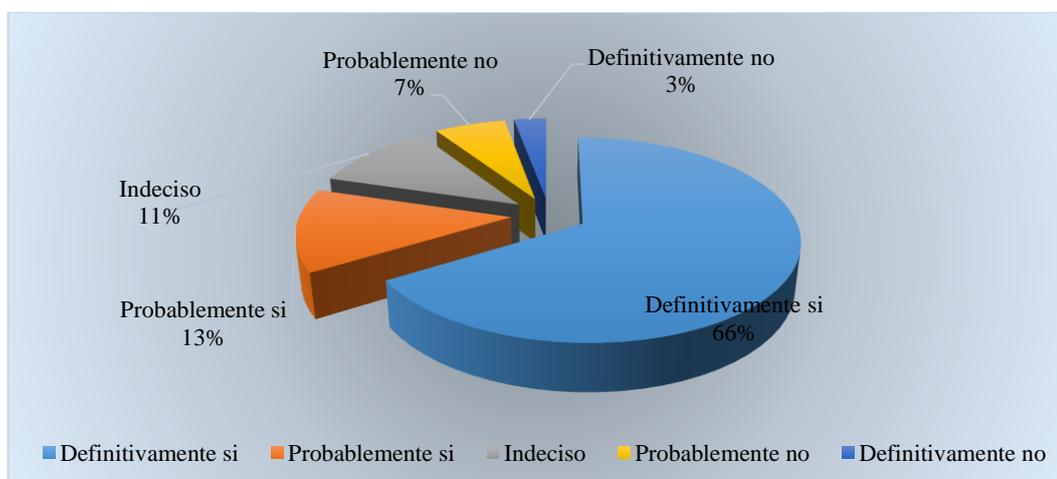
**21. ¿Considera usted necesario que exista un instrumento que mejore la gestión administrativa del cabildo y contribuya al desarrollo organizacional de la comuna Río Seco?**

**TABLA 21.- Modelo de Gestión Administrativa**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
21	Definitivamente si	114	66,28%
	Probablemente si	23	13,37%
	Indeciso	19	11,05%
	Probablemente no	11	6,40%
	Definitivamente no	5	2,91%
	<b>TOTAL</b>		<b>172</b>

Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

**GRÁFICO 21.- Modelo de Gestión Administrativa**



Fuente: Encuesta a los socios comuneros  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El 66.28% (114 socios) manifiesta estar de acuerdo con la existencia de un instrumento que mejore la administración comunal, el 13.37% (23 socios) indica que probablemente sea necesario, el 11.05% (19 personas) se muestran indecisos, el 6.40% manifiesta que quizás no sea de prioridad y el 2.91% (5 socios) considera que no requieren la implementación de éste instrumento e indican que no influirá en el desempeño de los miembros del cabildo.

## **4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.3.1. Conclusiones**

- La comuna Río Seco no cuenta con una misión, visión institucional y plan operativo anual que permita direccionar las actividades al bienestar institucional y de la ciudadanía en general.
- El cabildo comunal carece de un manual de funciones que direccionen el accionar de actividades de los miembros del órgano directivo de la organización.
- La institución no mantiene una estructura en que se establezcan los niveles jerárquicos, procesos gobernantes, habilitantes y generadores de valor que contribuyan a la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas de la comuna Río Seco.
- Los socios comuneros de Río Seco manifiestan que los directivos poseen un nivel bajo de liderazgo en la organización.
- La comuna no cuenta con un Plan de Capacitación que incluya las necesidades requeridas por parte del talento humano.
- El cabildo de la comuna Río Seco no mantiene un control de actividades.
- Los habitantes y directivos indican que es necesaria la implementación de un modelo de una gestión administrativa que contribuya al desarrollo eficiente de sus actividades.

### **3.3.2. Recomendaciones**

Para el Cabildo, se debe:

- Establecer los lineamientos estratégicos a través de la formulación de la misión, visión y plan operativo anual de la comuna Río Seco que les permita conocer a los miembros del cabildo y socios de la comuna quiénes son y a dónde quieren llegar, direccionando las actividades de forma óptima al cumplimiento de los fines institucionales y locales.
- Elaborar un manual de funciones y procedimientos tomando como base el Reglamento Interno Reformado de la comuna, y las leyes que se consideren pertinentes, incluyendo en él las responsabilidades de las comisiones necesarias para obtener beneficios a la organización
- Mejorar la estructura institucional mediante el diseño de procesos gobernantes, habilitantes y generadores de valor tendientes a la satisfacción de los requerimientos de la comuna Río Seco.
- Mantener un alto nivel de liderazgo en los miembros directivos de la comunidad que permita dirigir la administración comunal a logro de los objetivos organizacionales
- Diseñar un Plan Anual de Capacitación de tal manera que insertemos en él un las necesidades de capacitación que presenten los miembros del cabildo para mejorar la administración comunal.
- Establecer estándares de evaluación que permitan medir el alcance de los objetivos institucionales.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita el buen ejercicio de sus funciones que les permita alcanzar la máxima eficiencia en sus actividades organizacionales.

## CAPÍTULO IV

### MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

#### 4.1 PRESENTACIÓN

Una vez realizada la investigación a través de la utilización de las diferentes técnicas tales como: observación directa, entrevistas y encuestas, se estableció el correspondiente análisis, conclusiones y recomendaciones que dieron como resultado la viabilidad del diseño del presente Modelo de Gestión Administrativa, constituyéndose en una herramienta importante para contrarrestar la problemática existente en la comuna Río Seco, y contribuir en llevar a cabo una dirección eficiente y contribuir al desarrollo organizacional.

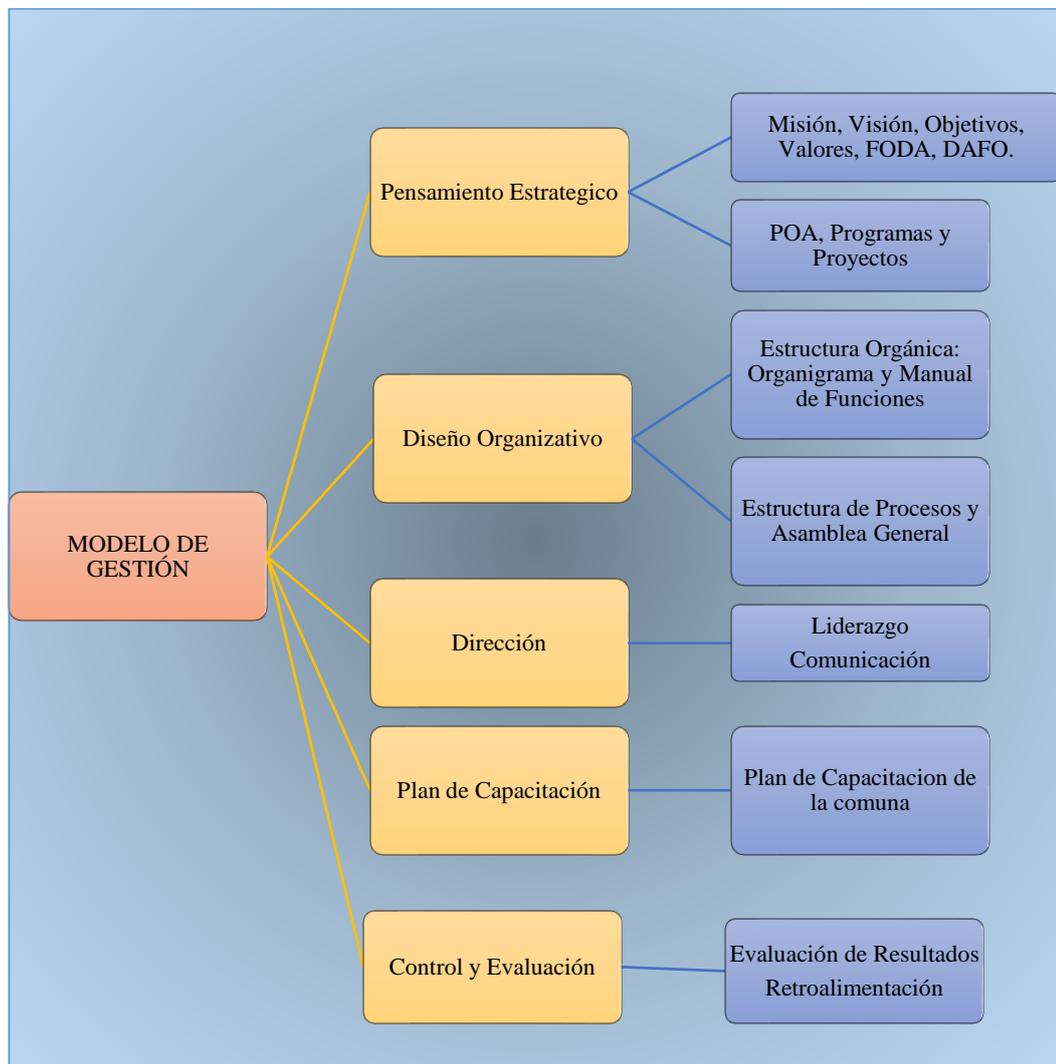
**GRÁFICO 22.- Esquema del modelo de gestión**



Fuente: BID - La gestión pública para resultados en el desarrollo  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

El modelo de gestión administrativa establece las actividades de manera sistemática, fijando parámetros que permitirán el desarrollo de las funciones por procesos. Éste instrumento ilustra el pensamiento estratégico organizacional, el diseño organizativo, el liderazgo y estilo de gestión, presupuesto, control y evaluación, como se muestra en el siguiente diagrama de flujo.

**GRÁFICO 23.- Diagrama de Flujo de Modelo de Gestión**



Elaborado por: Patricia Balón Yagual

Por las razones mencionadas con anterioridad, los aspectos considerados contribuirán a mantener una gestión de calidad por parte del cabildo, con eficiencia y eficacia, para el bienestar de la comunidad y de la organización.

## **4.2 OBJETIVOS**

### **4.2.1. Objetivo General**

- Fortalecer la administración de la comuna Río Seco, a través de la implementación de un modelo de gestión administrativa que contribuya al desarrollo organizacional y local de la comunidad.

### **4.2.2. Objetivos Específicos**

- Promover el desarrollo de manera efectiva el proceso de planeación mediante el pensamiento estratégicos (misión, visión y objetivos institucionales y el Plan Operativo Anual - POA) de la comuna Río Seco, de manera que direccionen la ejecución de las actividades al cumplimiento de los fines organizacionales.
- Mejorar el proceso de organización a través del diseño de la estructura orgánica y funcional institucional tomando como base el Reglamento Interno Reformado de la comuna y considerando los parámetros necesarios que exige cada puesto de trabajo para el alcance del bienestar social.
- Mantener el compromiso entre comuneros y directivos mediante el direccionamiento de liderazgo y comunicación que contribuya al logro de resultados proyectados.

- Direccionar la elaboración de un Plan Anual de capacitación con directrices y lineamientos específicos que conduzca a la Mejora las capacidades y potencialidades de los miembros del cabildo y de los socios comuneros
- Proporcionar procedimientos de medición mediante fichas de evaluación que facilite la identificación del nivel del desempeño de los miembros del cabildo

### **4.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

El reglamento interno reformado de la comuna Río Seco, con fecha 24 de mayo del 2011, instauro: Que en su Capítulo I – CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, DURACIÓN Y FINES muestra lo siguiente: Art. 1 - Constitución y domicilio.- Constituyese con domicilio, en la Parroquia Colonche, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, la comuna RÍO SECO, de trayectoria ética integrada por las personas que forman parte ella, radicadas en esta comunidad, con vínculos de cohesión social, de organización tradicional, con espíritu de solidaridad, con ligas de parentescos, con intereses y propósitos comunes.

#### **Planificación**

La planificación amplía el conocimiento de lo que se va a hacer, aumenta la objetividad, los criterios con los que se va a intervenir y los recursos a destinar a cada acción, brinda instrumentos para la acción política, permite establecer el nivel de importancia de las necesidades básicas insatisfechas, aumenta en definitiva el rendimiento de los recursos.

Para lograr un buen planeamiento se debe tener lo siguiente:

- Diagnóstico situacional de la comunidad, población, características, necesidades y demandas de los usuarios reales y potenciales, vida económica de la localidad, transporte y comunicaciones, centros educativos, organizaciones gremiales y asociaciones, servicios de información.
- Análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del entorno.
- Definición de las acciones y estrategias a seguir.
- Evaluación de resultados por medio de la comparación de la situación inicial y la situación actual, análisis de los informes mensuales, semestrales y anuales, medición del logro de los objetivos propuestos y detección de dificultades y limitaciones, con vistas a efectuar correcciones y ajustes.

#### **4.3.1. Pensamiento Estratégico**

##### **4.3.1.1. Misión**

Somos el cabildo de la comuna Río Seco de la parroquia Colonche, que tenemos como misión mantener una organización con alto nivel de eficiencia a través de una adecuada gestión administrativa con la aplicación de valores éticos y morales, con la finalidad de velar por los interés de los habitantes de la comuna y promover el buen vivir de la comunidad.

#### **4.3.1.2. Visión**

El cabildo de la comuna Río Seco será el órgano directivo ejemplar que contribuirá al crecimiento y desarrollo de la comunidad a través de la ejecución del trabajo en equipo aplicando valores éticos y morales como la responsabilidad, honradez, eficiencia y eficacia para el desarrollo organizacional.

#### **4.3.1.3. Objetivos Organizacionales**

- Mejorar la administración del cabildo de la comuna Río Seco, a través de una gestión eficiente de los recursos, tomando en cuenta la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comuna Río Seco a través de la implementación de planes y proyectos establecidos acorde a las necesidades prioritarias de la comunidad.
- Regular las actividades efectuadas por los miembros del cabildo comunal a través la aplicación de ficha de evaluación de desempeño que permita la valoración del nivel de cumplimientos de las actividades desarrolladas.
- Incentivar a la comunidad a involucrarse en las actividades de interés social efectuadas por el cabildo de la comuna que permita la satisfacción de la necesidades básicas insatisfechas de la ciudadanía promoviendo así el desarrollo organizacional y comunal.

#### **4.3.1.4. Valores**

- Vocación de servicio
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Eficiencia
- Transparencia
- Responsabilidad social

##### **4.3.1.4.1. Vocación de servicio**

Ejercer nuestras funciones con aptitud y carácter humanístico, preocuparnos por brindar a los habitantes un buen servicio sin ningún tipo de interés particular, velando por la satisfacción de necesidades prioritarias y por el bienestar de nuestra comunidad.

#### **4.3.1.4.2. Honestidad**

Actuar en todo momento sea en las asambleas ordinarias convocadas por el presidente, como en las actividades exteriores de la comuna con honestidad, de tal forma que generemos confianza ante quienes dignamente representamos.

#### **4.3.1.4.3. Trabajo en equipo**

Realizar los trabajos de manera conjunta, es decir, entre los miembros del cabildo tomando en consideración las oposiciones, sugerencias de la comunidad en general con la finalidad de adoptar decisiones para el bienestar de la comuna en general.

#### **4.3.1.4.4. Compromiso**

Mantener el compromiso como miembros del cabildo de la comuna Río Seco en el desarrollo de cada una de las actividades a ejecutarse enfocándonos en el cumplimiento de nuestra misión y visión organizacional.

#### **4.3.1.4.5. Eficiencia**

El talento humano del cabildo debe optimizar los recursos materiales, financiero, tecnológicos y tiempo en la ejecución de las tareas que debemos desarrollar los miembros del cabildo de la comuna para el alcance de los fines organizacionales.

#### **4.3.1.4.6. Transparencia**

Difundir, publicar y rendir cuentas sobre las actividades efectuadas durante el período de gestión del cabildo en el que fue electo, de tal forma que les permita mantener la credibilidad ante la comunidad de Río Seco y demás entidades que regulan nuestro accionar.

#### **4.3.1.4.7. Responsabilidad social**

Los miembros del cabildo deben laborar de conformidad con lo establecido en el Reglamento Interno de la Comuna, con el propósito de responder a las necesidades que mantiene la comunidad y determinar que las acciones que se efectúen sean realizadas para el bienestar de los habitantes de la localidad.

#### **4.3.1.5. Políticas Organizacionales**

- Los miembros del cabildo deben cumplir las normativas constitucionales, locales y organizacionales.
- El talento humano del cabildo comunal ejecutará con responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia el ejercicio de sus funciones optimizando los recursos institucionales.
- Mantener un ambiente armónico en el cabildo comunal que permita la adopción de decisiones pertinentes para el bienestar de la localidad.

- Garantizar el buen vivir de la comunidad a través de la implementación de proyectos y programas sociales que permita la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas de la ciudadanía.
- Mantener una cultura evaluativa organizacional que contribuya al cumplimiento efectivo del propósito institucional y social.

**4.3.1.6. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).**

**CUADRO 6.- Análisis FODA**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Existencia de relación interpersonal entre los miembros del cabildo.	1	Actualización de La Ley de comunas
2	Mantienen autonomía administrativa y financiera	2	Establecer convenios con SECAP, para que capacite al talento humano del cabildo.
3	Infraestructura Física adecuada para la instalación de sesiones	3	Convenios establecidos entre UPSE - Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Colonche.
4	Talento humano con aptitud para adquirir nuevos conocimientos.	4	Apoyo económico del GAD Parroquial de Colonche
5	Tienen asesoría jurídica gratuita del síndico y abogados externos a la organización.	5	Recursos Económicos de Organismos del Sector Público y/o Privado
6	Recursos materiales necesarios para la ejecución de actividades	6	Participación de socios para determinar ideas y propuestas de mejoramiento.

7	Establecimiento de proyectos por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en beneficio social.	7	Diseño e implementación de proyectos de Autogestión
8	Posee la administración de terrenos en la comunidad	8	Implementación de un Plan de Capacitaciones
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Conocimientos limitados en temas administrativos	1	Reformas normativas que puedan perjudicar a la comunidad.
2	Inexistencia de misión, visión y valores organizacionales	2	Crecimiento demográfico en la comuna
3	Falta de diseño de un Orgánico Estructural	3	Desintegración de los socios y su falta de participación en la toma de decisiones
4	El cabildo posee poseen un Reglamento Interno desactualizado	4	Dificultad de adopción a cambios constantes que presenta el mundo actual
5	No cuentan con un manual de funciones	5	Existencia de contrariedades entre individuos del sector.
6	Falta de capacitaciones en temas administrativos	6	Índice elevado de Necesidades Básicas Insatisfechas
7	Índice bajo de trabajo en equipo	7	Inmigración de los habitantes a otras
8	Limitado control de funciones del talento humano	8	Desastres Naturales

Fuente: Cabildo de la comuna

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

### 4.3.1.7. Matriz Estratégica FODA

**CUADRO 7.- Matriz Estratégica FODA**

<b>Ambiente Interno</b>         <b>Ambiente Externo</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1.- Existencia de relación interpersonal entre los miembros del cabildo.	D 1.- Conocimientos limitados en temas administrativos
	F2.- Mantienen autonomía administrativa y financiera	D 2.- Inexistencia de misión, visión y valores organizacionales
	F 3.- Infraestructura física adecuada para la instalación de sesiones	D 3.- Falta de diseño de un Orgánico Estructural
	F 4.- Talento humano con aptitud para adquirir nuevos conocimientos.	D 4.- El cabildo posee un Reglamento Interno desactualizado
	F 5.- Tienen asesoría jurídica gratuita del síndico y abogados externos a la organización.	D 5.- No cuentan con un manual de funciones
	F 6.- Recursos materiales necesarios para la ejecución de actividades	D 6.- Falta de capacitaciones en temas administrativos
	F 7.- Establecimiento de proyectos por parte del MAGAP	D 7.- Índice bajo de trabajo en equipo
	F 8.- Posee la administración de terrenos en la comunidad	D 8.- Limitado control de funciones del talento humano
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</b>	<b>ESTRATEGIA DE REFUERZO</b>
O 1.- Actualización de La Ley de comunas	F4 - O2.- Realizar convenios con entidades encargadas de brindar capacitación para mejorar la capacidad y potencializar el talento humano de la comuna         F2 - O7.- Establecer proyectos que contribuyan a la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas prioritarias de la ciudadanía.	D8 - O3.- Efectuar convenios con la UPSE, para que a través del proyecto de vinculación con la colectividad las áreas administrativas, contribuyan con sus conocimientos al cabildo para mejorar las prácticas de control para el alcance de la eficiencia organizacional         D1 - O8.- Diseñar programas de capacitación, dirigidos a los miembros del cabildo para mejorar la administración comunal.
O 2.- Establecer convenios con SECAP, para que capacite al talento humano del cabildo.		
O 3.- Convenios establecidos entre UPSE - Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Colonche.		
O 4.- Apoyo del MAGAP		
O 5.- Recursos Económicos de Organismos del Sector Público y/o Privado		
O 6.- Participación de socios para determinar ideas y propuestas de mejoramiento.		
O 7.- Diseño e implementación de proyectos de Autogestión		
O 8.- Implementación de un Plan de Capacitaciones		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA DE RESPUESTA</b>	<b>ESTRATEGIA DE REPLIEGUE</b>
A 1.- Reformas normativas que puedan perjudicar a la comunidad.	F1 - A5.- Implementar actividades que permitan mejorar las relaciones personales entre los miembros comuneros de la localidad.         F7 - A6.- Realizar gestiones con el MAGAP para el establecimiento de proyectos encaminados al fomento de las actividades productivas y ganaderas para que la comunidad logre alcanzar el mayor beneficio y reducir las NBI's.	D6 - A4.- Gestionar capacitaciones en cuanto a la utilización de las tecnologías de información y comunicación para la optimización de los recursos.         D7 - A3.- Incentivar la participación de los socios a través de sugerencias, opiniones que contribuyan a la adopción de decisiones pertinentes en beneficio social
A 2.- Crecimiento demográfico en la comuna		
A 3.- Desintegración de los socios y su falta de participación en la toma de decisiones.		
A 4.- Dificultad de adopción a cambios constantes que presenta el mundo actual		
A 5.- Existencia de contrariedades entre individuos del sector.		
A 6.- Índice elevado de Necesidades Básicas Insatisfechas		
A 7.- Inmigración de los habitantes a otras provincias.		
A 8.- Desastres Naturales		

Fuente: Cabildo de la comuna  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

#### **4.3.1.8. Plan Operativo Anual**

El plan operativo anual tiene como finalidad guiar la ejecución de los objetivos establecidos por la organización, establecer procedimientos claros y metas que sean evaluables en un corto plazo. Cabe indicar es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto institucional.

A continuación se muestra cómo se debe elaborar el formulario del POA, y los conceptos de cada una de las variables consideradas, de conformidad (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009); y el correspondiente POA de la comuna Río Seco.

##### **Primera Parte: Datos de la organización:**

**Institución:** es definida como el organismo que desarrolla actividades de interés público y persigue el cumplimiento de los fines específicos.

**Base Legal:** se define como la normativa legal que asigna competencias y responsabilidades a la organización. Se deberá registrar el Tipo: Ley, Decreto, Acuerdo o Resolución con su correspondiente número de expedición.

**Misión:** Debe insertarse la misión institucional, que muéstrelo que se aspira, debe y tiene que hacer la comunidad para dar cumplimiento a la Visión.

**Visión:** Debe incluir en este ítem la visión, que se enfoca en una declaración amplia y suficiente de lo que la organización aspira ser o convertirse en el futuro.

## **Segunda Parte: Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017**

Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017.- Estos objetivos constituyen los fines establecidos por el Gobierno Nacional que permitirán mantener una buena gestión.

En relación a lo que le compete a la organización, se deberá seleccionar el o los objetivos que la comuna está encaminada a seguir y que ésta constituida como la guía para identificar las metas de gobierno e indicadores institucionales.

## **Tercera Parte: Estrategia de Acción Institucional**

Objetivo Estratégico Institucional.- Estos contribuirán a que los directivos, funcionarios y trabajadores de la institución mantenga identificados cuáles son sus retos y desafíos organizacionales.

Indicador de Gestión del Objetivo.- Estos constituyen aquellos sobre los cuáles las organizaciones puedan incidir de forma directa, y serán específicos, medibles y relevantes.

Meta Anual de Gestión del Objetivo.- esta se la entiende como el compromiso de la gestión institucional y es expresada de manera cuantitativa.

Tiempo previsto y programación temporal.- Éste se refiere al tiempo previsto para el alcance de las metas (en meses) en el año. Una vez definida el tiempo, se procederá a programar el cumplimiento de meta trimestralmente y de forma porcentual.

Presupuesto del Objetivo Estratégico Institucional.- Este constituye el valor de los recursos monetarios que se requieren para cumplir con los estratégicos organizacionales.

Responsable del Objetivo Estratégico Institucional.- Es la unidad técnica y/o administrativa de la organizacional encargada de dar cumplimiento el objetivo estratégico.

Programas, proyectos, acciones y actividades.- La comuna será quien los diseñe, y que serán ejecutarán en el año.

- Programa: Conjunto de proyectos diseñados y estructurados
- Proyecto: Es un conjunto de acciones que resolverán los diversos problemas que presente la comunidad.
- Acciones: Constituyen orientaciones o caminos que nos guiarán al logro de los objetivos organizacionales.
- Actividades: Son las tareas que dan respuestas las metas propuestas, ordenadas de forma lógica y secuencial para alcanzar los resultados esperados.

Cabe indicar, que deben registrarse los programas, proyectos, acciones y actividades más importantes que contribuyan a la satisfacción de las necesidades básicas de la ciudadanía y cumplan los objetivos estratégicos de la entidad.

**CUADRO 8.- Matriz de Plan Operativo Anual**

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) AÑO 2015										
<b>Institución: COMUNA RÍO SECO - PARROQUIA COLONCHE</b>										
<b>Base Legal:</b>										
<b>Misión:</b>										
<b>Visión:</b>										
<b>Objetivos del Plan:</b>										
	1.- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular								7.- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.	
	2.- Auspiciar la igualdad, cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.								8.- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.	
	3.- Mejorar la calidad de vida de la población								9.- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.	
	4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía								10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva.	
	5.- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la seguridad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.								11.- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnología.	
	6.- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos								12.- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.	
ESTRATEGIAS DE ACCIÓN INSTITUCIONAL										
Objetivo Estratégico Institucional	Indicador de gestión de objetivo	Metas de gestión de Objetivo	Tiempo previsto para alcanzar la meta (en mese)	Programación trimestral en % de la meta				Presupuesto del objetivo Estratégico Institucional	Responsable del Objetivo Estratégico Institucional	Programas, proyectos, acciones y actividades claves
				I	II	III	IV			

Fuente: SENPLADES

Elaboración por: Patricia Elizabeth Balón Yagual

**CUADRO 9.- Plan Operativo Anual de la Comuna Río Seco**

<b>PLAN OPERATIVO ANUAL (POA 2015)</b>										
<b>Institución: COMUNA RÍO SECO - PARROQUIA COLONCHE</b>										
<b>Base Legal:</b> Constitución de la República del Ecuador Ley de Comunas Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017										
<b>Misión:</b> Somos el cabildo de la comuna Río Seco de la parroquia Colonche, que tenemos como misión mantener una organización con alto nivel de eficiencia a través de una adecuada gestión administrativa con la aplicación de valores éticos y morales, con la finalidad de velar por los interés de los habitantes de la comuna y promover el buen vivir de la comunidad.										
<b>Visión:</b> El cabildo de la comuna Río Seco será el órgano directivo ejemplar que contribuirá al crecimiento y desarrollo de la comunidad a través de la ejecución del trabajo en equipo aplicando valores éticos y morales como la responsabilidad, honradez, eficiencia y eficacia para el desarrollo organizacional.										
<b>OBJETIVOS DEL PLAN:</b>										
	1.- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular		X	<b>7.- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.</b>						
	2.- Auspiciar la igualdad, cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.			8.- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.						
X	<b>3.- Mejorar la calidad de vida de la población</b>			9.- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.						
X	<b>4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía</b>			10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva.						
	5.- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la seguridad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.			11.- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnología.						
	6.- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos			12.- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.						
<b>ESTRATEGIAS DE ACCIÓN INSTITUCIONAL</b>										
Objetivo Estratégico Institucional	Indicador de gestión de objetivo	Metas de gestión de Objetivo	Tiempo previsto para alcanzar la meta (en mese)	Programación trimestral en % de la meta				Presupuesto del objetivo Estratégico Institucional	Responsable del Objetivo Estratégico Institucional	Programas, proyectos, acciones y actividades claves
				I	II	III	IV			
Fomentar la Seguridad Ciudadana a través de la implementación de sistemas y	Elaboración de un Plan de Seguridad Ciudadana	Obtención del Plan de Seguridad Ciudadana de la comuna Río Seco	9 meses	25%	35%	40%	0%	\$ 500	Miembros del Cabildo Socios Comunereros	Elaboración del Plan de Seguridad Ciudadana de la Comuna Río Seco

mecanismos que contribuyan a la disminución del índice de actos ilícitos en la jurisdicción territorial.	N° de jóvenes involucrados	Involucrar a jóvenes en el desarrollo de la localidad								Elaboración de un Plan Socio Empleo que involucre a grupos no atendidos a actividades de la población
Garantizar los derechos de la naturaleza mediante la implementación de actividades públicas que conlleven al desarrollo de un ambiente sano y sostenible.	Campañas a realizar Mingas Efectuadas	Reducir la contaminación ambiental	12 meses	25%	25%	25%	25%	\$ 200	Miembros del Cabildo Socios Comuneros	Campañas y mingas anuales efectuadas para el manejo y reciclaje de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos.
	Convenio Efectuado Recursos percibidos	Mantener en buen estado y conservar las áreas de bosques nativos						\$ 250	Comisión de socios comuneros	Realizar un convenio para participar en el Programa Nacional de Incentivos a la Conservación y uso sostenible del Patrimonio Natural "Socio Bosque" – Ministerio del Ambiente
Mejorar la administración de la comuna a través de la implementación del uso de las tecnologías de información y comunicación	Página Web Institucional	Difundir información de la comuna y fomentar la transparencia	12 meses	25%	25%	25%	25%	\$ 500	Comisión de socios comuneros	Creación de la Página Web Institucional de la Comuna Río Seco.
	N° de trámites resueltos	Facilitar la gestión y reducir costos.								Apertura de correos electrónicos para los miembros del cabildo.
Mejorar las condiciones económicas de la comunidad mediante el fomento de actividades productivas.	N° de participantes	Incrementar los ingresos de los habitantes	7 meses	35%	40%	25%		\$ 400	Comisión de socios comuneros	Tecnificación y capacitación con el organismo privado PROPUEBLO
	Actividades Desarrolladas	Fortalecimiento de sector agropecuario	3 meses	100%				\$ 300	Comisión de socios comuneros	Participar en el programa de equipamiento de riego MAGAP
Fomentar la unión entre los habitantes de la comunidad mediante la ejecución de actividades sociales de encuentro común	Deportes realizados	Mantener la unidad entre los habitantes de la comunidad	1 mes	100%				\$ 100	Comisión de socios comuneros	Campeonatos locales y cantonales de indor, básquet para niños, jóvenes y master.
	Celebración efectuada		1 mes	100%				\$ 500	Comisión de socios comuneros	Celebración de las fiestas de fundación de la comuna.
<b>Total POA</b>								<b>\$ 3.350</b>		

#### 4.3.1.9. Programas – Proyectos

En la comuna Río Seco, las áreas que forman parte de la organización debe atender los programas expuestos a continuación:

**CUADRO 10.- Cuadro de Proyectos**

<b>PROGRAMAS</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>OBJETIVOS O METAS</b>
Organigrama técnico funcional	Capacitación e inducción sobre el nuevo modelo de gestión	Permitir que la organización trabaje en forma estructurada.
Manual de funciones	Diseño de un Manual de funciones para el cabildo de la comuna Río Seco.	Asignar funciones y atribuciones a sus actores.
Campeonatos locales y cantonales de fútbol, básquet para niños, jóvenes y master.	Participación de los espacios deportivos promovidos por las ligas cantonales deportivas y FEDESE.	Complementar el desarrollo y acondicionamiento físico de los comuneros
Asistencia e innovación técnica con PROPUEBLO	Tecnificación y capacitación con el organismo privado PROPUEBLO	Mejorar los ingresos de los habitantes
Celebración de las fiestas de fundación de la comuna.	Gestión para conseguir los recursos para estas fiestas.	Integrar a todas las familias de la comuna.
Programa “SOCIO BOSQUE” del gobierno nacional.	Realizar un convenio para participar en el Programa Nacional de Incentivos a la Conservación y uso sostenible del Patrimonio Natural “Socio Bosque” – Ministerio del Ambiente	Aumentar el ingreso económico destinado a obras sociales, estos recursos son no reembolsables.

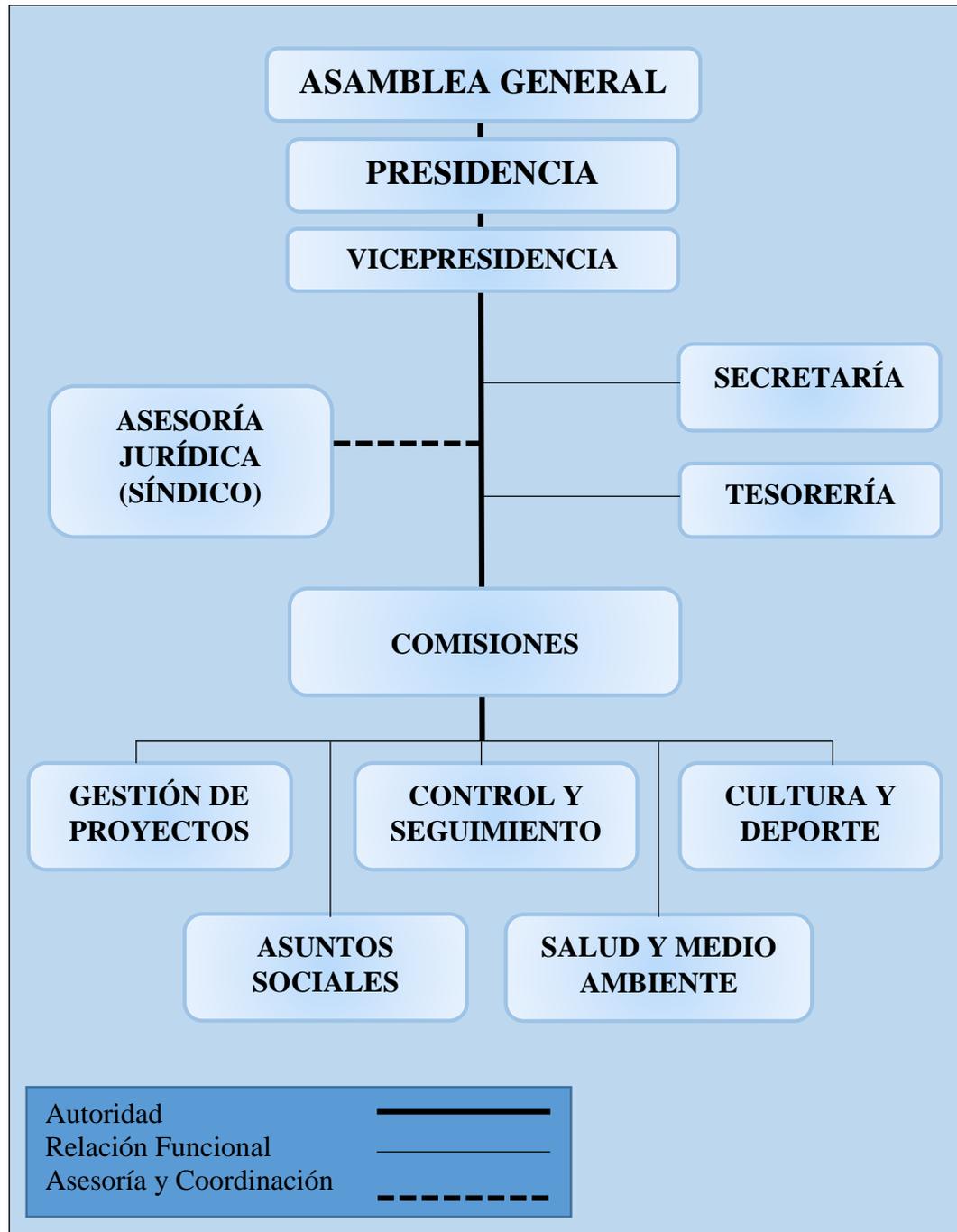
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

## 4.3.2. Diseño Organizativo

### 4.3.2.1. Estructura Orgánica

#### 4.3.2.1.1. Organigrama Estructural del cabildo de la comuna Río Seco

CUADRO 11.- Organigrama Estructural del cabildo de la comuna Río Seco

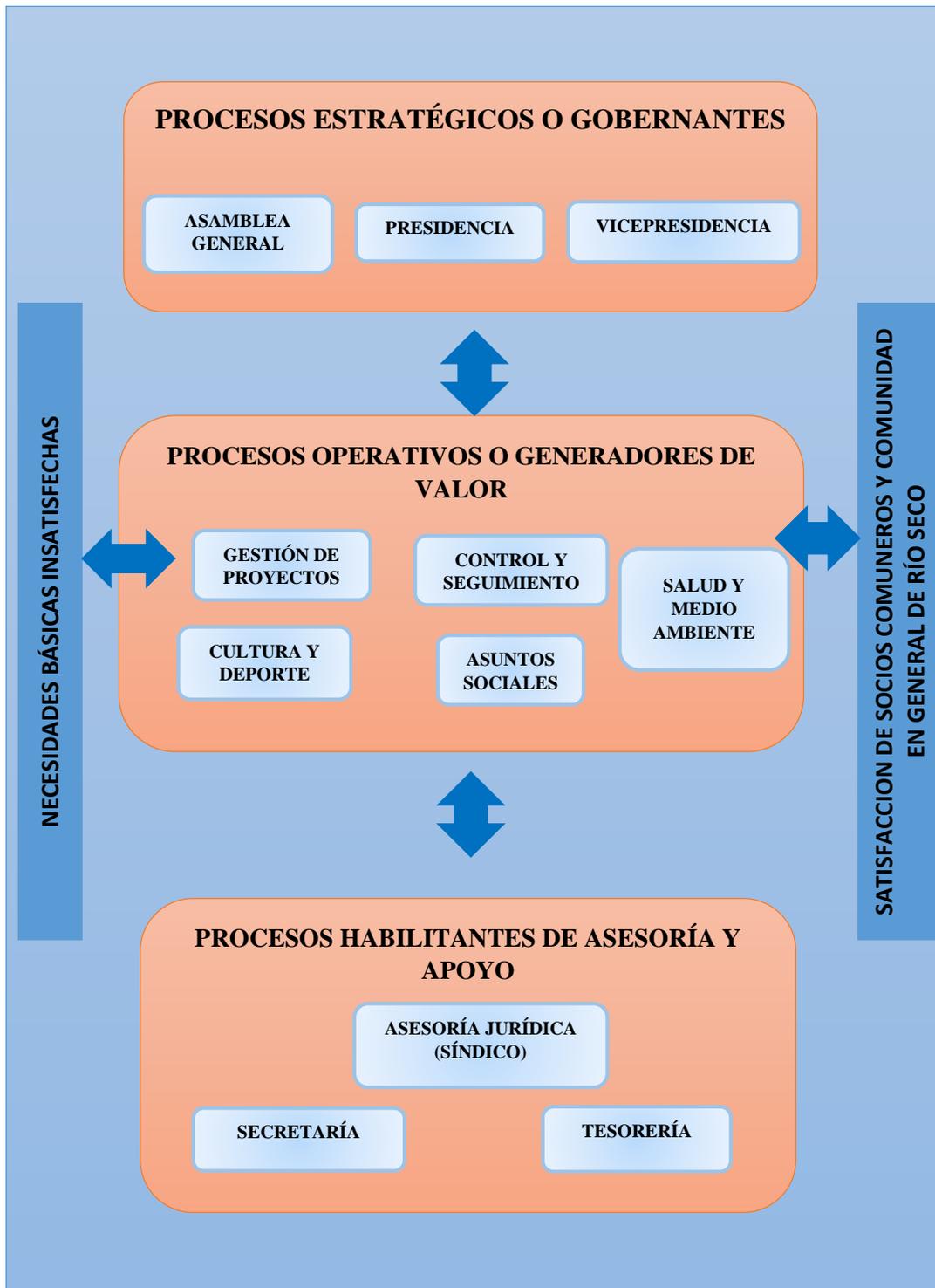


Fuente: Estatutos de la Comuna Río Seco

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

#### 4.3.2.1.2. Estructura de Procesos

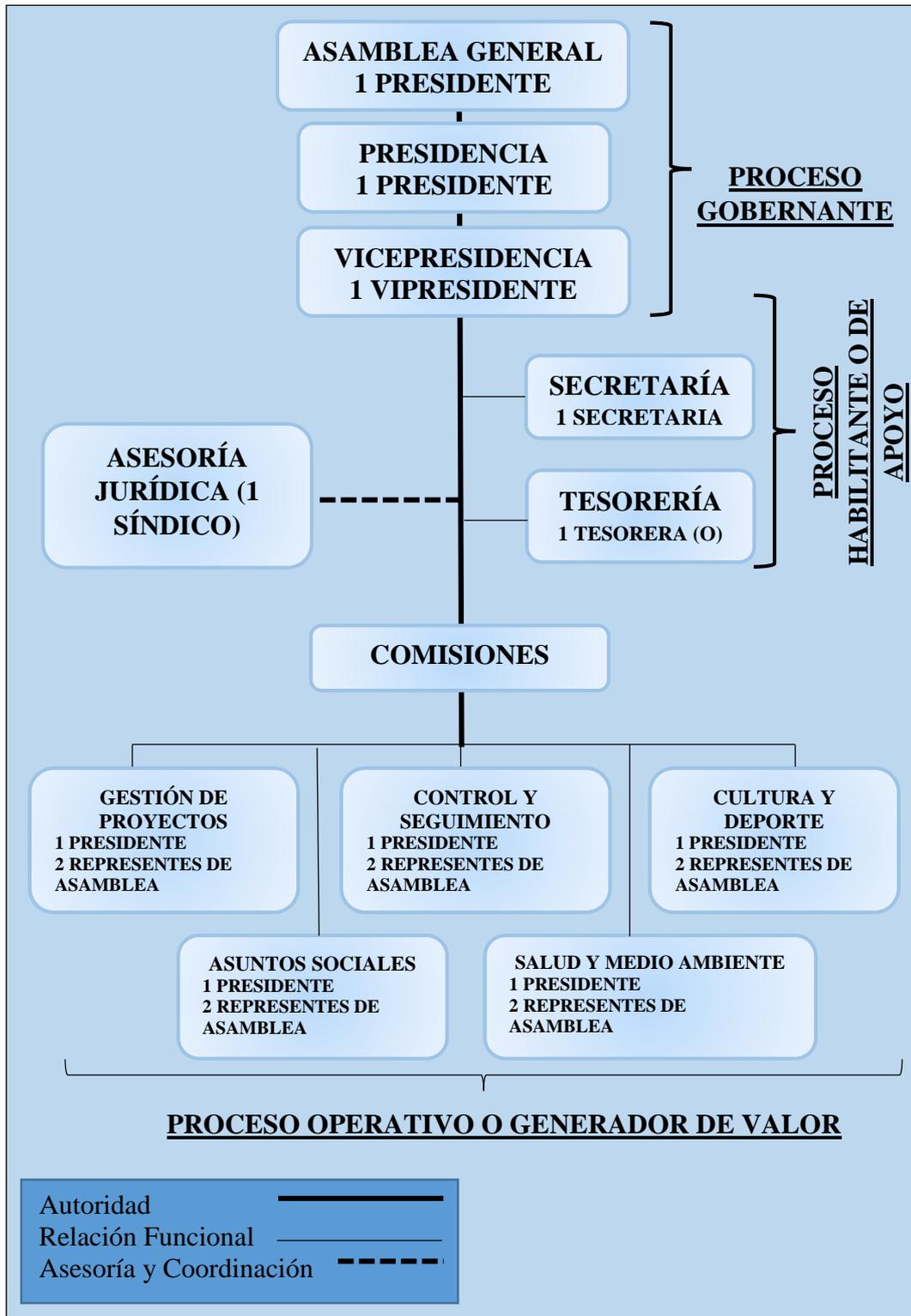
CUADRO 12.- Estructura de Procesos



Fuente: Estatutos de la Comuna Río Seco  
Elaborado por: Patricia Balón Yagual

4.3.2.1.3. Organigrama Posicional del Cabildo de la Comuna Río Seco

CUADRO 13.- Organigrama Posicional del cabildo de la comuna Río Seco

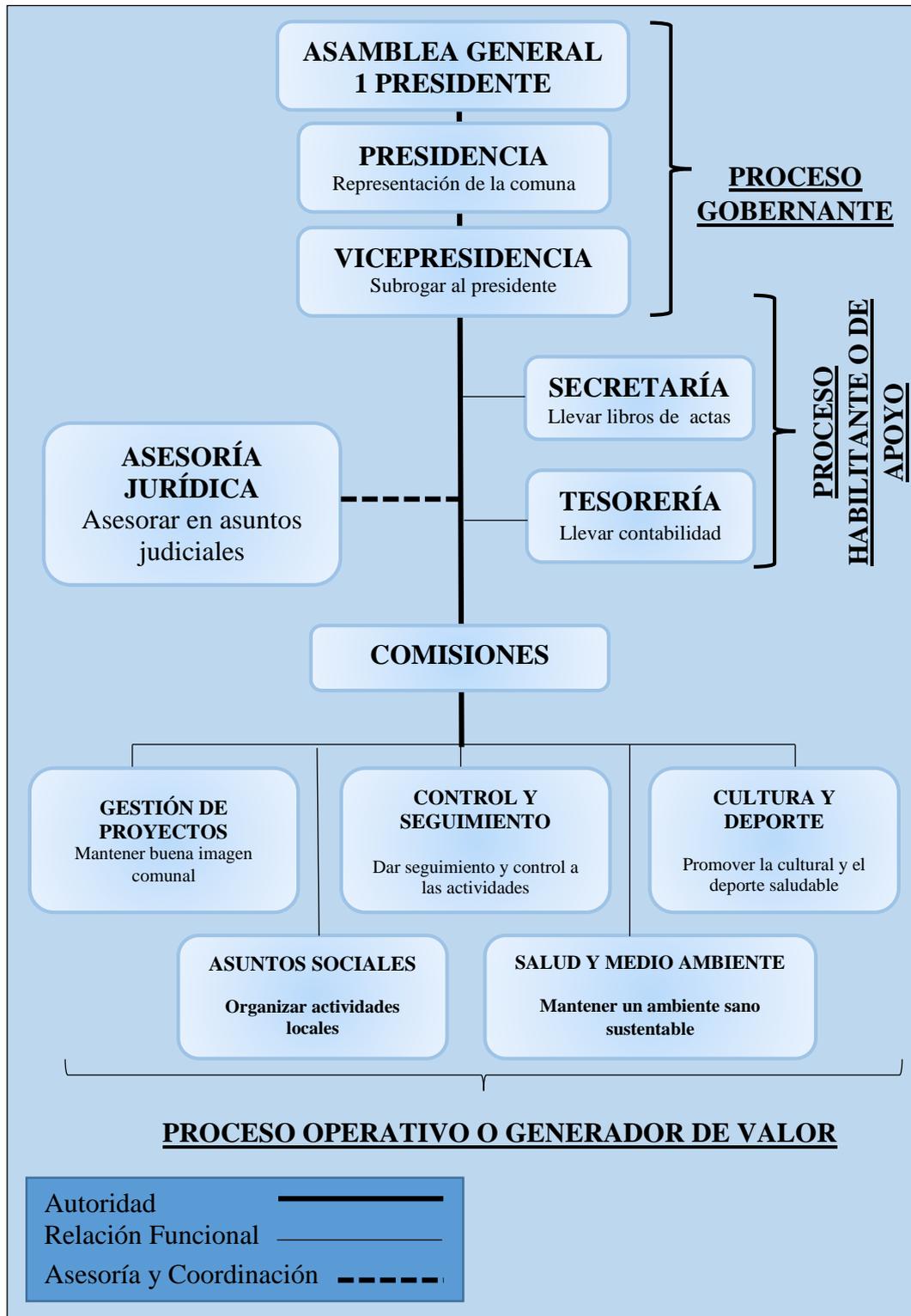


Fuente: Estatutos de la Comuna Río Seco

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

4.3.2.1.4. Organigrama Funcional del Cabildo de la Comuna Río Seco

CUADRO 14.- Organigrama Funcional del cabildo de la comuna Río Seco



Fuente: Estatutos de la Comuna Río Seco

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

#### **4.3.2.2. Manual de Funciones**

##### **4.3.2.2.1. Comité Ejecutivo**

La comuna Río Seco de la Parroquia Colonche, de conformidad con el artículo 4 del Reglamento Interno Reformado institucional, establece que los organismos administrativos de la organización son:

- Asamblea General Ordinaria;
- Cabildo; y,
- Comisiones Especiales

##### **4.3.2.2.2. Gestión Por Procesos**

Los procesos que realiza la Comuna Río Seco de la Parroquia Colonche, para mantener un buen desempeño, una mejor organización y clasificación acorde al grado de contribución en cuando al cumplimiento de la misión institucional son los siguientes: Procesos Estratégicos o Gobernantes, Procesos Habilitantes o de Apoyo, Procesos Operativos o Generadores de Valor.

##### **4.3.2.2.3. Proceso Gobernante**

El proceso Gobernante de la Comuna Río Seco, son de responsabilidad del cabildo comunal (presidente, vicepresidentes y vocales), regulados bajo las normativas vigentes.

La Asamblea General Ordinaria interviene directamente en el proceso de planificación organizacional.

#### **4.3.2.2.3.1. Asamblea General Ordinaria**

##### **Misión**

La Asamblea General Ordinaria es la instancia debidamente organizado que permitirá mantener deliberación pública entre la comunidad, con el objetivo de fortalecer las capacidades colectivas con los directivos comunales.

En el Art. 5 indica que la Asamblea General es la máxima autoridad de la comuna Río Seco, y está conformada por los comuneros y comuneras en goce de sus derechos, cuyos nombres consten en el libro de registro, y sus resoluciones, acuerdos son de inmediata y obligatoria ejecución; y, de acatamiento general tanto para los organismos directivos, así como para todos los afiliados.

**a) Atribuciones y deberes de la Asamblea General Ordinaria.-** son las siguientes:

- Elegir a los miembros del cabildo comunal, removerlos con causa justa en forma total o parcial;
- Aprobar y reformar el Reglamento Interno de la Comuna, los reglamentos especiales que se dictaren;

- Estudiar y resolver todas las medidas que tiendan a la realización de los fines de la comuna; aprobar el ingreso de las nuevas comuneras y comuneros, las exclusiones o expulsión de los mismos, previo un proceso que será iniciado por el cabildo, dándole el derecho a la legítima defensa al afectado, actuando como organismo de última instancia;
- Conocer y resolver sobre el Plan Anual de actividades, así como el informe de las labores desarrolladas por el cabildo y sobre el movimiento de la caja comunal, los que serán puesto a consideración por el presidente y tesorero respectivamente;
- Autorizar al cabildo gastos mayores a cinco salarios mínimos vitales del trabajador ecuatoriano;
- Autorizar al cabildo todo tipo de acto, contrato, convenios que tengan relación con los bienes comunales;
- Imponer sanciones que señale el presente reglamento;
- Conocer, aprobar y resolver los actos posesorios de los comuneros, y peticiones de los comuneros;
- Elegir dos delegados principales con sus respectivos suplentes a la Asamblea de la Federación de Comunas;
- Conocer y resolver todos los casos no previstos en el presente reglamento.

## **Productos**

- Autorizaciones efectuadas.
- Reformar realizadas.
- Aprobación y resolución de actos posesorios de comuneros
- Actas de elección de delegados y suplementes de Asamblea de la Federación de Comunas

## **Indicadores**

- Número de autorizaciones efectuadas.
- Número de reformar realizadas.
- Número de soluciones de actos posesorios de comuneros

### **4.3.2.2.3.2. Del Cabildo Comunal.**

#### **Misión:**

El Cabildo de la Comuna Río Seco, es el órgano que tendrá la facultad de aprobar, brindar seguimiento y evaluar los planes, programas o proyectos que se ejecuten en la comunidad, además de emisión de normativas pertinentes para mantener una buena gestión administrativa.

El Reglamento Interno que mantiene actualmente la comuna establece que es el órgano administrativo y representativo de la comuna, estará integrada por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario.

Durarán un año en sus funciones y podrán ser reelegidos total o parcialmente, para ser dirigente de la comuna deberá estar al día en sus obligaciones con la comuna y haber asistido a las asambleas.

**a) Atribuciones y deberes del cabildo.-son los siguientes:**

- Formular planes, proyectos anuales de trabajo y obras necesarias que requiera la comuna, gestionarlas ante las autoridades e instituciones que puedan realizarlas poniendo en consideración de la Asamblea General Ordinaria;
- Elaborar el presupuesto económico anual y someterlo a conocimiento y aprobación de la Asamblea General Ordinaria;
- Organizar el catastro poblacional de la comunidad de acuerdo a las normas de urbanización vigente y aceptada por la Asamblea General;
- Responder judicial y extrajudicialmente por los actos o contratos suscritos a nombre de la comuna, debiendo también defender la integridad del territorio comunal, velar por la seguridad y conservación de los bienes comunales

- Responder por la administración de la comuna en general, así como despilfarro y malversación que se cometiere con los fondos de la caja comunal o los bienes colectivos;
- Conocer y tramitar sobre las quejas que presentaren las comuneras y comuneros sobre la posesión de la tierra o asuntos administrativos, económicos y organizativos, para la respectiva resolución de la Asamblea General Ordinaria:
- Fijas las cuotas y más contribuciones que deben las comuneras y comuneros, por concepto de cuotas ordinarias anuales, cuotas extraordinarias, multas y otras aportaciones que redunden en la buena administración comunal; y, el mejoramiento colectivo:
- Adoptar las medidas pertinentes para asegurar el cobro de las cuotas o los comuneros morosos, sin excepción de persona;
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley de Organización y Régimen de las comunas, el estatuto jurídico de las comunidades campesinas, los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades consagrados en la constitución, el presente reglamento interno, las resoluciones de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- Nombrar asesor jurídico y técnicos que se requieran para el buen desenvolvimiento de la comuna.

- Establecer y mantener un sistema de control, que garantice la seguridad, el orden y tranquilidad de las comuneras y comuneros sus propiedades y los servicios comunitarios.

### **Productos**

- Planes de trabajos anuales y obras prioritarias
- Presupuesto Institucional
- Quejas que presentes los comuneros
- Fijación de cuotas y contribuciones de comuneros y comuneras
- Mantener seguridad, orden y tranquilidad en la comunidad

### **Indicadores**

- Número de quejas tramitadas
- Cuotas fijadas de comuneros y comuneras con su correspondiente contribución

#### **4.3.2.2.3.3. Presidente:**

##### **Misión:**

El presidente comunal, es el encargado de representar lealmente a la comuna Río Seco, y ser el ente que dirija las actividades del cabildo para garantizar el buen uso de los recursos y el buen vivir de la comunidad.

**Deberes y atribuciones del presidente.-** son los siguientes

- Convocar y presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias y las sesiones del cabildo.
- Legalizar con su firma las actas, comunicaciones, carné, partidas de inscripción de las comuneras y comuneros y más documentos relacionados con la comuna;
- Autorizar con su firma los gastos hacia los dos salarios vitales del trabajador ecuatoriano, en caso de gastos mayores requerirá la aprobación del cabildo;
- Vigilar la contabilidad económica de la caja comunal;
- Abrir conjuntamente con el tesorero de la comuna, una cuenta bancaria corriente y/o ahorro en cualquiera de los bancos autorizados, para depositar los ingresos que por cualquier concepto recibiere la comuna.
- Vigilar la ejecución de los trabajos programados y velar por el buen mantenimiento de las obras y servicios comunitarios realizados.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la comuna en todo acto o contrato.

## **Producto**

- Convocatorias a asambleas ordinarias y extraordinarias
- Actas legalizadas y trámites autorizados.
- Representación judicial y extrajudicialmente a la comuna

## **Indicadores**

- Numero de convocatorias efectuadas
- Numero de actas legalizadas
- Numero de tramites autorizados

### **4.3.2.2.3.4. Vicepresidente:**

#### **Misión:**

El vicepresidente de la comuna, tendrá como misión contribuir en la gestión administrativa de la comuna y reemplazar al presidente en caso de ausencia temporal o definitiva.

**Deberes y atribuciones del vicepresidente.-** son los siguientes:

- Ayudar en la buena administración de la comuna.

- Sustituir al presidente, y ejercer sus funciones, en caso de falta, ausencia temporal, o definitiva;
- Vigilar las actividades de las comisiones que designe la Asamblea General Ordinaria;

**Producto:**

- Participación en actividades administrativas

**Indicadores**

- Numero de subrogaciones al presidente de la comuna.

**4.3.2.2.4. Proceso Operativo o Generadores de valor**

El proceso operativo, éste se basa en la ejecución de actividades y desarrollan proyectos encaminados a prestar servicios para la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas de la comunidad que permitirán promover el desarrollo local e institucional.

Este proceso en la comuna Río Seco será de las diversas comisiones existentes, incluyendo además la participación de los habitantes comunales en los proyectos, actividades y servicios en los que sea prioritaria su intervención.

#### **4.3.2.2.4.1. Comisiones Especiales**

##### **Misión:**

Son órganos permanentes, integrados por socios comuneros de la Comuna registrados en el MAGAP, con la finalidad de gestionar la ejecución proyectos en beneficios de la localidad, contemplados en el Plan Operativo Anual.

Son los que designa el cabildo, la Asamblea General Ordinaria, para que cumplan determinadas tareas para el mejor desenvolvimiento de la organización.

##### **4.3.2.2.4.1.1. Comisión de Gestión de Proyectos**

##### **Misión:**

La comisión de relaciones públicas busca promover una buena imagen de la Comuna Río Seco, con la finalidad de atraer mayores oportunidades de desarrollo local.

##### **Deberes y atribuciones de la comisión de Gestión de proyectos**

- Gestionar proyectos con organismos tales como: GAD Parroquial de Muey, GAD Cantonal de Santa Elena, GAD Provincial de Santa Elena, MAGAP, y demás organismos que aporten al desarrollo local.

- Implementación del uso de las tecnologías de información y telecomunicación, factor primordial para mantener la eficiencia en las actividades desarrolladas por cada servidor o empleado del ámbito público o privado.
  
- Diseñar proyectos como: Establecimiento y mantenimiento de la Página Web Institucional [www.rioseco\\_colonche.gob.ec](http://www.rioseco_colonche.gob.ec), que será una herramienta que les permitirá como miembros del cabildo:
  - ✓ Publicar el pensamiento filosófico de la comuna: misión, visión y valores institucionales.
  - ✓ Directiva actual del cabildo
  - ✓ Reglamento Interno Reformado de la comuna.
  - ✓ Estructura Orgánica de la comuna.
  - ✓ Publicar el presupuesto anual.
  - ✓ Rendición de cuentas por actividades efectuadas.
  - ✓ Fotos, leyendas y demás información relevante de la comunidad.
  
- Transparentar las gestiones que efectúan para conocer el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos nacional para el buen vivir y el aporte al desarrollo comunal.

**Producto:**

- Tecnologías de información y comunicación utilizadas.
  
- Proyectos, convenios efectuados.

**Indicador:**

- Páginas Web creada: información pública.
- Percepción de la comunidad ante el cabildo
- Número de Proyectos y/o convenios efectuados

**4.3.2.2.4.1.2. Comisión de asuntos sociales****Misión**

La Comisión de asuntos sociales, es la encargada de gestionar y efectuar convenios con instituciones del sector público o privado en beneficio social, además tiene como función la organización y coordinación de actividades festivas, u otras en las que la ciudadanía sea participe y beneficiada

**Deberes y atribuciones de la comisión de asuntos sociales**

- Realizar convenios con organismos público o privados para la implementación de proyectos en beneficio de la localidad.
- Velar por el bienestar de los habitantes de la comunidad.
- Velar por el cumplimiento de los convenios establecidos con organizaciones externas a la localidad.

**Producto:**

- Convenios efectuados con organismos del sector público o privado.

**Indicador:**

- Número de convenios efectuados con organismos del sector público o privado.
- Informe de cumplimiento de convenios interinstitucionales establecidos.

**4.3.2.2.4.1.3. Comisión de Salud y Medio Ambiente****Misión**

La comisión de salud y medio ambiente es la encargada de garantizar un ambiente sustentable y sostenible para los habitantes de la comuna Río Seco, a través de la implementación y ejecución de programas de inversión social.

**Deberes y atribuciones de la comisión de Salud y Medio Ambiente**

- Implementar y ejecutar proyectos direccionados a los grupos de atención prioritaria en la comunidad.

- Establecer campañas que contribuyan en la comunidad para mantener la localidad aseada y con buena perspectiva para los visitantes.
- Diseñar una normativa de manejo y cuidado ambiental de desechos sólidos.
- Gestionar proyectos con el Ministerio de Ambiente y organizaciones pertinentes para mantenerlo un ambiente sostenible y sustentable.

### **Producto**

- Proyectos a grupos de atención prioritaria
- Campañas de protección del medio ambiente.
- Normativa de manejo y cuidado ambiental

### **Indicadores**

- Avance de proyectos destinados a los grupos de atención prioritaria.
- Numero de campañas de protección del medio ambiente.
- Índice de cumplimiento de la normativa de manejo y cuidado ambiental

#### **4.3.2.2.4.1.4. Comisión de Cultura y Deporte**

##### **Misión**

La comisión de cultura y deporte es la que se encarga de promover el desarrollo de la localidad a través del rescate de la cultura y generación de planes deportivos para encontrar y potencializar los talentos que nos permitan mantener una buena imagen a nivel local y nacional.

##### **Deberes y atribuciones de la comisión de Cultura y Deporte**

- En las festividades de la Comuna, rescatar los juegos tradicionales generando un ambiente favorable y dinámico entre la comunidad.
- Fomentar la cultura de los saberes ancestrales para mantener las bases de la comunidad.
- Desarrollar actividades deportivas dirigidas tanto a niñas, niños, jóvenes y adultos para recuperar la unidad territorial.

##### **Producto:**

- Juegos tradicionales efectuados.
- Mantenimiento de saber ancestrales
- Desarrollo de actividades deportivas

## **Indicadores**

- Índice de conocimiento y mantenimiento de saberes ancestrales
- Número de actividades deportivas efectuadas.

### **4.3.2.2.4.1.5. Comisión de Seguimiento y Evaluación**

#### **Misión**

Velar por el cumplimiento efectivo de las actividades desarrolladas por los miembros del cabildo, e incentivar a la participación activa de la ciudadanía en los asuntos de interés público.

#### **Deberes y atribuciones de la comisión de Seguimiento y Evaluación**

- Concientizar a la comunidad la necesidad de preocuparse por las actividades que desarrollan los miembros del cabildo en beneficio de la localidad.
- Efectuar los patrones de seguimiento y evaluación a los miembros del cabildo para determinar el índice de eficiencia.
- Regular las actividades administrativas efectuadas en el ejercicio de sus funciones

## **Productos**

- Quejas de la ejecución de funciones del cabildo presentadas por la comunidad.
- Patrones de seguimiento y evaluación

## **Indicadores**

- Número de quejas presentadas por la comunidad.
- Resultados de evaluación de funciones de los miembros del cabildo.

### **4.3.2.2.5. Proceso Habilitante de Asesoría y de Apoyo**

El proceso Habilitantes de asesoría, éste provee al proceso gobernante y operativo servicios que faciliten una buena gestión de la comuna.

En el cabildo de la comuna Río Seco es ejercicio por el Síndico para dar soporte jurídico a la organización y para mantener comunicada e informada a la comunidad.

El proceso habilitante de apoyo en el cabildo de la comuna es ejercido por la Secretaría y Tesorería que contribuyen mantener un orden de las actividades tanto administrativas como financieras efectuadas por el cabildo comunal.

#### **4.3.2.2.5.1. Tesorero**

##### **Misión**

El tesorero de la comuna Río Seco tendrá como función gestionar el presupuesto institucional, las adquisiciones de bienes, recaudaciones y pagos, contabilización de operaciones y control de actividades financieras efectuadas por la organización.

**Deberes y atribuciones del tesorero.-** son los siguientes:

- Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la caja comunal;
- Recaudar las cuotas ordinarias, extraordinarias, multas y demás aportaciones o ingresos que corresponden a la comuna por cualquier concepto, otorgando los respectivos recibos depositando dichos valores en la cuenta bancaria de la comuna, la que manejará conjuntamente con el presidente;
- Guardar los dineros y más bienes de la comuna, bajo su responsabilidad personal y económica, rindiendo fianza personal o hipotecaria, si así lo resolviere la Asamblea General Ordinaria;

- Presentar a la Asamblea General Ordinaria informes mensuales sobre los movimientos de la caja comunal, con los respectivos comprobantes de descargos, así como el listado de las comuneras y comuneros morosos y de todos los que estén al día, en una parte visible de la comuna;
- Organizar con claridad y oportunidad el inventario de los bienes muebles e inmuebles de la comuna;
  
- Efectuar los gastos económicos autorizados por la Asamblea General Ordinaria, el Cabildo o Presidente.

### **Productos**

- Libro contable de la comuna
  
- Recaudaciones de cuotas ordinarias, extraordinarias, multas y demás aportaciones o ingresos de la comuna.
  
- Informes mensuales sobre los movimientos de la caja comunal
  
- Inventario de los bienes muebles e inmuebles de la comuna

### **Indicadores**

- Numero de recaudación de la comuna

- Numero de informes de movimientos de la caja comunal.
- Lista de bienes muebles e inmuebles de la comuna.

#### **4.3.2.2.5.2. Síndico**

##### **Misión**

El síndico de la comuna Río Seco, será el encargado de brindar asesoría jurídica e intervenir en asuntos legales o litigiosos en los que estén involucrados a los miembros del cabildo o la comunidad.

**Deberes y atribuciones del Síndico.-** son los siguientes:

- Cuidar y vigilar que no se cometan arbitrariedades en la comuna;
- Asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales, administrativos relacionados con los intereses de la comuna;
- Fiscalizar las actividades y operaciones de tesorería e informar trimestralmente a la Asamblea General Ordinaria;

- Velar que en la comuna reine la armonía, la cordialidad y se cultive el espíritu de solidaridad;
- Desempeñar y cumplir las comisiones que se les encomendaren la Asamblea, el Cabildo o Presidente;
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley de Organización y Régimen de las comunas, el estatuto jurídico de las comunidades campesinas, el presente reglamento interno, las resoluciones de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- Asistir puntualmente a las Asambleas y sesiones el Cabildo.

**Producto:**

- Asesorar e intervenir en asuntos judiciales, extrajudiciales, administrativos de la comuna.
- Vigilar y Fiscalizar el cumplimiento de las normativas que regulas las actividades comunales.

**Indicadores**

- Numero de asuntos judiciales, extrajudiciales y administrativos con asesoramientos.

**4.3.2.2.5.3.Secretario**

## **Misión**

El Secretario de la comuna será el encargado de administrar la documentación y el archivo de las actividades, tramites, reclamos o quejas que presente la comunidad de acuerdo la gestión realizada por sus representantes legales.

**Deberes y atribuciones del Secretario.-** Son los siguientes:

- Convocar por pedido del presidente de la Comuna, a Asamblea General Ordinaria, o Extraordinaria, con el orden del día a tratarse, sesiones del cabildo, actuar con diligencia y puntualidad en ellas;
- Llevar libros de actas con exactitud y pulcritud, redactar las comunicaciones suscribiéndolas con el presidente;
- Organizar y llevar el registro de las comuneras y comuneros, debiendo informar a la Dirección Técnica del área de Santa Elena, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de los ingresos y salidas de las comuneras y comuneros;
- Conferir certificados, previa autorización del cabildo sobre asuntos de interés comunal;
- Actuar y dar fe de todo lo relacionado con la comuna;
- Recibir, ordenar y entregar previo inventario el archivo de la comuna, suscribiendo las respectivas actas de entrega y recepción

**Producto:**

- Libros de actas
- Registro de las comuneras y comuneros

**Indicadores**

- Numero de actas suscritas.
- Listado de comuneras y comuneros registrados en MAGAP

**4.3.3. Dirección****4.3.3.1. Liderazgo**

A lo largo de los últimos años, conjuntamente con el desarrollo de nuestra sociedad y sus nuevos paradigmas, se ha ido incorporando en nuestro lenguaje cotidiano la palabra “liderazgo”, que no significa otra cosa que dirigir.

Ahora bien, dirigir, “es una interrogante interesante para desarrollar”. Quien logra que le sigan es indudablemente un líder, quien pone a consideración su accionar y sus decisiones antes sus subalternos, así mismo fija metas sociales y las cumple.

Las características que debe mantener un líder en la comuna Río Seco dentro del modelo de gestión para cumplir con los objetivos y el éxito de la propuesta se exponen a continuación:

- Involucrar a todas las personas (miembros del cabildo, socios comuneros y comunidad en general).
- Delegar las funciones de manera equitativa a las diferentes comisiones.
- Poseer espíritu y vocación de servicio.
- Capacidad de influir positivamente en la conducta de los miembros del cabildo logrando un accionar ético y moral.
- Trabajo en equipo e interrelación entre todos los niveles organizacionales.
- Cumplir y hacer cumplir las normativas pertinentes para la ejecución de sus funciones con efectividad.

#### **4.3.3.1.1. El estilo de liderazgo idóneo**

El líder establece metas, pero al hacerlo debe tomar en consideración las opiniones de todos los involucrados, a través de la participación activa, lluvia de ideas y conversatorios sin perder la disciplina, fomentando un clima armónico en el transcurso de los procesos administrativos, con el propósito de adoptar decisiones adecuadas para el bienestar corporativo que les permita el alcance de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, se recomienda a los miembros que forman parte del cabildo de la comuna Río Seco, aplicar el estilo de liderazgo COMUNITARIO, que de acuerdo a lo que establece (Quispe & Delgado, 2010), “es el liderazgo articulado hacia las comunidades como forma de intersección e interdependencia para todas las categorías que forman parte de un todo en dicha comunidad (estado, individuo, familia, etc.)” (pág. 3).

El mismo que se caracteriza por:

- Ser personas participativas, democráticas, activas,



- Generan y fortalecen el compromiso con la sociedad
- Responsabilidad sobre el servicio a la comunidad
- Crean esquemas de acción a través de fuentes de información relevantes de la colectividad
- Mantienen perfil político que promueve el bienestar colectivo.

### GRÁFICO 24.- Liderazgo Comunitario

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

Esta clase de liderazgo se centra en crear una visión y explicar a los comuneros qué hay detrás de ella. En este estilo de gestión considera la opinión y las ideas de los comuneros, esto hace que la comunidad se motive y sea participe en la elaboración de los planes institucionales aportando con alternativas estratégicas que promueven el desarrollo local.

Este proceso es oportuno asumiendo la responsabilidad de dirigir a los miembros de la comunidad evidenciando la legitimidad y credibilidad en el ejercicio de sus funciones y atribuciones, adquiridas en el momento de su elección como miembros directivos del cabildo comunal.

#### **4.3.3.1.2. Características de un Líder**

Adoptar un estilo de gestión, conlleva un cambio en la cultura organizacional centrada en el control, para enfocarse en desarrollar la autogestión de la comuna. Implica pasar del rol de director tradicional al rol de director – coach, lo cual involucra el desarrollo en tres áreas fundamentales:

- Integrar a todos los miembros de la comuna bajo un director o presidente con características básicas y necesarias para que el modelo de gestión tenga el éxito esperado.
- Habilidades comunicacionales la tecnología de las comunicaciones y los recursos que se puedan implementar nos permitirá reducir las distancias y actuar en una forma rápida y eficaz.
- Relaciones auténticas la gestión realizada por todos los miembros de la organización en forma segmentada o por comisiones lideradas por su presidente nos augura que la relación es estrecha y fortalecida con los

resultados esperados, con los miembros de la organización y las instituciones que interactúan con la comuna.

### **GRÁFICO 25.- Características de un Líder**

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

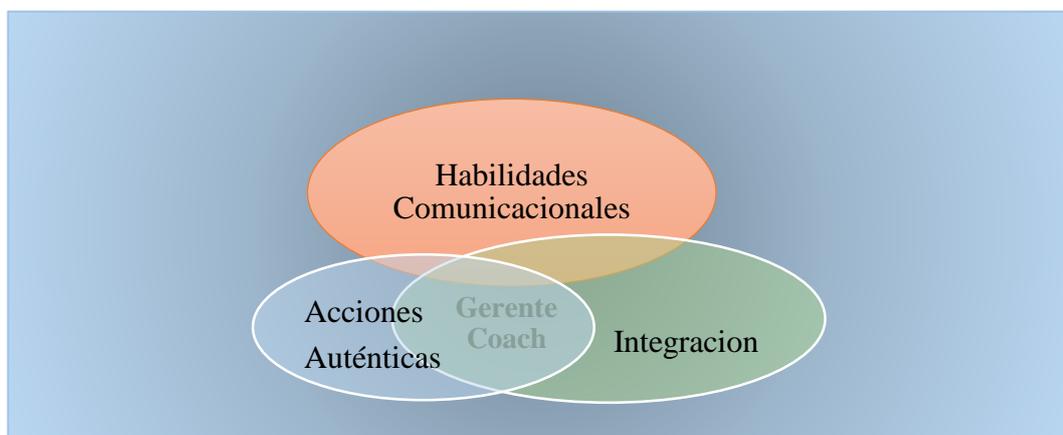
#### **4.3.3.2. Comunicación**

La comunicación es un proceso por medio del cual los miembros del cabildo de la comuna Río Seco realizarán y agilizarán las actividades encaminadas a la adopción de las decisiones pertinentes para el bienestar tanto institucional como de sus habitantes.

El criterio fundamental que debe prevalecer entre los miembros de la comuna Río Seco es que el TALENTO HUMANO, deber ser un ser comunicativo

##### **4.3.3.2.1. Elementos fundamentales para una efectiva comunicación**

- Escuchar con atención a la persona que se está dirigiendo la sesión.
- Mostrar interés por la persona que está expresando sus ideas o comentarios en las asambleas.



- Evitar realizar interrupciones cuando los demás miembros del cabildo exponen sus ideas.
- Utilizar un lenguaje propio y moderado, demostrando educación y buen trato hacia quienes le escuchan (mensaje comprensible).
- La comunicación en la comuna Río Seco, debe efectuarse por escrito y usar por los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- Actuar o hablar con sinceridad ante todo

#### **4.3.4. Plan Capacitación**

Previo diagnóstico de investigación efectuada en la organización, en el que se determine la necesidad de capacitación se puede establecer un Plan Capacitación que permitirá potencializar el talento humano y mantener un mejor rendimiento en las actividades.

El presente trabajo de investigación, dio como resultado que se debe establecer un Plan de Capacitación por lo que es necesario, diseñar un formato que establezca, los temas de capacitación, involucrados, materiales necesarios, personas responsables de la actividad, entre otras que presentaremos a continuación.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación:

- Curso: Evento de capacitación formal para los niveles administrativos y operativos, de duración aproximada 20 horas.
- Taller: Evento de capacitación con temas relacionados a prácticas operativas, con duración de menos de 12 horas
- Seminario: Se enfoca en investigación o estudio de temas administrativos, de duración de (2 a 4 horas)
- Conferencia: Sólo busca proporcionar información relacionadas a la gestión, duración menor a 2 horas.

## 2. Selección de requisitos:

### Análisis del contenido:

- Establecer el talento humano calificado para llevar a cabo los procesos de capacitación.
- Verificar disponibilidades presupuestarias pertinentes para realizar los planes de instrucción.
- Efectuar la revisión de temas y subtemas para mantener una adecuada instrucción.
- Asignación de tiempos tanto para instructor como para participantes.

- Selección de los recursos materiales sean estos grabaciones o discos, tecnológicos u otros necesarios para el desarrollo de las actividades.
3. Selección previa gestión efectuada por los miembros del cabildo de los entes que impartirán las capacitaciones.
  4. Responsables de la Ejecución de las capacitaciones
  5. Área en el que se llevará a cabo la capacitación

**CUADRO 15.- Plan de Capacitación**

<b>PLAN DE CAPACITACIONES - AÑO 2015</b>						
Institución: COMUNA RÍO SECO - PARROQUIA COLONCHE						
<b>Modalidad de capacitación:</b>	Taller					
<b>Participantes</b>	Cabildo Comunal y Socios Comunereros					
<b>OBJETIVO</b>	<b>TEMA</b>	<b>SUBTEMAS</b>	<b>HS.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSO</b>	<b>LUGAR</b>
Mejorar las capacidades y potenciales de los miembros del cabildo y de los socios comuneros a través de las capacitación patrocinadas con entidades y organismos tanto del sector público como privada que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad de Río Seco	Manejo de las herramientas informáticas.	Importancia de la tecnología y el cambio tecnológico	40	Gestión de los miembros del cabildo con SECAP	\$ 30	Sala de sesiones de la casa comunal de Río Seco
		Manejo de Microsoft Word, Excel y Power Point				
		Manejo de Internet: (Página Web Institucional, correos electrónicos).				
	Gestión Administrativa	Planeación	10	Convenio con Universidad Estatal Península de Santa Elena.	\$ 60	
		Organización				
		Dirección				
		Control				
	Liderazgo	Definición e importancia del liderazgo.	20	Gestión de los miembros del cabildo con SECAP	\$ 25	
		Características y principio de un buen líder				
		Liderazgo como parte de función en una organización				
	Trabajo en Equipo y Motivación	Definición de trabajo en equipo y motivación	20	Gestión de los miembros del cabildo con SECAP	\$ 30	
		Importancia y ventajas de trabajo en equipo y motivación				
		Ventajas de Líderes motivados.				
Actividades Productivas	Como desarrollar las actividades productivas	84	Gestión con PROPUEBLO	\$ 160		
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 365</b>	

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

#### **4.3.4.1. Principios fundamentales de la capacitación**

La capacitación les permitirá alcanzar los siguientes cambios de comportamiento:

- Transmitir información.- Distribuir información entre los miembros del cabildo como un cuerpo de conocimientos.
- Desarrollar habilidades: Destrezas y conocimientos directamente relacionados con el cargo que desempeñan en el cabildo comunal. Por tanto se establece capacitar en actividades relacionadas con las actividades que realizan en la organización
- Desarrollo de concepto.- La capacitación estará conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas que serán de utilidad en la práctica administrativa.
- Promoverá el crecimiento individual de las personas instruidas.

Cabe indicar que las capacitaciones que se realicen dirigidas a los miembros del cabildo y socios comuneros les permitirán:

- Alcanzar una mejor productividad y calidad del trabajo.
- Mantener una buena imagen organizacional.
- Agilizar la toma de decisiones en beneficio de la institución y comunidad.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes a nivel comunal y local.

#### 4.3.5. Control y Evaluación

El control debe verificar que se están cumpliendo los parámetros y las metas estipuladas en relación con los procesos, sus salidas (productos o servicios) y los insumos requeridos.

Para obtener buenos resultados con la agrupación de las metas y de los estándares, como primera aproximación conceptual, en dos categorías de indicadores:

Los de cumplimiento de la programación, orientados a la eficacia:

- Calidad (satisfacción de las expectativas del usuario)
- Cobertura (volumen y jurisdicción de la producción)
- Oportunidad (entrega en las fechas previstas)

**GRÁFICO 26.- Indicadores de cumplimiento**



Elaborado por: Patricia Balón Yagual

#### **4.3.5.1. Indicadores de metas (insumos – actividades – producto):**

- Número de eventos de capacitación: **cursos anuales efectuados (cobertura)**
- Número de usuarios atendidos: **socios comuneros (cobertura)**
- Porcentaje de calificación de los facilitadores de las capacitaciones otorgado por los alumnos: calificación superior a **8 sobre 10 (calidad)**
- Se requieren 1 sala adecuada y 10 instructores capacitados para la iniciación del programa (oportunidad)

#### **4.3.5.2. Indicadores de eficiencia**

- Número de horas prestadas por las comisiones
- Costo de la gestión realizada por las comisiones
- Capacitaciones realizadas dentro de plazo establecido
- Número de socios partícipes de las diferentes capacitaciones
- Calidad de servicio al cliente
- Ambiente de trabajo con mayor sentido de realización y de compromiso

### 4.3.5.3. Niveles de responsabilidad y articulación de objetivos de la gestión

El cumplimiento de los objetivos tiene una herramienta versátil y sirve para orientar el diseño del control, dependiendo del ámbito gerencial, punto de vista para definir, visualizar y conectar los niveles de responsabilidad.

#### Matriz de Medición del Responsabilidad de la Gestión

1. La responsabilidad del presidente y su directiva en la ejecución del proyecto, ya examinada, llega hasta la entrega de componentes o gestión de comisiones

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. La responsabilidad por el uso pasa por la operación, o sea los Procesos, que recibe las instalaciones y las coloca en funcionamiento para producir los bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades de los clientes:  
Responsabilidad por el Propósito.

	%
SIEMPRE	___
DE VEZ EN CUANDO	___
NUNCA	___

La responsabilidad por el cumplimiento del Fin (efectos, resultados esperados en el medio sobre el cual incide el cabildo), compete a la Directiva, con base en la contribución de propósitos de las comisiones o área de operación.

#### **4.3.5.4. Metodología para la Evaluación Administrativa**

La evaluación administrativa se llevará a cabo a través de los indicadores que faciliten la obtención de resultados alcanzados con la ejecución de una adecuada gestión organizacional.

Para la evaluación de las funciones de los miembros del cabildo en la comuna Río se llevará a cabo a de la siguiente manera:

- En primera instancia se registra el nombre del integrante que se evaluara
- Luego la fecha de evaluación y cargo.
- Posteriormente las principales funciones que desempeña tal servidor público para proceder medir a través de una escala de valoración: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo
- Una vez efectuada tal actividad se procederá a determinar el resultado previo análisis correspondiente de la evaluación efectuada.
- Finalmente se coloca el responsable que efectuó la evaluación

Una vez realizada esta ficha a todos los integrantes del cabildo de la comuna se establecerán conclusiones y recomendaciones, con la adopción de decisiones pertinentes para reforzar la forma de administrar la comuna, o su vez adoptar medidas de mejoramiento que permitan alcanzar la máxima eficacia y eficiencia organizacional.

Nota.- Esta actividad será responsabilidad de la comisión de seguimiento y evaluación establecida en el orgánico estructural y funcional organizacional. A fin de garantizar el cumplimiento de acciones estipuladas en el Manual de Funciones permitiendo valorar el desempeño del talento humano del cabildo de la comuna Río Seco, dispuesto a retroalimentar el desempeño identificando así las desviaciones en relación al cumplimiento de objetivos institucionales.

### CUADRO 16.- Ficha de Evaluación de Funciones de Miembros del Cabildo



#### Ficha de Evaluación de Funciones de Miembros del Cabildo

AÑO 2015

Institución: COMUNA RÍO SECO - PARROQUIA COLONCHE

Nombre del Funcionario:

Fecha de evaluación	Cargo	Funciones	Valoración					Resultado de evaluación	Responsable
			Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo		
Observación:									

Fuente: Red de Recursos Humanos y Empleos.

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

### Matriz de Retroalimentación o Feedback

Feedback o retroalimentación permitirá a los miembros del cabildo a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, políticas, metas, actividades, programas y proyectos que desarrolle la comuna con la finalidad de adoptar medidas de mejoramiento o correctivas para el buen ejercicio de las responsabilidades adquiridas por el respectivo talento humano.

**CUADRO 17.- Matriz de Retroalimentación o Feedback**



**Ficha de Retroalimentación o Feedback de Objetivos Institucionales**

AÑO 2015

Institución: COMUNA RÍO SECO - PARROQUIA COLONCHE

Objetivo	Escala de Calificación					Medidas y acciones correctivas (Alternativas de solución)
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	
1						
2						
3						
4						
Observaciones						

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

#### **4.4 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA**

- El modelo de gestión administrativa para la comuna Río Seco, está compuesto por: Pensamiento Estratégico, que les permita direccionar cada una de sus actividades al cumplimiento de sus objetivos.
- El presente instrumento desarrolla un Diseño Organizativo compuesto por la Estructura Orgánica por procesos y el correspondiente manual de funciones.
- Se presenta un contexto de manera general del Liderazgo y su importancia en el ejercicio de las funciones que desempeña el máximo organismo dentro de la organización
- Para llevar a cabo una administración que contribuya al cumplimiento de los objetivos el modelo de gestión contiene indicadores que faciliten el control y evaluación de los proyectos y actividades que desarrolle la organización.

#### **4.5 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA**

Los miembros del cabildo, deben:

- Considerar en el ejercicio de las funciones que desempeña el cabildo los aspectos considerados en el modelo de gestión administrativa para la comuna Río Seco, compuesto por: Pensamiento Estratégico que direccionará las actividades al cumplimiento de objetivos.
- Considerar el Diseño Organizativo plasmado en la presente propuesta y direccionado al desarrollo efectivo de las atribuciones de cada miembro del cabildo.
- Promover el liderazgo de quienes forman el máximo organismo comunal para el logro de un trabajo con pertinencia y en equipo.
- Considerar la aplicación de los indicadores de evaluación establecidos en el presente instrumento para la regulación de las diferentes actividades que desarrolle la organización

## 4.6 PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO 18.-Plan de Acción**

<b>Problema Principal:</b> Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional de la comuna Río Seco, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.				
<b>Fin de la Propuesta:</b> Garantizar el desarrollo organizacional mediante la eficiente administración del cabildo contribuyendo al buen vivir de los habitantes de la comuna Río Seco.		<b>Indicador:</b> Nivel Adecuado de gestión administrativa efectuada		
<b>Propósito de la Propuesta:</b> Fortalecer la administración de la comuna Río Seco, a través de la implementación de un modelo de gestión administrativa que contribuya al desarrollo organizacional y local de la comunidad.				
<b>Coordinador del Proyecto:</b> Miembros del Cabildo de la Comuna Río Seco Patricia Elizabeth Balón Yagual				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
Promover el desarrollo de manera efectiva el proceso de planeación mediante el pensamiento estratégico (misión, visión y objetivos institucionales y el Plan Operativo Anual - POA) de la comuna Río Seco, de manera que direccionen la ejecución de las actividades al cumplimiento de los fines organizacionales.	Misión Visión Objetivos POA	- Establecimiento de Lineamientos Estratégicos - Socialización del Plan Operativo Anual	Miembros del cabildo	- Aprobación de los lineamientos Estratégicos - Socialización de los lineamientos estratégicos y POA mediante asamblea
Mejorar el proceso de organización a través del diseño de la estructura orgánica y funcional institucional tomando como base el Reglamento Interno Reformado de la comuna y considerando los parámetros necesarios que exige cada puesto de trabajo para el alcance del bienestar social.	Estructura orgánica Manual de funciones	- Diseño de la estructura orgánica y funcional	Miembros del cabildo de la comuna Río Seco	- Socialización y aprobación de la estructura orgánica y funcional de la comuna - Conformación de comisiones
Mantener el compromiso entre comuneros y directivos mediante el direccionamiento de liderazgo y comunicación que contribuya al logro de resultados proyectados.	Nivel de Liderazgo Grado de comunicación	- Realización de talleres con simulacros que determinen el estilo de liderazgo	Miembros del cabildo de la comuna Río Seco	- Desarrollar taller de Liderazgo - Incentivar la participación activa de las comisiones.
Direccionar la elaboración de un Plan Anual de capacitación con directrices y lineamientos específicos que conduzcan a la mejoras de las capacidades y potencialidades de los miembros del cabildo y de los socios comuneros	Plan Anual de Capacitación	- Diseño del Plan Anual de Capacitación - Gestión ante las autoridades competentes del patrocinio de capacitaciones	Miembros del cabildo de la comuna Río Seco	- Diseñar el Plan Anual de Capacitaciones. - Gestionar ante las autoridades competentes el patrocinio de capacitaciones.
Proporcionar procedimientos de medición mediante fichas de evaluación que faciliten la identificación del nivel del desempeño de los miembros del cabildo	Fichas de Evaluación de Desempeño	- Diseño de fichas de evaluación de desempeño - Definición de los parámetros y tiempo de evaluación	Miembros del cabildo de la comuna Río Seco	- Aplicación de las matrices de evaluación de las actividades efectuadas.

Elaborado por: Patricia Balón Yagual

#### 4.7 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DEL PROYECYO			
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR	TOTAL
<b>SOCIALIZACIÓN</b>	<b>MATERIALES</b>		<b>\$ 290,00</b>
	Proyector	<b>\$ 200,00</b>	
	Pendrive	<b>\$ 10,00</b>	
	Carpetas	<b>\$ 5,00</b>	
	Cuadernillos	<b>\$ 10,00</b>	
	Esferos	<b>\$ 5,00</b>	
	<b>VIÁTICOS</b>		
	Movilización	<b>\$ 10,00</b>	
	Refrigerios	<b>\$ 50,00</b>	
<b>GESTIÓN PARA CAPACITACIÓN</b>	<b>MATERIALES</b>		<b>\$ 25,00</b>
	Agenda de apuntes	<b>\$ 10,00</b>	
	Esferos	<b>\$ 5,00</b>	
	<b>VIÁTICOS</b>		
	Movilización	<b>\$ 10,00</b>	
<b>TALLERES Y MESAS DE TRABAJO</b>	<b>MATERIALES</b>		<b>\$ 295,00</b>
	Proyector	<b>\$ 200,00</b>	
	Pendrive	<b>\$ 10,00</b>	
	Carpetas	<b>\$ 5,00</b>	
	Cuadernillos	<b>\$ 10,00</b>	
	Esferos	<b>\$ 5,00</b>	
	Marcadores	<b>\$ 5,00</b>	
	<b>VIÁTICOS</b>		
	Movilización	<b>\$ 10,00</b>	
	Refrigerios	<b>\$ 50,00</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 610,00</b>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Actitud.-** Postura del cuerpo humano o del animal.
  - Manifiesta disposición de ánimo.
  
- **Administración.-** Ordenación, organización, en especial de la hacienda o de bienes.
  - Gobierno de un territorio y su comunidad.
  
- **Aptitud.-**Capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo, etc.
  
- **Autonomía.-**Potestad de ciertos entes territoriales para regirse con órganos y normas propias, en el marco de un Estado mayor.
  
- **Autoridad.-**Potestad, facultad de mandar y hacer obedecer
  
- **Competitividad.-** capacidad para competir por tener las propiedades necesarias.
  - Tendencia a participar en cualquier rivalidad para conseguir un fin.
  
- **Control.-**Comprobación o inspección de una cosa.
  
- **Democracia.-** Doctrina política en favor del sistema de gobierno en el que el pueblo ejerce la soberanía mediante elección de sus dirigentes.
  
- **Desarrollo Organizacional.-** Crecimiento o mejora de un aspecto físico, intelectual o moral
  - Progreso de una comunidad humana.
  
- **Decisión.-** Resolución o determinación acerca de algo dudoso.

- Firmeza de carácter.
- **Dirigir.**-Llevar una cosa hacia un término o lugar señalado.
  - Guiar o conducir.
- **Compromiso.**- Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato.
- **Efectividad.**- Capacidad para producir el efecto deseado.
  - Validez o autenticidad.
- **Eficacia.**- Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- **Eficiencia.**- Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medio posibles.
- **Estrategia.**- Táctica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.
- **Evaluar.**- Determinar, estimar el valor, el precio o la importancia de algo.
- **Factible.**- Que se puede hacer.
- **Feedback o Retroalimentación.**- Conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por éste para cambiar o modificar su mensaje.
- **Gestión.**- Dirección, administración de una empresa o negocio.

**Habilidad.**- Capacidad, inteligencia y disposición realizar algo.

- Lo que realiza con gracia y destreza.
- **Implantar.-** Establecer y poner en ejecución doctrinas nuevas, instituciones, practicas o costumbres.
- **Jurisdicción.-** Territorio sobre el que se ejerce el poder.
  - Poder o autoridad para gobernar uy poner en ejecución las leyes o para aplicarlas en juicio.
- **Liderazgo.-** Situación de superioridad en que se haya una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.
- **Necesidad.-** Carencia o escasez de lo imprescindible para vivir.
- **Objetivos.-** Finalidad de una acción.
- **Organización.-** Acción y resultado de organizar u organizarse
- **Persistencia.-** Insistencia, firmeza, empeño en la ejecución de algo.
- **Socialización.-** Acción o efecto de socializar.
- **Socializar.-** Promover las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos el desarrollo integral de su persona.
- **Superación.-** Mejora de las propias cualidades o actividad.
- **Tecnología.-** Conjunto de conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional.
- **Valores.-** Cualidad, virtud o utilidad que hacen que algo o alguien sean apreciados.

## **ABREVIATURAS Y SIGLAS**

**Art.:** Artículo

**Econ.:** Economista

**Lcda.:** Licenciada

**Km2.:** Kilómetros cuadrados

**Nº.:** Número

**Pág.:** Página

**Sr.:** Señor

**Sra.:** Señora

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

**GAD.-** Gobierno Autónomo Descentralizado

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

**MBA.:** Master en Administración de Negocios

**POA.-** Plan Operativo Anual

**TIC'S.-** Tecnologías de Información y Comunicación

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración - Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Arias Montoya, L., Portilla de Arias, L. M., & Villa Montoya, C. V. (2008). Desarrollo Personal en el proceso de crecimiento individual. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 117-119.
- Armas, P. R. (8 de Septiembre de 2012). *El Presupuestario*. Obtenido de <http://elpresupuestario.blogspot.com/>
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Octava Edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera Edición*. Colombia: Pearson Educación .
- Castro Ortega, J. (martes de Enero de 2008). *Administración II*. Obtenido de <http://apuntesdeadministracion.blogspot.com/2008/01/integracion.html>
- Cerezo, L., & Fernández Prieto, A. (2011). *Manual de planificación, monitoreo y evaluación. Programa Remediar*. Buenos Aires: Ministerio de la Nación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano - Tercera Edición*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- *Constitución de la República del Ecuador 2008*. (s.f.).
- Diccionario de la Lengua Española. (2005). *WordReference.com*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/acci%C3%B3n>
- Frankel, N., & Gage, A. (2009). *Fundamentos de monitoreo y evaluación*. Estados Unidos: MEASURE Evaluation.
- Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas – Tercera Edición – Mc Graw Hill*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Gerardo, S. A. (2009). El desarrollo organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales.

- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias - 11a. edición*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Pilar, B. L. (2010). *Metodología de la Investigación. Quinta Edición*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2011). *Introducción a la Administración - Teoría General Administrativa: Origen, evolución y vanguardia. Quinta Edición*. México.
- Mercedes Di, M. M. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: VERLAP S.A.
- Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Múch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico.
- Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista ciencias estratégicas*.
- Pérez Quintero, A. L. (2013). Gestión de Calidad - Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial.
- Pinto Cristian, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Plan Nacional para el Buen Vivir. (2013 - 2017).
- Quispe, J., & Delgado, M. (2010). *Modelo comunitario para el desarrollo integral de las comunidades*. Bolivia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración - Décima Edición*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional - Décimo quinta edición*. México: Pearson Educación.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (2009). *Instructivo Metodológico para la formulación de planes operativos anuales*. Obtenido de [www.senplades.gob.ec](http://www.senplades.gob.ec)

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO 1.- Encuesta al Presidente



### ANEXO 2.- Encuesta al Vicepresidente



**ANEXO 3.- Encuesta al Síndico**



**ANEXO 4.- Encuesta a Tesorera**



**ANEXO 5.- Encuesta a Secretario**



**ANEXO 6.- Encuesta a Socio Comunero**



**ANEXO 7.- Encuesta a Socio comunera**



## ANEXO 8.- Carta Aval



**COMUNA "RIO SECO"**  
RUC. N° 0992201045001  
**FILIAL A LA FEDERACIÓN DE COMUNAS DE LA PROVINCIA SANTA ELENA**  
**ACUERDO MINISTERIAL N° 185 DEL 22 DE FEBRERO DE 1938**  
**RIO SECO- COLONCHE - SANTA ELENA - ECUADOR**



Santa Elena, 19 de Junio del 2014

**ECONOMISTA**

**DAVID BATALLAS GONZÁLEZ**

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – UPSE**

**En su despacho**

De mis consideraciones:

Por medio del presente documento, pongo en su conocimiento que a la estudiante de la carrera que usted dignamente representa, Srta. Patricia Elizabeth Balón Yagual portadora de la cedula de identidad N° 2400002164, le otorgamos la respectiva autorización para realizar la tesis **"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014"**, mismo que servirá para el desarrollo de sus actividades académicas.

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



  
**ELOY FREDDY POZO RAMIREZ**  
**PRESIDENTE DE LA COMUNA RÍO SECO**  
**PARROQUIA COLONCHE**

## ANEXO 9.- Guía de Entrevista



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



---

### ENTREVISTA

INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DEL CABIDO DE LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

Objetivo.- Recopilar información mediante la aplicación de entrevista a los miembros del cabildo que contribuyan el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Río Seco, Parroquia Colocho, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

#### 1. Normativa Legal

**¿Cuáles son las normativas por las que se rige la administración del cabildo de la comuna Río Seco?**

---

---

---

#### 2. Planificación

**¿Cómo planifican las actividades para mantener una adecuada administración del cabildo de la comuna Río Seco?**

---

---

---

**3. Organización**

**¿Cree usted que el cabildo el Cabildo de la Comuna Río Seco está organizado adecuadamente?**

---

---

---

**4. Integración**

**¿Cómo está integrado el cabildo de la comuna Río Seco?**

---

---

---

**5. Dirección**

**¿Considera usted importante el liderazgo en una organización para mantener una administración eficiente?**

---

---

---

**6. Trabajo en Equipo**

**¿Considera usted, como miembro del cabildo que las actividades que se realizan entre los miembros del cabildo deben ser desarrolladas en equipo?**

---

---

---

---

**7. Control**

**¿Realizan como miembros del cabildo rendición de cuentas de la gestión realizada??**

---

---

---

**8. Participación Ciudadana**

**¿En el cabildo de la comuna Río Seco se ejerce el principio de participación ciudadana en los diferentes procesos que se llevan a cabo en el cabildo?**

---

---

---

**9. Capacitación**

**¿Cree usted necesario el establecimiento de un Plan Anual de Capacitación que ayude a mejorar el ejercicio de sus funciones?**

---

---

---

**10. Aspecto General**

**¿Considera usted necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa que coadyuve al desarrollo organizacional?**

---

---

---

## ANEXO 10.- Cuestionario



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



### ENCUESTA

INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA A LOS SOCIOS DEL CABILDO DE LA COMUNA RÍO SECO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

Objetivo.- Recopilar información a través de la aplicación de encuestas que contribuyan el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Río Seco, Parroquia Colocho, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

1. ¿Conoce usted si la comuna cuenta con Misión Institucional?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

2. ¿Cree usted que los miembros del Cabildo Comunal realizan un POA (Plan operativo Anual) institucional?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

3. ¿Conoce usted como está organizado el Cabildo de la Comuna Río Seco?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

4. ¿Cree usted que los miembros del cabildo de la comuna Río Seco cumplen sus funciones y responsabilidades?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

5. ¿Cree usted que el cabildo de la comuna fue elegido a conciencia por parte de la comunidad?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

6. ¿Conoce usted cómo los miembros del cabildo distribuyen los recursos materiales de la comuna Río Seco?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7. ¿Considera usted que existe Liderazgo en los miembros del cabildo de la comuna?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

8. ¿Considera usted que los miembros del cabildo mantienen una adecuada comunicación?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

9. ¿Ha sido participe de la Rendiciones de Cuentas que los miembros del cabildo deben efectuar a la ciudadanía?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

10. ¿Cómo considera usted la realización de las actividades de los miembros del Cabildo de la comuna Río Seco?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Excelente	

11. ¿Considera usted que las acciones que ejecutan los miembros del cabildo contribuyen al bienestar de la comunidad?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

12. ¿Cree usted que los miembros del Cabildo en la actualidad han alcanzado los objetivos y metas propuestas?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

13. ¿Cree usted que los miembros del cabildo ha recibido motivación para el ejercicio de sus funciones?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

14. ¿Considera usted que las actividades que se realizan entre los miembros del cabildo son ejecutadas en equipo para lograr los objetivos institucionales?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

15. ¿Considera usted que los miembros del cabildo adoptan decisiones pertinentes para el desarrollo comunal?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

16. ¿Considera usted que los miembros del cabildo se encuentran satisfechos con la labor que desempeñan?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

17. ¿Cada qué tiempo cree usted que el personal del cabildo de la comuna debe ser capacitado para realizar sus gestiones eficientes para el bienestar social?

Quincenal	
Mensual	
Bimestral	
Semestral	
Anual	

18. ¿Conoce usted si el Cabildo de la Comuna posee un plan anual de capacitación a los miembros del cabildo para mejorar el ejercicio de sus funciones?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

19. ¿Cree usted que el personal del cabildo de la comuna realiza gestiones eficientes para el bienestar social?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

20. ¿Está conforme con el ejercicio de las funciones de los miembros del cabildo de la comuna Río Seco?

Sumamente satisfecho	
Satisfecho	
Ni insatisfecho, ni satisfecho	
Insatisfecho	
Sumamente insatisfecho	

21. ¿Considera usted necesario que exista un instrumento que mejore la gestión administrativa del cabildo y contribuya al desarrollo organizacional de la comuna Río Seco?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO 11.- Portada del Modelo de Gestión Administrativa**



**COMUNA RÍO SECO**

RUC. N° 0992201045001

FILIAL A LA FEDERACIÓN DE COMUNA DE LA PROVINCIA DE  
SANTA ELENA

ACUERDO MINISTERIAL N° 185 DEL 22 DE FEBRERO DE 1938  
RÍO SECO – COLONCHE – SANTA ELENA – ECUADOR



**MODELO DE GESTIÓN**  
**ADMINISTRATIVA PARA LA**  
**COMUNA RÍO SECO -**  
**PARROQUIA COLONCHE**

**SANTA ELENA – ECUADOR**

**AÑO 2015**

## ANEXO 12.- Listado de Socios Comuneros



Ministerio  
de Agricultura, Ganadería,  
Acuicultura y Pesca

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

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
1	AVILA CHANCAY SANTA EUGENIA	130894564-9
2	BACILIO DELGADO FELICIANO	090859297-5
3	BELTRAN POZO FAUSTO OCTAVIO	090507622-0
4	BELTRAN POZO JULIO SIMON	090646742-8
5	BELTRAN RELLES PEDRO ALCÁNTARO	090125422-7
6	BELTRAN REYES TOMAS ELEUTERIO	090474252-5
7	CABRERA TOMALÁ GREGORIO PASCUAL	091429980-5
8	CACAO POZO EMMA ELIZABETH	092862693-6
9	CAICHE BELTRÁN ÁNGEL CARLOS.	092636635-8
10	CAICHE POZO TOMASA	090647567-8
11	CAICHE TOMALÁ GRICELDA DIANA	091915360-1
12	CATUTO POZO AGUSTIN.	091327324-9
13	CATUTO POZO FELIX APARICIO	090128151-9
14	CATUTO POZO FRANKLIN GIOVANNY	091765568-0
15	CATUTO POZO JENNY ALEXANDRA.	091700259-4
16	CATUTO POZO JIMMY MISAEL	092242085-6
17	CATUTO POZO MARCELINA DE JESUS	090834488-0
18	CATUTO POZO SAUL ARCANGEL	091227144-2
19	CATUTO POZO SERGIO DOMINGO	092242095-5
20	CATUTO POZO WALTER FELIPE	090949089-8
21	CATUTO POZO WILLIAN REYES	091327317-3
22	CATUTO TOMALA DIGNA ISABEL	092276915-3
23	CATUTO TOMALA FANNY ROSALÍA	092276916-1
24	CATUTO TOMALA JOSE TEODORO	090791342-0
25	CATUTO TOMALA LUÍS FÉLIX.	091656900-7
26	CATUTO TOMALA MARIANA MARGARITA.	091306515-7
27	CATUTO TOMALA SERGIO	090650790-0
28	CHAVEZ POZO CARLOS JOVITO	091802007-4
29	COBOS MERCHAN ANDRES ABEL	130257193-8
30	DEL PEZO MORAN CARLOS JOSÉ.	091915278-5
31	FLORES POZO JESSICA MARJORIE	092240951-1
32	FLORES POZO ABRAHÁN AUGUSTO.	091698504-7
33	FLORES POZO ALEJANDRO WILFRIDO.	091685020-9
34	FLORES POZO EDITH ROCÍO	091028939-6
35	FLORES POZO ELADIO SILVERIO	091305022-5
36	FLORES POZO MARTINA	090647592-6
37	FLORES POZO ROBERT NORBERTO.	091159423-2
38	FLORES POZO SANDRA RAQUEL.	091685014-2
39	FLORES TOMALA AGUSTIN RUFINO	090128229-3
40	FLORES TOMALA AUGUSTO MARTIN	090477263-9
41	FLORES TOMALA FELIX SEVERINO	090669415-3
42	FLORES TOMALA MARIA ANDREA	090532134-5
43	FLORES TOMALA SANTOS VICTOR	090359519-3
44	GARCIA SUAREZ SILVIA MARIBEL	091898037-6





Ministerio  
de Agricultura, Ganadería,  
Acuicultura y Pesca

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

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
45	GALE POZO GREGORIO NEMECIO	090103931-3
46	GALE POZO JOSÉ AGUSTÍN.	091700686-8
47	GALE POZO MARIANA LIDIA	090164500-2
48	GALE POZO MELECIO	090422433-4
49	GALE POZO NATALIA	090507696-4
50	GALE POZO PRUDENCIO VIDAL	090418452-0
51	GALE POZO SEVERO LEONARDO	090127034-8
52	LIMON POZO KLEBER ANTONIO	092276919-5
53	LIRIANO POZO CLEOFÉ ELISEO	091327328-0
54	LIRIANO POZO HUMBERTO CRESENCIO	090647048-9
55	LIRIANO POZO MARIANO CARLOS	090795563-7
56	LIRIANO POZO VICTOR MACARIO	090183665-0
57	LIRIANO POZO WALTER FRANCISCO.	091898085-5
58	LIRIANO TOMALÁ MARTHA YOMAYRA	092448594-9
59	LIRIANO TOMALA VICENTE MARIANO	090478057-4
60	MALAVE RAMÍREZ NICOLÁS ANTONIO.	091700836-9
61	MALAVE POZO AURELIO BAROLO	090512983-9
62	MALAVE POZO PEDRO PASCUAL	120070467-2
63	MALAVE RAMIREZ ELIDA GLORIA.	091678983-7
64	MALAVE RAMIREZ HECTOR JHONNY	091257141-1
65	MALAVE RAMÍREZ JOSÉ ABRAHÁN.	091898279-4
66	MALAVE RAMIREZ PEDRO PABLO	091176746-5
67	MALAVE RAMÍREZ VÍCTOR CRISTÓBAL.	091656462-8
68	MALAVE TOMALA CAMILO GUSTAVO.	092217346-3
69	MALAVE TOMALA JOSE JACINTO.	091596793-9
70	MALAVE TOMALA MARIBEL FABIANA.	092027624-3
71	MUÑOZ CATUTO CARLOS JAVIER.	092736933-0
72	MUÑOZ CATUTO FANNY HERLINDA.	091786510-7
73	MUÑOZ CATUTO MARIELA DEL ROCIO	092527987-9
74	MUÑOZ CATUTO MILTON ELENO.	092047000-2
75	MUÑOZ POZO ELENO MARIANO	090776548-1
76	MUÑOZ POZO HÉCTOR GUSTAVO.	091751107-3
77	MUÑOZ REYES ROSA INDELIRA.	092313310-2
78	PERERO POZO JULIO CESAR	092527315-3
79	PERERO POZO RUBEN HECTOR	090769866-6
80	POZO CACAO PÉDRO ANTONIO	090478189-5
81	POZO CAICHE ALEJANDRO ANASTASIO,	091700013-5
82	POZO CAICHE ANTONIO MARIANO	090128118-8
83	POZO CAICHE GREGORIO FERNANDO	091596947-1
84	POZO CAICHE MARIA ESTHER	091786239-3
85	POZO CAICHE RUFINO TEODORO	090131713-1
86	POZO CATUTO ANA CECILIA.	092276988-0
87	POZO CATUTO DIANA AIDEE.	091786160-1
88	POZO CATUTO ELENO AGAPITO.	092240873-7
89	POZO CATUTO ERNESTO CATALINO.	091609008-7





Ministerio  
de Agricultura, Ganadería,  
Acuicultura y Pesca

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

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
90	POZO CATUTO HECTOR ONOFRE	091002616-0
91	POZO CATUTO ILMA LOURDES.	091276722-5
92	POZO CATUTO JAIME ALCÍVAR	091257179-1
93	POZO CATUTO JOFFRE KLÉBER.	091739982-6
94	POZO CATUTO JORGE WILSON	091002645-2
95	POZO CATUTO MARTIN	090477121-9
96	POZO DEL PEZO DIANA ROSAURA	091751045-5
97	POZO FLORES FAUSTINO CERVILIO	091685821-0
98	POZO FLORES JIMMY DANIEL.	091996954-3
99	POZO FLORES MARCIANO JOSE	090568543-4
100	POZO FLORES MARTÍN ANDRÉS.	091786240-1
101	POZO FLORES MAURA FRANCISCA	091256654-4
102	POZO GONZABAY PASCUAL MARIANO	092646237-5
103	POZO GUALE ISIDRO JUSTINO	090517626-9
104	POZO GUALE JOSE APARICIO	090458407-1
105	POZO GUALE JUAN BOLIVAR	090104630-0
106	POZO GUALE JULIO CESAR	090131716-4
107	POZO GUALE JULIO CESAR,	091786112-2
108	POZO GUALE KLEBER GUILLERMO	090601473-3
109	POZO GUALE MERCY LIRIA	090647489-5
110	POZO GUALE PETRA REYES,	091319131-8
111	POZO GUALE WILMER LIVER	091588001-7
112	POZO LIRIANO BOLÍVAR ALVINO.	091707987-3
113	POZO LIRIANO EDUARDO CRISTÓBAL	091707988-1
114	POZO LIRIANO GREGORIO NATIVIDAD	090360306-6
115	POZO LIRIANO HECTOR	091327322-3
116	POZO MAGALLAN JOHNAN ORLANDO.	092242178-9
117	POZO MAGALLAN LUIS FRANCISCO	092242179-7
118	POZO MALAVE MANUELA TERESA	090779409-3
119	POZO MALAVE PAULA ROBERTA.	090779410-1
120	POZO MALAVE PEDRO PABLO	090478483-2
121	POZO MALAVE VIDAL DE LA CRUZ	091091020-7
122	POZO MUÑOZ COLON FERAUD	090868114-1
123	POZO MUÑOZ LUIS FERNANDO	090648363-1
124	POZO PARRALES IGNACIO DE JESUS	090360321-5
125	POZO POZO ANASTACIO	090477563-2
126	POZO POZO ANTONIO CIRINO	090478400-6
127	POZO POZO ANTONIO MARTIN	090958924-4
128	POZO POZO CARLOS PATRICIO	091371954-8
129	POZO POZO CARLOS PORFIRIO	090477272-0
130	POZO POZO CELSO ISIDRO	091002840-6
131	POZO POZO CLEMENCIA	091685528-1
132	POZO POZO DARWIN EFREN	091751856-5
133	POZO POZO DARWIN ROLANDO.	091786748-7
134	POZO POZO DEMETRIO FLORENCIO	090416464-7



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

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
135	POZO POZO EFRAÍN DANILO.	091685820-2
136	POZO POZO ENRIQUE GALO	091002617-8
137	POZO POZO ESNESTO CLEMENTE	091327266-2
138	POZO POZO FAUSTO ANTONIO	090646386-4
139	POZO POZO FAUSTO DIONICIO	090583868-6
140	POZO POZO FELICITA AMALIA.	090422564-6
141	POZO POZO FELIX FEDERICO.	090359658-3
142	POZO POZO FIDEL JUDAS	090647017-4
143	POZO POZO FRANCISCO GERÓNIMO	092276832-0
144	POZO POZO JAIME FERNANDO	091318114-5
145	POZO POZO JOFFRE HIDALGO	091786545-3
146	POZO POZO JORGE LUIS,	091751853-2
147	POZO POZO JUAN CARLOS	091786544-6
148	POZO POZO JUANA BAUTISTA	090164525-9
149	POZO POZO JULIO CARLOS	090646739-4
150	POZO POZO JULIO CESAR.	092241947-8
151	POZO POZO JULIO NATIVIDAD.	091596795-4
152	POZO POZO KLEBER GILBERTO,	091698160-8
153	POZO POZO LUCIA MARGARITA	090153528-6
154	POZO POZO LUCIA MARGARITA,	090153528-6
155	POZO POZO LUÍS FRANCISCO.	091786517-2
156	POZO POZO MARGARITA.	091031930-0
157	POZO POZO MARIANO SILVIO	090646741-0
158	POZO POZO MARISABEL ARACELLY.	091779684-9
159	POZO POZO MERY GENOVEVA.	091230062-1
160	POZO POZO MIGUEL ELEODORO	091327265-4
161	POZO POZO NÉSTOR MARIANO.	091786102-3
162	POZO POZO NÉSTOR.	091786214-6
163	POZO POZO PABLO ANTONIO	090157292-5
164	POZO POZO PEDRO CELESTINO	091081601-6
165	POZO POZO RAFAEL ALCANTARO	091000971-1
166	POZO POZO RAUL ALFREDO.	091685571-1
167	POZO POZO REINALDO	091650886-4
168	POZO POZO ROSENDO AURELIO,	091786518-0
169	POZO POZO SANDRA LILIANA	092276924-5
170	POZO POZO SEGUNDO	090125401-1
171	POZO POZO SIXTO VICTORIANO	091207961-3
172	POZO POZO ULBIO SIFREDO	092276921-1
173	POZO PRUDENTE ESTEBAN PAULINO.	091707904-8
174	POZO RAMIREZ HERIBERTO JULIO	090128148-5
175	POZO RAMIREZ AGUSTIN RAMON	091303179-5
176	POZO RAMÍREZ ALBERTO.	091700110-9
177	POZO RAMÍREZ ANGÉLICA MARÍA	091779636-9
178	POZO RAMIREZ CARLOS FELIX.	091786541-2
179	POZO RAMÍREZ EDUARDO ANTONIO,	091751135-4



#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
180	POZO RAMÍREZ EDUARDO.	091257143-7
181	POZO RAMÍREZ ELIAS ANGEL	092242202-7
182	POZO RAMÍREZ ELOY FREDDY	091327290-2
183	POZO RAMÍREZ GILBERTO AVITO	091601751-0
184	POZO RAMÍREZ ISMAEL DANILO	091076307-7
185	POZO RAMÍREZ JUAN ANASTASIO	090128162-6
186	POZO RAMÍREZ JUAN ANASTASIO	090360305-8
187	POZO RAMÍREZ JUAN CARLOS.	092492373-3
188	POZO RAMÍREZ LIDIA LEONOR.	091324383-8
189	POZO RAMÍREZ LOURDES KATHERINE	092242002-1
190	POZO RAMÍREZ NARCISO MARCELINO.	091364309-4
191	POZO RAMÍREZ PABLO ISIDRO	090128158-4
192	POZO RAMÍREZ PEDRO ANTONIO	090951928-2
193	POZO RAMÍREZ RAÚL ABELARDO.	091751743-5
194	POZO ROSALES JOSE MARIA	090583217-6
195	POZO ROSALES JUAN BENIGNO	090183811-0
196	POZO ROSALES SEVERO LEONARDO	090399281-6
197	POZO TOMALA ANTONIO REINALDO	091520304-6
198	POZO TOMALA CARLOS ADALBERTO.	092240944-6
199	POZO TOMALA CIPRIANO TEOFILO	091609157-2
200	POZO TOMALA COLOMBIA AMARILIS.	090615695-5
201	POZO TOMALA CRISTIAN ÁLVARO,	091751039-8
202	POZO TOMALA EDGAR EDISSON.	091725697-6
203	POZO TOMALA EDINSON ISIDRO.	092276944-3
204	POZO TOMALA EVARISTO MARTIN	090128150-1
205	POZO TOMALÁ FANNY DOMINGA	092242233-2
206	POZO TOMALA FELIX KLÉBER	090852763-3
207	POZO TOMALA FREDDY OSWALDO	091081598-4
208	POZO TOMALA HECTOR ELENO	091485277-7
209	POZO TOMALA HELEODORA	090726368-5
210	POZO TOMALÁ HERLINDA ARACELY	091725816-2
211	POZO TOMALA ISIDRO VICTOR	091327292-8
212	POZO TOMALA IVÁN DANILO.	092151203-4
213	POZO TOMALA JULIA REYES	090605317-8
214	POZO TOMALA JUSTO FÉLIX.	091751105-7
215	POZO TOMALÁ KLEBER RAFAEL	092242323-1
216	POZO TOMALA LEONEL ELIEZER,	091751129-7
217	POZO TOMALÁ LUCIA MARGARA	092590100-1
218	POZO TOMALA LUIS AGAPITO	091257087-6
219	POZO TOMALA LUÍS DANIEL,	091802130-4
220	POZO TOMALA MANUEL AURELIO	090950701-4
221	POZO TOMALA MILTON ANTONIO	091391140-0
222	POZO TOMALA NELSON FLAVIANO	091003230-9
223	POZO TOMALA NICASIO ISIDORO	090532131-1
224	POZO TOMALA OSCAR ANÍBAL	091786383-9



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

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
225	POZO TOMALÁ SHIRLEY MARIUXI	091786234-4
226	POZO TOMALA VÍCTOR OLMEDO.	091699957-6
227	QUIRUMBAY RAMIREZ DANIEL ARMANDO.	092276987-2
228	QUIRUMBAY ORRALA JOSE DOLORES	090477921-2
229	QUIRUMBAY RAMÍREZ YONNY JOFRE.	091591089-7
230	RAMIREZ CASTILLO CATALINO ERASMO	090815875-1
231	RAMIREZ CASTILLO MARIANO SEVERINO	090251572-5
232	RAMÍREZ POZO DARWIN FABIÁN	092240980-0
233	RAMIREZ POZO RAFAEL CATALINO	091685470-6
234	RAMIREZ POZO SANTO CATALINO	090131491-4
235	RAMIREZ POZO SEGUNDO JOSE FLORENCIO	090951946-4
236	RAMÍREZ POZO UVALDO BONIFACIO,	091615212-7
237	RAMIREZ TOMALA LORENZA	091319118-5
238	RAMOS BELTRAN EULOGIO	091010662-4
239	SUARÉZ TOMALÁ ABEL MAURICIO	092276823-9
240	TOMALA CAICHE ISABEL MARIA	090644167-0
241	TOMALA CAICHE VICENTA	090173811-2
242	TOMALA CATUTO JOSÉ ANDRÉS,	092025275-6
243	TOMALA CATUTO RAMON PAULINO	090781465-1
244	TOMALA CATUTO SANTOS ÁNGELA.	090755369-7
245	TOMALA DE LA A HIPOLITO	091012308-2
246	TOMALA FLORES DANNY STALIN.	090276960-9
247	TOMALÁ FLORES JONATHAN HUMBERTO	092276961-7
248	TOMALA FLORES OLMEDO FABIAN.	091833874-0
249	TOMALA LIRIANO JAIME RAFAEL.	091833599-3
250	TOMALA LIRIANO JUAN SILVESTRE	090183420-0
251	TOMALA LIRIANO MANUEL	091305394-8
252	TOMALÁ LIRIANO NORMA ESTHER	090950222-1
253	TOMALA POZO GUSTAVO ARTURO	091555920-7
254	TOMALA POZO JUAN EULOGIO	091685686-7
255	TOMALA POZO AMBROSIO TEODORO	090759313-1
256	TOMALA POZO ANTONIO PASCUAL.	091685406-0
257	TOMALA POZO AUGUSTO VIRGILIO	091000074-4
258	TOMALÁ POZO DELIA AZUCENA	091779750-8
259	TOMALÁ POZO DIANA CAROLINA	240003979-4
260	TOMALA POZO DIANA VERÓNICA.	091996736-4
261	TOMALA POZO DOMINGA CLARA,	091700235-4
262	TOMALA POZO DOMINGO GREGORIO.	091692193-5
263	TOMALA POZO EDUARDO.	091692803-9
264	TOMALA POZO ELENO EUSEBIO	094396756-6
265	TOMALA POZO EUSEBIO HIPOLITO	090131705-7
266	TOMALA POZO FAUSTO GABRIEL,	091685683-4
267	TOMALA POZO FRANCISCO PAULINO	091201138-4
268	TOMALA POZO GERARDO FLORENTINO	090128180-8
269	TOMALA POZO GERONIMO DAVID.	091685573-7



#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
270	TOMALÁ POZO GIOCONDA ISMANIA	091171824-5
271	TOMALÁ POZO GRISELDA ADELAIDA	092646643-4
272	TOMALA POZO GUILLERMO NICANOR	090360314-0
273	TOMALA POZO HERIBERTO JULIAN	090104629-2
274	TOMALA POZO HILARIO NICOLAS	090360289-4
275	TOMALA POZO HUMBERTO OLMEDO	090648216-1
276	TOMALA POZO ISIDRO MARCELINO	090544583-9
277	TOMALA POZO JOSE MARCELINO.	091692139-8
278	TOMALA POZO JUAN DIONICIO	090958925-1
279	TOMALA POZO JULIÁN CATALINO,	091635756-9
280	TOMALA POZO LORENZO ELEODORO	090416402-7
281	TOMALA POZO MAGALLY DEL ROCÍO.	091996737-2
282	TOMALA POZO MAURICIO GERMAN	090360295-1
283	TOMALÁ POZO MERCY LETICIA	091359098-0
284	TOMALA POZO MIGUEL.	091751037-2
285	TOMALÁ POZO NATIVIDAD JUANA	090648482-9
286	TOMALA POZO SALOMÓN JERÓNIMO.	091825862-5
287	TOMALA POZO WILFRIDO FABIAN.	091779748-2
288	TOMALA POZO WILLIAN GEOVANNY,	091707925-3
289	TOMALÁ POZO YOMAYRA EVELIN	092242317-3
290	TOMALA RAMIREZ SEGUNDO EDUARDO	090584354-6
291	TOMALA ROSALES ABDON RUFINO	090131720-6
292	TOMALA ROSALES JULIO SIMON	090131706-5
293	TOMALA TOMALA JACINTA	090648422-5
294	TOMALA TOMALA JAVIER EUSEBIO.	091786321-9
295	TOMALA TOMALA JOSE REYES	090183810-2
296	TOMALA TOMALA LUCIANO	091128273-9
297	TOMALA TOMALA MANUEL MAURO	090529552-3
298	TOMALA TOMALA ROLANDO DARÍO.	092241859-5
299	TOMALA TOMALA ROSALBA ALEXANDRA	092070461-6
300	TOMALA TOMALA SILVIA PATRICIA	092448616-8
301	TOMALÁ TOMALÁ WILMER RAFAEL	240017084-7

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 Rio Seco, el día 24 de octubre de 2013.

Ing. Alberto Borbor Neira  
Coordinador Unidad Agropecuaria  
Fortalecimiento de Capacidades

