



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL,  
PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTOR: ROSA AMELIA DE LA ROSA LINO

TUTOR: ING. STEVE GUARNIZO CRESPO, MSc

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL,  
PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTOR: ROSA AMELIA DE LA ROSA LINO

TUTOR: ING. STEVE GUARNIZO CRESPO, MSc

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 3 de septiembre de 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación, **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**, elaborado por ROSA AMELIA DE LA ROSA LINO, egresada de la Carrera de Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente

---

Ing. Steve Guarnizo Crespo, Msc.

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien con su grandeza haber sido mi guía y fortaleza en cada momento de mi vida.

A mi hijo Thiago Quimí De La Rosa por ser la razón que me inspira a enfrentar los obstáculos y cumplir con mis metas.

**Rosa De la Rosa Lino.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco DIOS, por darme fuerza y voluntad, para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis padres, Alcides De la Rosa, Rosa Lino quienes con su esfuerzo y sacrificio hicieron que mis metas se cumplan.

A mi esposo Willians Quimí por su comprensión, apoyo moral y confianza brindada para convertirme en una profesional.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a los maestros por permitir prepararnos para el futuro competitivo.

A mi tutor quien con su dedicación y consideración ayudo a la realización y culminación del presente trabajo.

**Rosa De la Rosa Lino.**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Ing. Freddy Guarnizo Crespo, MSc.  
PROFESOR – TUTOR

---

Ing. Germán Arriaga Baidal, Mca.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL  
CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL, PARROQUIA CHANDUY,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.**

Autor: Rosa Amelia De la Rosa Lino  
Tutor: Ing. Steve Guarnizo Crespo, MSc.

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Gestión Administrativa es uno de los aspectos más relevantes en la parte organizativa de toda estructura social, es la que permite poder cumplir con los servicios enfocados en el desarrollo de las necesidades. En este caso, es el tema de análisis del siguiente trabajo de titulación en donde se puede identificar la necesidad de poder fortalecer esta parte en el cabildo de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, institución que debe contar con las herramientas necesarias para impulsar la propuesta del modelo de gestión administrativa y así hacer más con los recursos disponibles, que cada día están más escasos en todos los sentidos. Que mediante una exploración minuciosa basándose en criterios y conceptos científicos sobre el proceso administrativo, utilizando varias metodologías, técnicas e instrumentos de investigación como la observación permitió obtener información oportuna y actual de la comuna y así se ha podido identificar las falencias y debilidades que tiene este organismo local frente a los servicios que brinda a la comunidad. Es por ello, que se propone un Modelo de Gestión Administrativa con características esenciales de planificación, organización, dirección, control y sobretodo la evaluación constante de los procesos administrativos que se ejecuten. La propuesta se basa de acuerdo a los indicadores detectados en el proceso de investigación, donde se pudo obtener a través de un diagnóstico mediante la aplicación de encuestas y/o entrevistas a los miembros del cabildo, comisiones especiales y a los socios calificados quienes dieron sus puntos de vista, se realizó el análisis e interpretación de resultados, donde se obtuvo conclusiones y recomendaciones y con ello se pudo proporcionar las posibles soluciones que permitan mejorar la situación actual de la comuna San Rafael, y conjuntamente lograr el desarrollo del sector y de sus habitantes.

**Palabras claves:** Comunidad, Gestión Administrativa, Estructura Organizativa.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN EJECUTIVO .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
TEMA .....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema .....	5
Sistematización del problema .....	5
Delimitación del problema.....	6
OBJETIVOS .....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos .....	7
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	7
Justificación Teórica. ....	7
Justificación Metodológica .....	7
Justificación Práctica.....	8
HIPÓTESIS.....	8
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	8
CAPÍTULO I.....	11

MARCO TEÓRICO.....	11
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA .....	11
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
1.2.1. Modelo de Gestión Administrativa .....	14
1.2.1.1. Evaluación Institucional.....	15
1.2.1.2 Gestión Institucional .....	16
1.2.1.3 Planificación.....	16
1.2.1.4 Organización .....	17
1.2.1.5 Dirección .....	18
1.2.1.6 Control .....	19
1.2.2. Estructura Organizativa.....	20
1.2.2.1 Esquema .....	21
1.2.2.2 Unidades administrativas .....	22
1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	23
1.4 MARCO SITUACIONAL .....	28
1.4.1 Aspectos Generales de la comuna San Rafael .....	28
1.4.2 Reseña histórica de la comuna San Rafael.....	30
1.4.3 Estructura Político Administrativo de la Comuna .....	31
1.4.4 Cabildo de la comuna San Rafael de la parroquia Chanduy.....	32
1.4.5 El Cabildo de la comuna San Rafael.....	32
CAPÍTULO II .....	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
2.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO .....	35
2.2 METODOLOGÍA .....	35
2.3 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
2.5 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
2.5.1 Investigación De Campo .....	39
2.5.2 Entrevista.....	40
2.5.3 Observación.....	40
2.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41

2.6.1 Población.....	41
2.6.2 Muestra.....	42
2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
2.8 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	44
CAPÍTULO III.....	46
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	46
3.1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL .....	46
3.2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DEL CABILDO Y COMISIONES ESPECIALES.....	49
3.3 ENCUESTA APLICADA A LOS MIEMBROS DE LA ASAMBLEA .....	57
3.4 CONCLUSIONES .....	65
3.5 RECOMENDACIONES.....	66
CAPÍTULO IV.....	67
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.....	67
4.1 DATOS INFORMATIVOS .....	67
4.1.1 Institución Beneficiaria .....	67
4.1.2 Beneficiarios .....	67
4.1.3 Equipo técnico responsable.....	67
4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	67
4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	68
4.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	69
4.4.1 Objetivo General .....	69
4.4.2 Objetivos Específicos.....	69
4.5 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA SAN RAFAEL .....	69
4.5.1 Misión .....	69
4.5.2 Visión.....	70

4.5.3 Valores .....	70
4.5.4 Estrategias .....	70
4.5.5 Políticas .....	73
4.5.6 Programas.....	73
4.5.7 Proyectos .....	73
4.5.8 Estructura orgánica del cabildo de la comuna San Rafael .....	74
4.5.9 División y distribución de funciones .....	75
4.5.9.1 Procesos Gobernantes .....	75
4.5.9.2 Procesos generadores de valor .....	75
4.5.9.3 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo .....	76
4.5.10 Dirección .....	77
4.5.10.1 Comunicación .....	78
4.5.11 Control .....	78
4.5.11 Evaluación.....	79
4.5.11.1 Evaluación de desempeño .....	79
4.6 PRESUPUESTO DEL MODELO .....	81
4.7 PLAN DE ACCIÓN.....	82
CONCLUSIONES .....	83
RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	85
ANEXOS .....	87

**ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO N°. 1 Variable Dependiente	9
CUADRO N°. 2 Variable Independiente	10
CUADRO N°. 3 Población	41
CUADRO N°. 4 Muestra	43
CUADRO N°. 5 Análisis FODA	71
CUADRO N°. 6 Matriz de Estrategias FODA	72
CUADRO N°. 7 Guía de Evaluación Presidente y Vicepresidente	79
CUADRO N°. 8 Guía de Evaluación Secretario y Tesorero	80
CUADRO N°. 9 Guía de Evaluación al Síndico	80
CUADRO N°. 10 Presupuesto Referencial	81
CUADRO N°. 13 Plan De Acción	82

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA N°.1 Estructura Organizacional .....	49
TABLA N°.2 Proceso Administrativo .....	50
TABLA N°.3 Modelo de Gestión Administrativa actual.....	51
TABLA N°.4Liderazgo del Cabildo .....	52
TABLA N°.5 Estrategias del Cabildo.....	53
TABLA N°.6Evaluación Institucional .....	54
TABLA N°.7 Propuesta del Modelo de Gestión Administrativa.....	55
TABLA N°.8 Participación en la aplicación del Modelo de Gestión .....	56
TABLA N°.9 Cumplimiento de proyectos y actividades .....	57
TABLA N°.10 Aplicación del proceso administrativo .....	58
TABLA N°.11 Gestión administrativa del Cabildo .....	59
TABLA N°.12 Utilización de los recursos comunales .....	60
TABLA N°.13 Estrategias del Cabildo.....	61
TABLA N°.14 Control en actividades del Cabildo .....	62
TABLA N°.15 Implementación de un modelo de gestión.....	63
TABLA N°.16 Aplicación de actividades mancomunada .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°.1 Estructura Organizacional.....	49
GRÁFICO N°.2 Proceso Administrativo.....	50
GRÁFICO N°.3 Modelo de Gestión Administrativa actual .....	51
GRÁFICO N°.4 Liderazgo del Cabildo.....	52
GRÁFICO N°.5 Estrategias del Cabildo.....	53
GRÁFICO N°.6 Evaluación Institucional.....	54
GRÁFICO N°.7 Propuesta del Modelo de Gestión Administrativa .....	55
GRÁFICO N°.8 Participación en la aplicación del Modelo de Gestión .....	56
GRÁFICO N°.9 Cumplimiento de proyectos y actividades .....	57
GRÁFICO N°.10 Aplicación del proceso administrativo.....	58
GRÁFICO N°.11 Gestión administrativa del Cabildo.....	59
GRÁFICO N°.12 Utilización de los recursos comunales .....	60
GRÁFICO N°.13 Estrategias del Cabildo.....	61
GRÁFICO N°.14 Control en actividades del Cabildo .....	62
GRÁFICO N°.15 Implementación de un modelo de gestión.....	63
GRÁFICO N°.16 Aplicación de actividades mancomunada .....	64
GRÁFICO N° 17 Estructura Orgánica del Cabildo de la Comuna .....	74

**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO N° 1 Carta Aval .....	88
ANEXO N° 2 Entrevista a los miembros del Cabildo .....	89
ANEXO N° 3 Encuesta a los miembros del Cabildo y Comisiones Especiales ...	91
ANEXO N° 4 Encuesta a la Asamblea de la comuna San Rafael.....	93
ANEXO N° 5 Fotografías de la entrevista .....	95
ANEXO N° 6 Casa comunal de San Rafael.....	96

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del siguiente trabajo de investigación se basa en poder mejorar la gestión administrativa que posee el actual cabildo de la comuna San Rafael, en donde se puede evidenciar la parte de mejorar la calidad de gestión que aplica este organismo local, por lo que se desarrolla en base a una propuesta de conseguir fortalecer la gestión administrativa y de esta manera lograr que exista un buen servicio que se le pueda brindar a la comunidad.

Al hablar de la Gestión Administrativas, en términos generales se refiere a los procesos que se enmarcan en desarrollar esquemas de procedimientos para mejorar los procesos, la propuesta que se ofrece se perfila en dar las directrices adecuadas para que se fortalezca en el interior, mucho más en relación a lo administrativo y que conlleven a la búsqueda de soluciones de las necesidades que la comunidad posee.

De acuerdo al esquema del siguiente proyecto, se tiene como parte inicial el Marco Contextual, en donde se puede detallar el análisis situacional actual del cabildo de la comuna San Rafael y la eficiencia que se debe desarrollar en la Gestión Administrativa, que se lleva a cabo, estableciendo los objetivos de la investigación, así como la operacionalización de las variables, básicas para el desarrollo de la presente investigación.

El primer capítulo establece el marco teórico, es decir los conocimientos previos de las variables identificadas como dependiente e independiente, así como las diferentes fundamentaciones que respaldan el análisis del problema.

En el segundo capítulo, se plasma la Metodología que se va a implementar, la forma de cómo se va a proceder a investigar el problema e identificar sus

indicadores, ya que por medio de técnicas e instrumentos se procedió a realizar las entrevistas y encuestas a los autores del problema, y el procesamiento de la información que se llevará a cabo para poder proponer un tema de propuesta acorde a la necesidades detectadas.

En el tercer capítulo, se puede observar el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron al momento de aplicar las encuestas y entrevistas, mediante el proceso de tabulación y análisis porcentual se pudo identificar los indicadores esenciales de evaluación del problema y las posibles soluciones que se detallan en la propuesta.

En el cuarto capítulo, se detalla la propuesta que se va aplicar mediante un análisis minuciosos de los beneficiarios, el impacto social que se obtenga y las forma de poder implementar el Modelo de Gestión Administrativa que tiene como objetivo el medir los procesos administrativos y proponer estrategias para mejorar los niveles desarrollados en el gobierno local.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

“Incidencia de la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa en el cabildo de la comuna San Rafael de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2014.”

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del problema**

La parroquia Chanduy es una población costera que cuenta también con un territorio continental diverso, se caracteriza por su diversa actividad económica ya que cuenta con una variedad de zonas económicas como la pesca, agricultura, ganadería, camaroneras y minería que se localiza por el sector de la comuna San Rafael, que permiten la diversidad de la producción. Está constituida por 14 comunas, siendo estas las formas organizativa histórica participativa actual.

La comuna San Rafael posee como órganos administrativos a la Asamblea General Ordinaria, El Cabildo y las Comisiones Especiales, cuenta con 718 socios registrados y calificados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP, y 602 socios no registrados dando un total de 1320 socios internos. El Cabildo Comunal se encuentra representado por el Sr. Vicente Quimí José, elegido por su trabajo basado en la comunidad velando siempre por el bienestar de todos los habitantes.

De conformidad con la facultad que le concede el Acuerdo Ministerial N° 186, dictado el 21 de Junio de 2013, mediante elección realizada el 28 de Diciembre de

2013 se aprobó la elección del Cabildo Comunal: Presidente Sr. Vicente Quimí José, Vicepresidente Sr. Freddy Ramírez Villón, Tesorero Sr. Livingston Jaime Cruz, Síndico Sr. Sergio Baquerizo Torres y Secretario Sr. Cristian Torres Soriano.

La elección de los miembros del Cabildo se realiza de manera democrática en una Asamblea General de elecciones, utilizando la modalidad de ternas que proponen los comuneros y comuneras, esta Asamblea es avalada por representantes de la Tenencia Política de la parroquia Chanduy, quien entrega el informe técnico al ente rector que es el MAGAP, quien actúa como autoridad competente de entregar el nombramiento para el Cabildo electo.

La ausencia de un modelo de gestión que dirija el ámbito administrativo y abarque todos los sectores económicos que conforman la comuna San Rafael en un solo ente productivo no permite que se unan y trabajen en equipo. Dentro del Cabildo Comunal existe una inadecuada aplicación del proceso administrativo, especialmente en la formulación de planes y proyecto así como también en la elaboración del presupuesto anual lo que refleja una escasa eficiencia y eficacia en las gestiones administrativas.

Los problemas que posee el cabildo de la comuna San Rafael son evidentes, la irrisoria aplicación de instrumentos técnicos hace que sus funciones sean ejecutadas empíricamente y la mínima participación de los socios ocasione que exista despreocupación por cumplir a cabalidad los fines de la Comuna, evitando así contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Dentro del Cabildo Comunal se observa la descoordinación de actividades programadas entre los miembros de la institución y las distintas Comisiones Especiales, limitando el trabajo en equipo dando como resultado el incumplimiento de actividades.

Debido a la escasez de una estructura institucional eficiente, se evidencia la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Rafael, instrumento que enfoca procesos importantes para fortalecer las capacidades del personal que realiza el trabajo administrativo al obtener una orientación de lo que desea lograr en el futuro, optimizando los recursos disponibles con el fin de entregar un servicio eficaz en el trabajo interno, es decir hacer sentir a sus socios que son parte importante del desarrollo del sector.

La solución al problema es desarrollar procesos mediante el diseño de un modelo de gestión administrativa que mejore la estructura organizativa del Cabildo, permitiendo el empleo de técnicas y la aplicación de lineamientos a fin de brindar conocimientos científicos para el provecho de quienes integran la comunidad de San Rafael, al complementar sus conocimientos empíricos mediante el impulso de nuevas capacidades, habilidades, competencias, destrezas entre otros factores que conlleven a la realización satisfactoria de necesidades encomendadas en beneficio de la comunidad.

### **Formulación del problema**

¿De qué forma incidirá la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa en el cabildo de la comuna San Rafael de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del problema**

1. ¿De qué forma se puede mejorar el proceso administrativo al elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para el cabildo de la comuna San Rafael?
2. ¿Existe la gestión apropiada por parte del Cabildo para promover el desarrollo comunal?

3. ¿Qué involucra el enfoque de lineamientos específicos para la toma de decisiones oportunas en beneficio del cabildo de la comuna San Rafael?
4. ¿Puede optarse por modelos de Gestión Administrativa para resolver problemas del Cabildo?
5. ¿Qué beneficios traerá la implementación de un modelo de Gestión Administrativa en el cabildo de la comuna San Rafael?

### **Delimitación del problema**

**Espacial:** El diseño del Modelo de Gestión Administrativa se realizará en el Cabildo de la Comuna San Rafael, Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena.

**Temporal:** La investigación se llevará a cabo durante el año 2014 y los resultados obtenidos se detallarán en el diseño del modelo de gestión.

**Teórica:** La elaboración del modelo de gestión administrativa reúne definiciones de algunos autores.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa por medio de la utilización de las herramientas de la administración para mejorar la estructura organizativa en el cabildo de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2014.

## **Objetivos específicos**

- Determinar la fundamentación teórica, que sirva de base para la elaboración del modelo de gestión administrativa.
- Aplicar las debidas técnicas metodológicas que oriente el proceso de investigación.
- Analizar el resultado obtenido en la aplicación de técnicas e instrumento para realizar el correcto planteamiento de la solución.
- Establecer el Modelo de Gestión Administrativa como una herramienta que ayudará el buen funcionamiento del Cabildo.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

### **Justificación Teórica.**

En el desarrollo del tema se investigó diferentes modelos como gestión de la calidad total, gestión por competencias y por procesos de los cuales el que se adapta a las necesidades del cabildo de la comuna San Rafael es por procesos, pues este comprende la forma de gestionar toda la organización basándose en pasos a seguir para cumplir con los objetivos establecidos. Entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada y salida que a su vez satisfaga los requerimientos de la comunidad.

### **Justificación Metodológica**

Dentro de la problemática existentes en el cabildo de la comuna San Rafael, se pretende entender con diferentes instrumentos de investigación, que permitan conocer con mayor precisión las necesidades del sector, es por esta razón que se utilizaron encuestas y entrevistas a los involucrados dentro de la materia en

cuestión. Además se implementó la investigación documental de fuentes primarias y secundarias, de libros, revistas de interés, leyes y reglamentos que permitieron obtener información básica para el desarrollo efectivo del trabajo de investigación.

### **Justificación Práctica**

Esta investigación fue de mucha utilidad, no solo para este sector sino también para otras comunas que buscan progresar, de la misma forma para la Junta Parroquial de Chanduy, ya que podría servir de modelo para otras localidades, puesto que dentro de ello se plantea una planificación estratégica del Cabildo Comunal, al mejoramiento de los procesos, por lo que es importante mejorar el desempeño de sus actividades, la gestión administrativa y el desempeño eficiente y oportuno de sus planes y proyectos, para que de esta manera los gobiernos locales se enfoquen más en el desarrollo y ejecución de programas y proyectos en beneficio de los habitantes de la comunidad.

### **HIPÓTESIS**

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativa mejorará la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael.

### **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables que utilizaron son las siguientes:

#### **Variable Independiente**

Modelo de gestión administrativa

#### **Variable Dependiente**

Estructura organizativa del Cabildo de la Comuna San Rafael.

**CUADRO N°. 1 Variable Dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
	Modelo de gestión administrativa	Conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos y metas institucionales, mediante el cumplimiento y aplicación óptima de proceso administrativo.	Evaluación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalezas</li> <li>Oportunidades</li> <li>Debilidades</li> <li>Amenazas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Conoce usted como socio de la Comuna las fortalezas y oportunidades en la organización a la que pertenece?</li> <li>¿Conoce usted como socio de la Comuna las debilidades y amenazas en la organización a la que pertenece?</li> </ul>	Encuestas
Gestión Institucional			<ul style="list-style-type: none"> <li>Funciones</li> <li>Satisfacción de Necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo calificaría el desempeño de las funciones con relación a la Gestión Institucional?</li> <li>¿Cuál es el grado de satisfacción que aplica la organización en relación a las necesidades de la Comuna?</li> </ul>		
Planificación			<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión</li> <li>Misión</li> </ul>	¿Conoce usted hacia donde está dirigido y orientado la misión y visión de la Comuna?		
Organización			<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura administrativa</li> <li>Departmentalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Aplica la Comuna una estructura administrativa eficiente en la aplicación de organización?</li> <li>Existen áreas de departmentalización en la organización a la que usted pertenece?</li> </ul>		
Dirección			<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones</li> <li>Tecnología de la información</li> </ul>	Q		
Control			<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización</li> <li>Evaluación del desempeño</li> </ul>	¿Aplican procesos de control y evaluación en todos los procesos administrativos?		

Fuente: Comuna San Rafael  
 Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

**CUADRO N°. 2 Variable Independiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
El diseño de un modelo de gestión administrativa mejorará la estructura organizativa del Cabildo de la Comuna San Rafael.	Estructura organizativa del Cabildo de la Comuna San Rafael	Esquema general en unidades administrativas del Órgano administrativo y representativo de la comuna constituido por los integrantes del Cabildo Comunal y las Comisiones especiales.	Esquema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama</li> <li>Cultura Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe un organigrama institucional en la Comuna San Rafael?</li> <li>¿Existe una buena cultura organizacional en la institución?</li> </ul>	Entrevistas
			Unidades Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jerarquía</li> <li>Niveles administrativos</li> </ul>	¿Aplican un buen grado de jerarquía en relación a la administración?	
			Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de autoridad</li> </ul>	¿Existen líneas de autoridad definidas en la organización del Cabildo?	
			Vicepresidencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de responsabilidad</li> </ul>	¿Existen líneas de responsabilidad definidas en la organización del Cabildo?	
			Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe un buen proceso de manejo financiero para satisfacer las necesidades del Cabildo de la Comuna?</li> <li>¿Cree usted necesario que el presupuesto que maneja la organización son debidamente aplicados en las necesidades de la Comuna?</li> </ul>	
			Síndico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normativas</li> </ul>	¿Son claras las normativas que aplican en la organización de la Comuna San Rafael?	
			Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivos</li> </ul>	¿Existe un buen manejo de archivos de Documentación?	
			Comisiones Especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deberes y Atribuciones</li> </ul>	¿Están definidas los deberes y atribuciones que las Comisiones Especiales aplican?	

Fuente: Comuna San Rafael  
 Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA**

La época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha denominado como la etapa científica, ya que muchos pensadores en el área administrativas como Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX) mostraron desde el punto de vista científico la problemática que presentaban las empresas en cuanto a la dirección de procesos y la interacción de las actividades organizacionales. (<http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>, 2007)

Al analizar los esquemas organizativos, Frederick Taylor concluyó que los resultados de los modelos administrativos implementados no efectivizaban el trabajo, las decisiones eran tomadas con autoritarismo y empíricamente, es decir sin bases estructuradas en el enfoque administrativos, y por último no se consideraban las habilidades y aptitudes de cada individuo, tomando en poco el talento humano.

El origen del Modelo de Gestión Administrativa se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, es decir que toda acción realizada de forma correcta o incorrecta en la parte administrativa, siempre se verá reflejada en los resultados que se obtengan. Además, se considera que estos modelos se enmarcan en la interacción con otros patrones, en su objetividad al ser implementadas en una organización, su capacidad de respuesta, su movilidad interna y por último su grado de dependencia.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación. ([www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/.../352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf](http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/.../352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf), 2007)

El Modelo de Gestión Administrativa optimiza los procesos, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, estableciendo procedimientos de seguimiento y control, fases importantes en una estructura organizativa, ya que de acuerdo a los resultados se facilita la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

Entre las etapas a desarrollar que se establecen en una continuidad, el Modelo de Gestión Administrativa está estructurado de la siguiente manera:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

([www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/.../352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf](http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/.../352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf), 2007)

Las empresas actualmente cualquiera que fuese su naturaleza, implementan Modelo de Gestión Administrativa basadas en las siguientes características inherentes que permiten la realización de las tareas relacionada a la parte administrativa:

- ✓ **Homogenización funcional:** Es necesario entender la parte que es importante el atender los criterios de funciones similares, de esta forma se evitará que exista redundancia o vicio en las descripciones de la funciones para no excederse en la utilización de los recursos.
  
- ✓ **Identificación de necesidades de información:** Es preciso que exista unidades funcionales en donde se puedan describir las unidades descritas, este proceso conduce a las bases importantes para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.
  
- ✓ **Definición de Modelo de Negocio:** Esta constituye el conjunto de servicios que se presentan en la organización así como la interacción que se desarrolla entre los trabajadores de la empresa.

La estructura organizativa del Cabildo Comunal se basa en el Reglamento Interno, aprobado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca mediante Acuerdo Ministerial No 037, con fecha de 1 de enero de 1996, desde esta fecha este reglamento no ha sido modificado, documento escrito donde constan artículos que involucran deberes y obligaciones que sirven de guía para los miembros del Cabildo

Los miembros activos de la comuna San Rafael, están representados por los siguientes órganos administrativos: Asamblea General, Cabildo y Comisiones Especiales.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1. Modelo de Gestión Administrativa**

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (<http://www.monografias.com>, 2007)

Al referirse a la Gestión Administrativa, se entiende por el conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Este modelo permite el cumplimiento y la eficiente aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas.

Además, la incorporación de un Modelo de Gestión Administrativa permite la reducción del tiempo empleado en trámites y consultas, así como una calidad en el servicio prestado recibido por el usuario. La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión administrativa admite agilizar el flujo de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en las actividades que en el aspecto administrativo se desarrollan.

El Modelo de Gestión Administrativa se desarrolla bajo un esquema progresivo y sostenible, en donde se debe considerar una estructura que tiene los siguientes componentes:

- ✓ Análisis de la Estructura Funcional de la entidad organizativa,
- ✓ Análisis de la Interacción de la entidad organizativa con agentes externos
- ✓ Identificación de los procesos de la institución,

Estas tres deben poseer las siguientes caracterizaciones:

- ✓ Homogenización Funcional y definición del Manual de Organización y Funciones
- ✓ Identificación de las necesidades de información
- ✓ Definición del Manual de Procedimientos.

#### **1.2.1.1. Evaluación Institucional**

El término evaluación, está unido a otros que lo enmascaran o determinan, es así cuando nos referimos a medir, calificar, apreciar, estimar. Nos identificamos con la evaluación como un proceso cíclico y continuo de delinear, obtener y proporcionar información útil para enjuiciar alternativas de decisión. (<http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345613>)

En términos organizacionales, la evaluación se define como la medición, calificación, apreciación y estimación de las acciones empresariales que se desarrollan en una organización. Se identifica como el proceso cíclico de delinear, obtener y proporcionar información oportuna para establecer juicios de alternativas para decisión.

Se puede identificar a la Evaluación Institucional como sinónimo de medición, de juicio profesional y como proceso de comparar datos acerca de actuaciones con objetivos claramente especificados. En fin, la evaluación institucional debe ser entendida notoriamente no como una actitud de incomodar a los trabajadores, sino como un proceso para mejorar la calidad institucional.

Existen tres imperativos esenciales que fortalecen la evaluación institucional para poder obtener la calidad en las operacionalizaciones organizacionales, entre ellas están las siguientes:

- ✓ Funcionalidad (el centro satisface las necesidades exigidas por el entorno.)
- ✓ Eficacia (alcanza los objetivos que se propone.)
- ✓ Eficiencia (alcanza dichos objetivos con coste razonable.)

Las características de una evaluación institucional son permanente e integrador, ya que esta a su vez debe estar en constante aplicación para poder determinar las falencias y debilidades que ocurran en la aplicación de procesos institucionales, y que a su vez se tomen decisiones oportunas para el bienestar de los integrantes de una entidad.

#### **1.2.1.2 Gestión Institucional**

El concepto de **gestión**, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (Guillermo Ruiz, 2013)

Es decir, que la gestión institucional implica el manejo de la organización hacia determinadas metas a partir de una planificación, por lo que es necesario conocer el medio con el que se pretende operacionalizar, así como las prácticas y parámetros utilizados por las personas involucradas en las tareas específicamente asignadas.

#### **1.2.1.3 Planificación**

La planificación en una entidad organizacional es aplicada en procesos que ocasionan cambios y sus resultados definen el éxito de una institución, como es la

estrategia adecuada para desarrollarse en una sociedad exigente y cambiante. La planificación tiene el propósito de minimizar el riesgo de la incertidumbre del medio organizacional y elevar el nivel de superación que debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización.

La Planificación contribuye a la maximización de los esfuerzos y recursos, y la minimización de tiempo y espacio, para poder cumplir con las metas específicas propuestas. Dentro de la planificación se debe aplicar una buena toma de decisiones, ya que es un proceso que ayuda a resolver las diferentes situaciones que giran en el entorno organizacional, básicamente consiste en elegir la mejor opción entre las disponibles. Además, se debe realizar un Plan de Trabajo, ya que como instrumento de planificación específica de forma explícita las actividades que involucran en cada uno de los aspectos de desarrollo.

#### **1.2.1.4 Organización**

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. (Luis Alejandro Román Pérez, 2009)

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

- 1.- Meta o finalidad
- 2.- Programa o método para alcanzar las metas

3.- Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo más preciado los recursos humanos)

4.- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)

5.- Administradores (lideres)

#### **1.2.1.5 Dirección**

Al referirse a la Dirección, relacionado con el proceso de la administración, se relaciona con la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr los objetivos propuestos, mediante la toma de decisiones oportunas, la motivación, la comunicación y coordinación del esfuerzo común para lograr los objetivos y metas planteados.

Una de las funciones de la Dirección es conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para la ejecución respectiva de planes y lograr la eficiencia administrativa de la organización. Es necesario que exista una dirección para saber a qué está enfocada la administración de la organización.

Entre los principios que posee una buena dirección están las siguientes:

- ✓ De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- ✓ Impersonalidad de mando.
- ✓ De la supervisión directa.
- ✓ De la vía jerárquica.
- ✓ De la resolución del conflicto.
- ✓ Aprovechamiento del conflicto.

### 1.2.1.6 Control

Considerado como un mecanismo que permite corregir las desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, necesarios para el éxito organizacional. Se entiende por control administrativo como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde evalúan factores internos y externos de la organización. (Elizabeth Carrera, 2010)

Tal como define el autor, se puede concluir que existen muchos objetivos al momento de implementar control en una organización, entre ellas se mencionan las más representativas:

- ✓ Crear mejor calidad organizacional.
- ✓ Enfrentar el cambio.
- ✓ Producir ciclos más rápidos.
- ✓ Elevar la eficiencia y eficacia.
- ✓ Agregar valor a las actividades propias de la organización.
- ✓ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

Además de los objetivos, existen tres aspectos muy importantes por lo que es necesario implementar el control en un proceso administrativo, y que de manera directa benefician el rendimiento organizacional, las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ Medir los resultados.
- ✓ Tomar medidas correctivos.
- ✓ Retroalimentación.

### **1.2.2. Estructura Organizativa**

Cuando se refiere a una estructura organizacional, se entiende por el marco por el cual la organización gira en cuanto a las actividades y sus objetivos propuestos. De forma metafórica la estructura organizativa son las bases de una construcción, compuestos por los cimientos, cableados y los soportes que mantienen a la coalición en pie. Adicionalmente se puede indicar que es un manual específico de operaciones que informa a los ejes de la organización como está formada y cómo funciona.

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. (<http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>)

Es por tanto la estructura organizacional, la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diversas personas, departamentos o filiales. En esta sección se analizó el proceso que siguen las organizaciones para decidir cuál debe ser su estructura organizacional, y posteriormente se verán los tipos más habituales de estructuras que se encuentre distinguiendo entre: formales y informales, jerárquicas y planas y por último verán un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo

Es importante que toda organización, sin importar su naturaleza o dimensiones tenga una estructura en la que se pueda regir los procedimientos y actividades a realizarse, esto evita desacuerdos y conflictos internos laborales, por ello existen tres razones fundamentales que respaldan que una estructura organizativa sea deseable y necesaria:

- **La estructura le brinda a los miembros directrices claras sobre cómo proceder.** En algún momento se producirá incertidumbre, al igual que desacuerdos. Ambos, en dosis repetidas, son desagradables y bloquean los logros. Además, cuando hay mucha incertidumbre o desacuerdo, es cuando las personas tienden a imaginar cuán agradable sería estar en algún otro lugar y se desinteresan o, de plano, abandonan las labores. Una estructura claramente establecida le da al grupo un medio para reducir la incertidumbre, resolver los desacuerdos y mantener la inversión.
- **La estructura une a los miembros,** dándole significado e identidad tanto a las personas que se afilian como también al grupo en sí. Satisface las necesidades básicas del ser humano de forma, regularidad y orden. Estas no son menos importantes en la vida de la organización como en nuestra vida personal.
- **El tipo de estructura en cualquier organización es inevitable.** Una organización, por definición, implica una estructura. El grupo tendrá cierta estructura se decida así o no. Por eso, debe ser la estructura que mejor combine con la organización, con el tipo de personas que están involucradas y lo que hacen. (Jenette Nagy, 2013)

### 1.2.2.1 Esquema

Cuando se habla de esquema se refiere a una estructura organizacional específica, la que se implementa en una organización y que es necesario seguir desarrollando en la vida que dure la organización. Es decir, que la estructura organizacional es la forma en la que la empresa se va a gestionar, se debe considerar dos formas de esquema organizacional, la formal y la informal, la primera, es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explícitas por la dirección, son relaciones deliberadas.

La otra, son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo. Las organizaciones aplican un esquema organizacional ya que por medio de ella se define una jerarquía dentro de la organización misma, identifica cada puesto, función y como opera la organización para lo que fue constituida.

Existen diferentes formas de estructuras organizacionales que son utilizadas de acuerdo a las necesidades de cada empresa; las más comunes son:

- ✓ **La organización funcional**, este tipo de estructura es la más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa, como es realmente muy simple se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias, lo importante de esta estructura es que agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.
- ✓ **La organización por producto/medios**, se presenta en las organizaciones que agrupan las actividades con base en los productos o servicios que comercializan, es muy común verla en empresas que tienen gran cantidad de productos y que por ser estos tan extensos resulta incontrolable organizarse como en el caso anterior, las empresas adoptan este tipo de estructura cuando el crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos.
- ✓ **Y la organización matricial** que agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones, el objetivo principal de este tipo de estructuración es la de buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega, a diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.

Existen otros tipos de organización como la basada en equipos, en redes, la híbrida que combina las dos primeras estructuras mencionadas y las organizaciones virtuales; estas son estructuras organizacionales relativamente nuevas. (Kelvis Machado)

#### **1.2.2.2 Unidades administrativas**

Es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene

funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución. Elemento de la clave que identifica y clasifica el gasto público por entidades, según la organización interna de cada institución.

Entre las unidades administrativas que poseen las organizaciones bien estructuradas existen:

- ✓ Presidencia.
- ✓ Vicepresidencia.
- ✓ Tesorería
- ✓ Síndico
- ✓ Secretaría
- ✓ Comisiones especiales

Cada una de estas designaciones departamentales desempeña sus funciones específicas que llevan a una relación directa del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Toda institución debidamente estructurada debe estar bajo las funciones específicas de cada una de las áreas que se presentan en el organigrama.

### **1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La comuna San Rafael ubicada en la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena, se compone de todos los habitantes nacidos en ella, los que deseen radicarse y obtengan permiso de la Comuna y los que son inscritos en los registros de la misma. Se rige por la codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, la Declaración de las Naciones Unidas, sobre los derechos de los pueblos indígenas, El Convenio 169 de la OIT, sobre los Pueblos indígenas y Tribales, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Reglamento Interno, las resoluciones de las Asambleas Generales Ordinarias y

Extraordinarias, y, demás leyes afines, así como otros instrumentos jurídicos nacionales e internacionales que se expidieren.

En la **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA** en el capítulo cuarto, se establecen los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

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

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

1. Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social.
  
9. Conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral.
  
15. construir y mantener organizaciones que los representen, en el marco del respeto al pluralismo y a la diversidad cultural, política y organizativa. El Estado reconocerá y promoverá todas sus formas de expresión y organización.
  
16. participar mediante sus representantes en los organismos oficiales que determine la ley, en la definición de las políticas públicas que les conciernan, así como en el diseño y decisión de sus prioridades en los planes y proyectos del Estado.

## **Capítulo II**

### **Organización del Territorio**

**Art. 248.**-se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados y en el sistema nacional de planificación.

### **Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017**

#### **Desafíos u oportunidades para el cambio**

El proceso de construcción de un Estado plurinacional e intercultural debe poner énfasis tanto en la consolidación normativa como en la arquitectura institucional y en la definición de políticas públicas. Así, pues, entre otras, debe destacarse el reconocimiento de la interculturalidad y la participación para una nueva democracia; la garantía de los derechos territoriales de comunas, pueblos y nacionalidades; el rediseño de la institucionalidad pública para avanzar hacia la construcción del Estado plurinacional; y la eliminación de la discriminación racial y la exclusión étnica y cultural.

### **Ley de Organización y Régimen de Comunas**

#### **Título I**

##### **Constitución**

**Art. 1.-** Establecimiento y nominación de las comunas.- Todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciere en lo futuro, y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad, o cualquiera otra designación, llevará el nombre de comuna, a más del nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare.

**Art. 2.-** Sujeción a la jurisdicción parroquial.- La comuna estará sujeta a la jurisdicción de la parroquia urbana o rural dentro de cuya circunscripción territorial se encuentre.

**Art. 3.-** Personería jurídica de las comunas.- Las comunas se regirán por esta Ley y adquirirán personería jurídica, por el solo hecho de atenerse a ella.

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

**Art. 4.-** Dependencia administrativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería.- Administrativamente las comunas dependen del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

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

**Art. 5.-** Requisito para constituir una comuna.- Para poder constituir una comuna es indispensable que el número de habitantes que radiquen habitualmente en ella, sea no menor de cincuenta.

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

Concordancias:

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

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

### **Reglamento Interno de la comuna San Rafael**

#### **Art.3.-** Fines de la comuna

Los fines de la comuna son los siguientes:

- A. Mejorar el nivel de vida, salud, alimentación, educación, etc. en base de la acción conjunta de todos sus socios.
- B. Procurar el mejoramiento económico, social, moral y cívico de los habitantes de la Comuna en general y comuneros en particular mediante la orientación consiente, integral, realista de los esfuerzos mancomunados que se realicen con este fin.
- C. Obtener asistencia técnica y administrativa de las entidades nacionales públicas o privadas, que brinden servicio de programas de desarrollo de las comunidades, así como el decidido aporte colectivo, para el éxito de este propósito.
- D. Establecer Empresas Comunitarias demostrativas para la capacitación practica de los comuneros y mejorar las técnicas artesanales, agrícolas y a fines.
- E. Adquirir equipos y maquinarias agrícolas para el desarrollo del sistema agropecuario.
- F. Defender la propiedad de las tierras comunales, por cualquiera de los medios legales; regulares su posesión y las áreas de posesión de los comuneros,

dedicarlos a proyectos de expansión poblacional, reforestación, empresas comunitarias, artesanales y agrícolas en beneficio de los Comuneros y sus familias.

## **Capítulo II del Cabildo**

**Art.10 El Cabildo Comunal.-** el cabildo es el órgano administrativo y representativo de la Comuna, estará integrado por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario.

### **1.4 MARCO SITUACIONAL**

En relación al tema de análisis, es necesario realizar un análisis situacional de la comuna San Rafael y su Cabildo para conocer la falta de estructura organizativa, por ello se determina por varios aspectos.

#### **1.4.1 Aspectos Generales de la comuna San Rafael**

La comuna San Rafael, pertenece a la parroquia Chanduy está ubicada al Sur Oeste del Cantón y provincia de Santa Elena, a 4 Km. de la Vía Guayaquil - Salinas. Constituye el territorio comunitario la extensión de 4885 hectáreas de terreno, reconocida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura Y Pesca (MAGAP), el 9 de Septiembre de 1982 inscrita y protocolizada en su respectivo.

Registro con el No. 666 bajo la firma del Abogado Nicanor del Jesús Alejandro Reyes Registrador de la Propiedad del cantón Santa Elena, exceptuando las desmembraciones que ha realizado la Comuna. Tiene una población de 3020 habitantes aproximadamente, en relación al Cabildo cuenta con 1320 socios internos.

Los linderos del territorio de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy son los siguientes:

- ✓ Al Norte la comuna Río Verde,
- ✓ Al Sur la comuna Tugaduaja,
- ✓ Al Este la Comuna Zapotal y
- ✓ Al Oeste la Comuna Manantial de Chanduy.

La comuna San Rafael se encuentra dividida por 7 barrios legalmente aprobados en Sesión Ordinaria de Asamblea General que son:

- ✓ Central
- ✓ Las Acacias
- ✓ 25 de Diciembre
- ✓ 24 de Mayo
- ✓ Manuel Quito Villa
- ✓ Nueva Esperanza
- ✓ Nuevo Horizonte

Además por 2 Recintos:

- ✓ Engullima
- ✓ El Cerrito

Estos recintos se encuentran constituidos de acuerdo al Reglamento que rige a la institucional comunal.

### **1.4.2 Reseña histórica de la comuna San Rafael**

Su nombre aborígen es Gagüelzan, vocablo chimú que significa “Bosque de Guasango”, debido a la existencia en este sector de varias extensiones de árboles de Guasango, siendo una vegetación nativa de la zona, hoy casi desaparecido por la tala excesiva de árboles. Actualmente la comuna lleva el nombre de su patrono San Rafael.

La palabra aborígen Gagüelzan, deriva de un término de la lengua utilizado por la Cultura Guangala, porque estos territorios tienen evidencias de la presencia de diferentes culturas de acuerdo a investigaciones arqueológicas, que han permitido conocer la vida de los antepasados, ya que se han encontrado de dos periodos de culturas, pudiendo citar a la Cultura Valdivia como la más antigua, y la Cultura Chorrera que se puede deducir la presencia por haberse encontrado la presencia de vasijas ceremoniales.

En el Valle de Chanduy, específicamente en el lugar llamado Loma de Cangrejito, se ha determinado la existencia de un Centro como Recinto Ceremonial de la Cultura Manteño – Huancavilca, lugar donde se celebraban ceremonias, rituales y sepultaron personajes importantes de la Cultura Engoroy y Sumpa propios de la zona.

Al igual que todas las comunidades indígenas se emprendió un proceso de adaptación con la conquista y dominación española, aunque se mantuvo una independencia relativa, se pagaba tributo con tejidos de algodón y maíz. La dominación determinó adoptar otro idioma, religión, costumbres, e pudiéndose resaltar cambios en la alimentación por la cría de animales traídos por los españoles y trabajos de manufactura como la confección de sombreros de paja toquilla.

Las primeras familias fundadoras de la población son: Torres, Jaime, Villón, Reyes, Quimí, Banchón. Debido a las influencias coloniales en la zona por la religión católica, los habitantes creyeron que debería haber un santo para celebrar la fiestas patronales, pues acudían a Chanduy a festejar a “San Agustín”, decidieron tomar como patrono a SAN RAFAEL DE ARCÁNGEL, logrando obtener una imagen para la comunidad, desde entonces se cambió de nombre a la Comunidad de GAGÜELZAN POR COMUNA SAN RAFAEL.

### **1.4.3 Estructura Político Administrativo de la Comuna**

La comuna San Rafael tiene como órganos administrativos y de dirección a la Asamblea General, El Cabildo y las Comisiones Especiales. Está representado por el Cabildo Comunal encargado de elaborar planes, programas y proyectos en beneficio de los habitantes de la comunidad.

**Asamblea General.** Es la máxima autoridad de la Comuna y está conformada por los comuneros y comuneras en uso de sus derechos consten en el libro de registro. Las Asambleas son convocadas por el Cabildo Comunal, pueden ser Ordinarias y Extraordinaria. Las Ordinarias se realizan en la última semana de cada mes, con el fin de tratar temas de interés para la comunidad, y las Extraordinarias se realizan en cualquier época del año, cuando las necesidades y circunstancias así lo determinen.

**El Cabildo.** El Cabildo es el órgano administrativo y representativo de la Comuna, está constituido por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario, permanecerán en sus funciones un año y podrán ser reelegidos, su trabajo es la formulación de planes y proyectos de trabajo en beneficio de los habitantes de la comunidad, planes que deberán ser gestionadas ante las autoridades competentes y consensuadas a la Asamblea General.

**Las Comisiones Especiales.** Son equipos de trabajo conformados por un miembro del Cabildo, y dos socios elegidos en la primera Asamblea General que realiza el Cabildo electo.

#### **1.4.4 Cabildo de la comuna San Rafael de la parroquia Chanduy.**

Debido a la necesidad de organizarse en 1939 se forma por primera vez el cabildo de la comuna Gagüelzan siendo elegidos como directivos los siguientes señores: Pedro Jaime, José Morán, José Quimí y Raimundo Quimí Pizarro. Estos directivos se reunían en la casa del Señor Jacinto Banchón para planificar mejoras para la población. Pero después de trabajar dos años quedó desorganizada.

En 1943 el Señor Adán Lindao radicado en la comuna Gagüelzan promueve la creación de un nuevo Cabildo, quedando conformado por los siguientes señores: Adán Lindao Guzmán, Presidente; José Quimí, Vicepresidente; Baldomero Quimí, Tesorero; Tomás Cruz, Secretario y Leopoldo Jaime, Síndico.

#### **1.4.5 El Cabildo de la comuna San Rafael**

El Cabildo es el órgano administrativo y representativo de la Comuna, se integra por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario. Para ser dirigente de la comuna debe estar al día en sus obligaciones y haber asistido a las reuniones. El Cabildo Comunal sesionará cada 60 días, bajo la dirección del Presidente o quien lo subroga y extraordinariamente cuando sea necesaria. Su función principal es formular planes y proyectos de trabajo y gestionarlas ante las autoridades e instituciones competentes.

A continuación se da a conocer las principales autoridades del cabildo de la comuna San Rafael:

**Presidencia.** Es una responsabilidad institucional, está a cargo de Señor Vicente Quimí José, entre sus deberes y atribuciones esta convocar y presidir las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, elaborando el correspondiente orden del día; y las demás que constan en el artículo 15 del Reglamento Interno de la comuna San Rafael.

**Vicepresidencia.** El Señor Freddy Ramírez Villón es el responsable de esta dignidad, entre sus deberes y atribuciones consta sustituir al Presidente y ejercer sus funciones en caso de falta, ausencia temporal o excusa definitiva; y ayudar en la administración de la Comuna.

**Tesorero.** Está representado por el Señor Livingston Jaime Cruz, sus funciones y deberes son: llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la Comuna; recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias y demás ingresos que corresponden al cabildo por cualquier concepto, otorgando los respectivos recibos y depositando los valores en la cuenta bancaria de la Comuna, la misma que manejará conjuntamente con el Presidente, con la debida aprobación de los demás miembros del Cabildo.

**Síndico.** Se encuentra a cargo del Señor Sergio Baquerizo Torres, encargado de cuidar y vigilar conjuntamente con el Presidente que no se cometen arbitrariedades en la Comuna, también vela por que se cumpla lo estipulado en la Ley de Comunas, el Reglamento Interno, las resoluciones de las Asambleas General, las disposiciones del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, asesora a los miembros del Cabildo en los asuntos judiciales, extrajudiciales y administrativos relacionados con los interés de la Comuna.

**Secretario.** A cargo del Señor Cristian Torres Soriano, su función es convocar a las reuniones de Asamblea General o Cabildo, también debe llevar los libros de actas y preparar las comunicaciones del Cabildo, además de organizar y llevar el

registro de comuneros y recibir, ordenar y entregar previo inventario el archivo de la Comuna, suscribiendo actas de entrega y recepción.

**Comisiones Especiales.** Existen en este gobierno comunal siete comisiones especiales cada una formadas por un miembro del Cabildo y dos socios de la Asamblea General elegido a inicio del nuevo periodo. Entre las comisiones formadas están las siguientes:

- ✓ Salud y Medio Ambiente
- ✓ Educación y Cultura
- ✓ Solidaridad y mortuorio
- ✓ Fiscalización
- ✓ Asuntos Sociales.
- ✓ Deportes
- ✓ Terreno

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO**

El trabajo de investigación sobre el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del Cabildo de la Comuna San Rafael se estableció en un entorno investigativo de aplicación, es decir, la metodología que se utilizó se perfiló en el desarrollo de encuestas y entrevistas a las personas involucradas en la problemática. Se buscó determinar las causas por las que no se aplican una buena estructura organizativa y la forma que producirá un Modelo de Gestión Administrativa, para identificar las consecuencias al no aplicar de forma adecuada los parámetros organizativos establecidos.

El siguiente capítulo ayudó a identificar los indicadores de necesidad que provocan el problema, así como las posibles soluciones que puedan desarrollarse en base a los procesos de investigación y obtención de resultados, debido a que los datos que se obtendrán en el marco metodológico será basados en actividades de aplicación y que por ende serán datos reales y precisos para no distorsionar el enfoque investigativo sino más bien fortalecer los objetivos planteados para su cumplimiento.

#### **2.2 METODOLOGÍA**

La metodología como concepto general se refiere al conjunto de métodos y técnicas que se aplican en un proceso de investigación con el único objetivo de establecer causales y posibles soluciones del problema identificado, ésta a su vez

si se lo aplica de forma correcta permitirá la validación de resultados y contribuirá a identificar los indicadores que respalden la propuesta.

La metodología específica para el siguiente proyecto de investigación, se basó en la aplicación de métodos que permitieron el análisis interpretativo de la información que se obtenga, a más de considerar mediante estas técnicas los aspectos relevantes que sirvan para determinar los parámetros de solucionar el problema identificado.

Concerniente a los métodos identificados, cada uno ellos se realizaron de forma individual, aunque en algunos de los procesos necesariamente se aplicaron en parte un método y en otra parte otro método, es decir que se fusionaron para la obtención de los resultados.

Entre los métodos que se tomaron en cuenta para el objeto de estudio como es el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la Comuna San Rafael son:

#### ❖ **Método Deductivo**

Este método permitió conocer y abarcar el problema de lo macro a lo micro, es decir que se analizaron los acontecimientos de la problemática de lo general a lo particular, en donde se permitió desglosar los causales del problema, identificando así los factores que han incidido al momento de no aplicar un buen Modelo de Gestión Administrativa en el Cabildo de la comuna San Rafael. Este método ayudó a identificar el razonamiento lógico del pensamiento de los involucrados, en donde se obtuvieron conclusiones regidas por una realidad clara y sostenida en una verdad absoluta.

### ❖ **Método inductivo**

Frente al método deductivo, el método inductivo, permitió seguir pasos para poder obtener conclusiones del mismo, involucra el hecho de conocer la información base para poder enriquecer el proceso de investigación, ya que comenzó con la observación de los hechos, de forma libre y carente de prejuicios, posteriormente y dependiendo de la inferencia se plantean teorías que están basadas en leyes universales sobre los hechos. Cuando se emplea como instrumento de trabajo, es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría. Por tanto, se asciende de lo particular a lo general. La secuencia metodológica que se realiza mediante la inducción para que los datos que se obtengan sean reales son las siguientes: Observación y análisis de lo que se visualiza, establecimiento y clasificación de la información recopilada, formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se ha realizado y por último identificar los factores generales de la problemática.

## **2.3 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad que se utilizó en este trabajo de investigación, es de proyecto factible o de intervención que en este caso consiste en proponer un Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael, en donde se establecieron los criterios que permitieron asegurar la utilización óptima de los recursos que se han empleado en el proceso investigativo.

La factibilidad de un proyecto tiene como finalidad permitir la selección entre las variantes y determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos

disponibles, reales y potenciales, para poder obtener la información relevante y eficiente, ya que de ello depende mucho el proceso de elaboración y aplicación de la propuesta.

Los resultados del estudio de factibilidad, influyen en las decisiones tomadas por las personas responsables del proyecto. Por ende, se puede desertar el proyecto si el estudio contradice los enfoques anteriores o se pueden continuar los trabajos para superar o resolver los problemas o limitaciones identificadas, ya que muchas veces los resultados que se obtienen no demuestran las concepciones de criterios que el investigador identifica de forma general.

En todo caso el tener antecedentes analizados progresivamente en las diferentes etapas del trabajo caracteriza su viabilidad técnica, económica, financiera, administrativa, social e institucional y por ende sirve de soporte para poder desarrollar la propuesta planteada.

## **2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Establecer la aplicación de un Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael corresponde a una investigación de campo, se tiene un contacto directo entre las investigadoras y las fuentes de información primarias, de las cuales se obtendrán los datos que permitan dilucidar el problema de investigación, ya que es necesario por medio de la aplicación de campo identificar los factores que originan la problemática.

Es por ello necesario, obtener también las fuentes de información, en este caso se valdrá de las fuentes primarias y secundarias con la que se puede identificar las posibles causales así como las posibles soluciones del problema, esta fuentes antes

mencionadas serán respaldadas con las fuentes bibliográficas ya que es necesario tener respaldo científico del problema para la toma de decisiones correctas.

## **2.5 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación del presente proyecto, se enmarca en la investigación descriptiva exploratoria, la situación actual de la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa del cabildo de la comuna San Rafael, es descrita mediante el análisis de los datos recabados, a través de la comparación de los lineamientos de la estructura organizativa así como si es correcta la implementación del Modelo de Gestión que actualmente utiliza el Cabildo.

Además explora las oportunidades de solución que tendría el problema, aportando con soluciones mediante el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael. Entre los diferentes tipos de investigaciones que se aplicaron en el siguiente proceso están:

- ✓ Investigación de campo
- ✓ Entrevista
- ✓ Observación

### **2.5.1 Investigación De Campo**

En la modalidad de la investigación exploratoria o de campo, es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

En este caso, este tipo de investigación propició el hecho de conocer mediante la exploración sobre la problemática identificada y determinar de forma general las posibles soluciones que se podrían plasmar en el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, ya que de acuerdo a eso se podrá mejorar la estructura organizativa con la que se desarrolla el cabildo de la comuna San Rafael.

### **2.5.2 Entrevista**

Para poder realizar un diagnóstico que permita conocer la problemática es preciso establecer la correcta formulación de las preguntas, que se aplicarán en las entrevistas, ya que las respuestas de las mismas ayudarán a formular de mejor manera indicadores que contribuyan a fortalecer la propuesta.

El cuestionario que se realizó para la aplicación de la entrevista estuvo elaborada con preguntas dicotómicas, de alternativas múltiples basadas en la Escala de Likert, es decir con opciones de escalas de medición. En el trabajo de campo, también se utilizó el método descriptivo, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio, con esta herramienta se evaluó todo referente a la situación de los talleres.

Las entrevistas profundas son una forma no estructurada e indirecta de obtener información, pero a diferencia de las sesiones de grupo, los mismos que se realizaron a las personas que conocen de fondo la situación y que de acuerdo a las preguntas formuladas que son dirigidas, se pudo obtener resultados propios de las investigaciones para afirmar las deducciones antes planteadas.

### **2.5.3 Observación.**

Es uno de los procesos de la investigación que no trabaja con lo subjetivo, sino más bien con una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos

pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo a los aspectos a evaluar. Mediante la observación en el cabildo de la comuna San Rafael, se puede determinar puntos de vistas aceptables como las condiciones del entorno social y político.

## 2.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.6.1 Población.

La población se identifica como “el conjunto de todos los individuos, objetos, personas, eventos, etc. en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003). El individuo, en este significado, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información.

Adicionalmente a esta información se pudo conocer en el trabajo de investigación, mediante una observación directa realizada a la población que personas que tienen que ver con la problemática; como muestra el siguiente cuadro.

**CUADRO N°. 3 Población**

<b>SELECCIÓN DE POBLACIÓN</b>	
<b>ESTRATO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Comisiones especiales	14
Asamblea	718
<b>TOTAL</b>	<b>732</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael.  
**Elaborado por:** Rosa Amelia De la Rosa Lino

La población a la que está dirigida la investigación es el cabildo comunal conformado por 14 personas encargadas de desarrollar diferentes funciones de las comisiones asignadas y 718 socios registrados y calificados que integran la comuna San Rafael.

### 2.6.2 Muestra.

La muestra es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Existen autores que definen a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa. Según Hernández R. Fernández C. (2003).

Para efecto de sacar el espacio muestral, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 \cdot (N - 1) + 1}$$

#### Datos para el cálculo

N= tamaño de la población (732)

E<sup>2</sup>= error de la estimación (5%)

n= tamaño de la muestra

$$n = \frac{732}{(0.05)^2(732-1)+1}$$

$$n = \frac{732}{(0.0025)(731)+1}$$

$$n = \frac{732}{1.8275+1}$$

$$n = \frac{732}{2.8275}$$

$$n = 258$$

El tamaño de la muestra es de **258**.

**CUADRO N°. 4 Muestra**

<b>SELECCIÓN DE MUESTRA</b>	
<b>ESTRATO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Comisiones Especiales	14
Asamblea	244
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>

**Elaborado por:** Rosa Amelia De la Rosa Lino  
**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael.

## 2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la presente investigación fue necesario aplicar instrumentos que permitieron recabar información relevante sobre el objeto de estudio y para ello se aplicó la encuesta que estuvo dirigida a los diferentes involucrados tanto en la comuna San Rafael, así como en el Cabildo, con el fin de determinar la situación actual en relación a la Gestión Administrativa que aplica el Cabildo a favor de la población de San Rafael. El cuestionario se hizo en la escala tipo Likert, presentando un conjunto de ítems que midieron la reacción del sujeto en tres o cuatro categorías, según sea el caso.

## **2.8 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Los instrumentos de evaluación que ayudaron a la recopilación de la información fueron a través de las encuestas, las mismas que estuvieron direccionadas a los involucrados en la problemática como son:

- ✓ Asamblea de la comuna San Rafael
- ✓ Miembros del cabildo y comisiones especiales de la comuna San Rafael

La técnica que se utilizó para las respuestas a las preguntas se determinaron a través de preguntas dicotómicas, de alternativas y de grados de indicadores, es decir preguntas cerradas, ya que no se le dió al encuestado el de ampliar una pregunta, sino directamente responder de acuerdo a indicadores que se presentan a continuación:

- 5 Siempre**
- 4 Casi siempre**
- 3 A veces**
- 2 Casi nunca**
- 1 Nunca**

## **2.9 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

De acuerdo al procedimiento para poder obtener resultados se realizó de la siguiente manera:

1. Se elaboró una tabla de tabulación de datos, donde se fue realizando la recolección de datos, cabe recalcar que como son tres ejes donde va dirigido la encuesta se hicieron tres cuadros de tabulación.

2. Además se consideró establecer el grado porcentual de cada una de las preguntas para poder conocer la dimensión de aceptación de cada pregunta frente a nuestra propuesta.
3. Mediante un gráfico de pastel, se consideró el grado de cada pregunta para su mejor comprensión y visualización de los resultados que se han obtenido.
4. Y por último, mediante un análisis crítico poder determinar la relación que existe entre las preguntas frente a la propuesta y por ende determinar su grado de factibilidad.

De acuerdo a estas consideraciones, se establece un proceso de análisis general donde se identificarán los indicadores detectados en cada pregunta para poder generalizarlos y sacar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL**

**1.- ¿Cree usted que el cabildo de la comuna San Rafael, que dignamente dirige satisface las necesidades de la población?**

El cabildo de la comuna San Rafael gestiona a las medidas de logística, el rol de trabajo social y esto también se debe a la medida del apoyo de las instituciones como el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Chanduy, Gobierno Municipal de Santa Elena y Prefectura de Santa Elena, y demás organizaciones que participan y contribuyen al desarrollo de la comunidad, pero el Cabildo Comunal no puede cumplir con todas las necesidades de la población pues no cuenta con sus propios recursos sino se encarga de gestionar ante las autoridades competentes.

**2.- ¿Implementan estrategias que fortalezcan los procesos de gestión administrativa a beneficio de la comuna San Rafael?**

Los dirigentes que conforman el Cabildo Comunal no aplican estrategias administrativas, debido a que ellos desempeñan sus labores de acuerdo a como se desarrolle la situación en la que se encuentren en ese momento. Aplican el enfoque de participación en propuestas a los socios comuneros que asisten a las asambleas generales.

**3.- ¿Cree usted que las decisiones que toman los altos mandos son las correctas para cumplir con las necesidades de la comuna San Rafael?**

En el Cabildo Comunal no existen decisiones acertadas pues todo debe de seguir un proceso que deben direccionar la ejecución de las propuestas.

**4.- ¿Aplican proyectos y programas para el beneficio de los habitantes de la comuna San Rafael?**

Se articulan varias propuestas con su debida planificación de los proyectos con estudios de factibilidad y presupuestos. Entre ellos la construcción de la Casa Comunal (en ejecución), el proyecto porcino donde son beneficiados quince socios y se gestiona la creación de un infocentro para la comunidad.

**5.- ¿Aplica el Cabildo de la comuna San Rafael una Evaluación Institucional permanente que permita establecer indicadores de evaluación para el beneficio de la comunidad?**

El cabildo de la comuna San Rafael carece de una herramienta de evaluación, su trabajo se basa en la planificación en cabildo de las diferentes acciones.

**6.- ¿Aplica el cabildo de la comuna San Rafael el proceso administrativo adecuado para fortalecer la estructura organizativa y por ende brindar un buen servicio a la comunidad?**

El Cabildo Comunal tiene un frágil proceso administrativo, debido a que sus miembros deben de cumplir con responsabilidades de sus trabajos, lo que impide muchas veces que no exista una buena comunicación, creando dificultades en el proceso y en el trabajo en equipo, ya que las gestiones se realizan empíricamente, debido a que poseen la experiencia de varios años de servicio a la comunidad.

**7.- ¿Cree usted que la estructura del organigrama actual que posee el cabildo de la comuna San Rafael permite las líneas de comunicación eficaces para poder cumplir como organismo seccional?**

El Cabildo tiene definida la estructura básica de sus directivos, como lo establece la Ley de Comunas, pero en sí, no cuenta con un orgánico funcional propio donde se incluyan las comisiones especiales, este organigrama que se proyecta debe ser más funcional y con un flujo de comunicación de mayor apertura.

**8.- ¿Están definidas las funciones y responsabilidades de los funcionarios del cabildo de la comuna San Rafael en relación al servicio de calidad que se debe brindar a la comunidad?**

La comuna San Rafael tiene un Reglamento Interno en el cual se establecen las funciones de cada uno de los miembros del cabildo, pero este lineamiento no refleja en si una verdadera estructura de sus obligaciones y responsabilidades.

**9.- ¿Está de acuerdo con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa que fortalezca la estructura organizativa para brindar el servicio que la comunidad se merece?**

Los miembros del Cabildo están de acuerdo en implementar este modelo, ya que les permitirá mejorar su estructura organizativa y orientar sus actividades para el logro de una planificación estratégica eficiente, para el desarrollo de lineamientos estratégicos, y así mejorar el servicio que brinda a la comunidad.

**10.- ¿Se involucraría de forma directa en la aplicación de un Diseño de Gestión Administrativa que fortalezca la estructura organizativa para brindar el servicio que la comunidad se merece?**

Sí, porque desde la perspectiva comunal se debe involucrar en buenos retos y cambios por el bienestar de nuestra comunidad.

### 3.2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DEL CABILDO Y COMISIONES ESPECIALES.

**ÍTEM 1.-** ¿Cree usted que la estructura organizacional que posee actualmente el cabildo de la comuna San Rafael permite satisfacer las necesidades de la población?

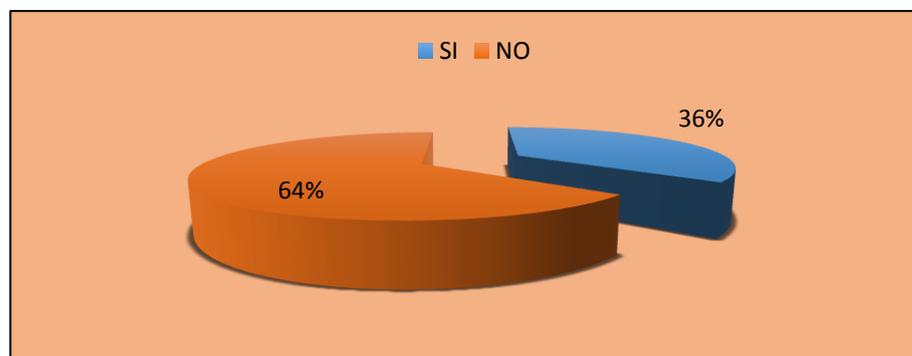
**TABLA N°.1 Estructura Organizacional**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SI	5	36
NO	9	64
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.1 Estructura Organizacional**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Una estructura organizacional es la que delimita los parámetros que se necesitan al momento de poder administrar las necesidades de una población, por ello en relación con la siguiente pregunta establecida en esta encuesta el 64% especificó que la estructura organizacional que tiene el cabildo de la comuna San Rafael no permite satisfacer las necesidades de la población, lo que es importante poder reestructurar este esquema institucional para el beneficio de la comuna San Rafael.

**ÍTEM 2.-** ¿Existe el debido proceso administrativo en cuanto a la gestión administrativa que ejecuta el cabildo de la comuna San Rafael para brindar un buen servicio a la población?

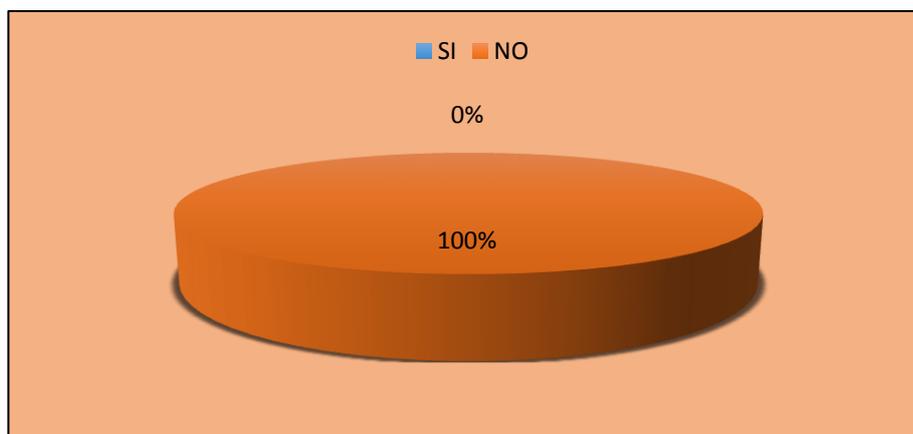
**TABLA N°.2 Proceso Administrativo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SI	0	0
NO	14	100
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°. 2 Proceso Administrativo**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Los procesos administrativos deben estar bien definidos y claramente conocidos por quienes laboran en una organización, ya que por medio de ellos se pueden establecer criterios de organización, en cuanto a la gestión administrativa que posee la comuna San Rafael mediante las respuesta de esta pregunta se puede identificar que el 100% de los encuestados afirman de que no existe el debido proceso administrativo para poder fortalecer la gestión administrativa lo que por ende ayudará a brindar un buen servicio a la comunidad.

**ÍTEM 3.-** ¿Cómo considera usted el modelo de gestión administrativa actual que ejecuta el cabildo de la comuna San Rafael para poder satisfacer la demanda de la población?

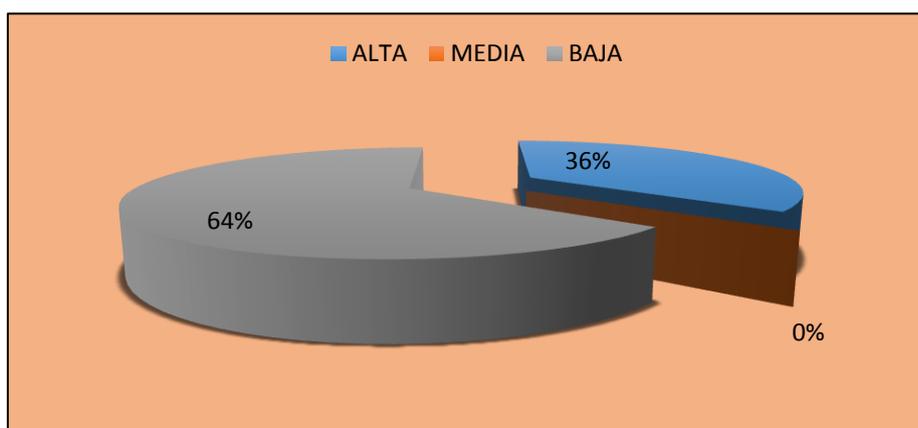
**TABLA N°.3 Modelo de Gestión Administrativa actual**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
<b>ALTA</b>	<b>5</b>	<b>36</b>
<b>MEDIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>BAJA</b>	<b>9</b>	<b>64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.3 Modelo de Gestión Administrativa actual**



Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

El Modelo de Gestión Administrativa debe ser conocida por todos los integrantes que están inmersos en los procesos como son los miembros del Cabildo o los que dirigen las Comisiones Especiales, en base a esta pregunta el 36% de los encuestados considera de alta la eficiencia del Modelo de Gestión Administrativa existente, y el 64% considera que es baja la eficiencia, lo que se puede identificar que siempre habrá varios puntos de vista pero de acuerdo a este resultado se puede analizar que la mayoría considera baja la eficiencia del modelo existente, de ello se respalda un indicador de necesidad de que exista otro modelo de gestión administrativa para la comuna San Rafael.

**ÍTEM 4.-** ¿Cómo considera usted la participación en cuanto a liderazgo por parte del cabildo de la comuna San Rafael en relación al servicio que se brinda a la ciudadanía?

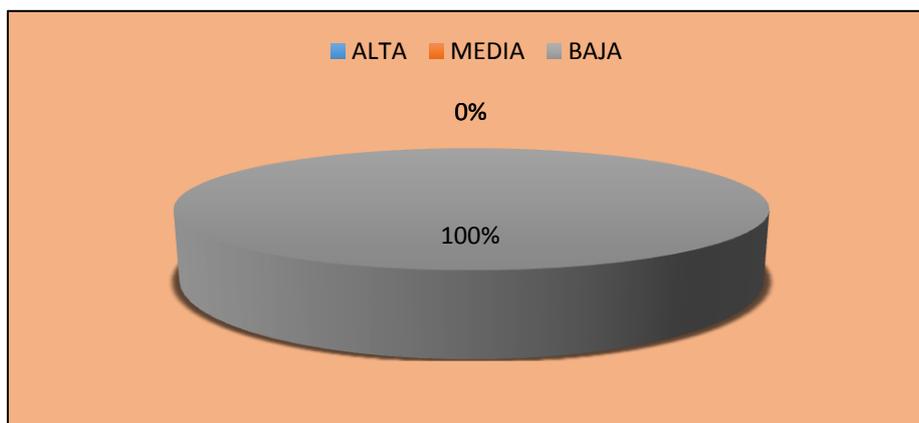
**TABLA N°.4 Liderazgo del Cabildo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
ALTA	0	0
MEDIA	0	0
BAJA	14	100
TOTAL	14	100

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.4 Liderazgo del Cabildo**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

El liderazgo es muy importante al momento de poder evaluar el servicio que posee el cabildo de la comuna San Rafael, en donde se puede identificar la necesidad imperante del liderazgo que debe poseer el Cabildo, ya que el 100% de los encuestados afirma que no existe liderazgo al momento de brindar un servicio a la población, de allí que es necesario proponer un Diseño de Gestión Administrativa en donde se fortalezca el liderazgo que se debe aplicar, y de esta manera brindar un servicio a la comunidad de calidad y con el enfoque de satisfacer las necesidades de la comuna San Rafael.

**ÍTEM 5.-** ¿Se establecen dentro del cabildo de la comuna San Rafael estrategias adecuadas para fortalecer el servicio que se brinda a la comunidad?

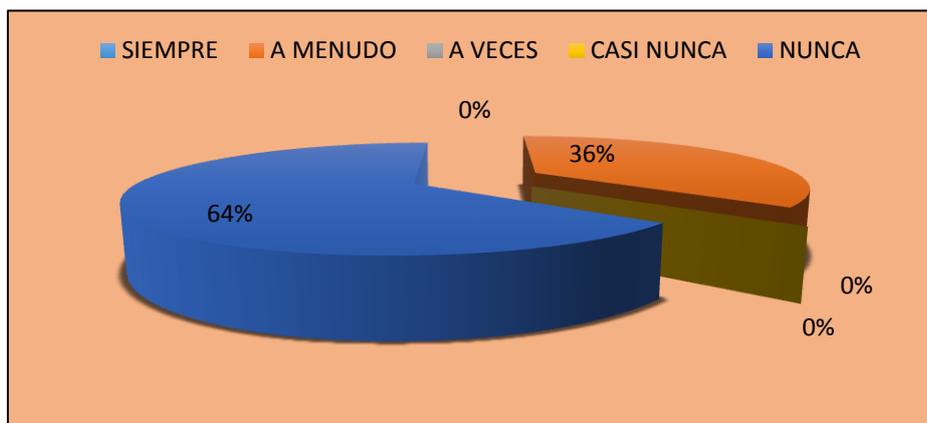
**TABLA N°.5 Estrategias del Cabildo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	0	0
A MENUDO	5	36
A VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	9	64
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.5 Estrategias del Cabildo**



Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

Las estrategias que se desarrollan dentro de la localidad, deben ser escogidas de tal manera que ellas cumplan con los parámetros de que el servicio que se brinda sea eficaz y eficiente, y que sean escogidas de forma correcta y necesarias, por ello es que el 64% de los encuestados denota que las estrategias que actualmente el cabildo de la comuna San Rafael no son las adecuadas y que ello no permite que exista un buen proceso de gestión administrativa, de allí se sustenta la justificación de la propuesta que es el poder realizar un análisis organizativo para poder escoger las estrategias administrativas adecuadas.

**ÍTEM 6.-** ¿Aplica el cabildo de la comuna San Rafael la evaluación institucional para poder evaluar el servicio que se brinda a la comunidad?

**TABLA N°.6 Evaluación Institucional**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	0	0
A MENUDO	0	0
A VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	14	100
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.6 Evaluación Institucional**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

La Evaluación Institucional es uno de los procesos que propende las formas de poder identificar las falencias que tiene la organización, y tener la toma de decisiones y correctivos necesario para poder brindar un excelente servicio, en relación a esta pregunta frente a la Evaluación Institucional se puede analizar que el 100% de los participantes de esta encuestas afirman que no existe una evaluación en cuanto a los procesos y estrategias que se utilizan, mucho menos los correctivos oportunos que se deberían emplear para poder brindar a la Comunidad de San Rafael.

**ÍTEM 7.-** ¿Consideraría la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael?

**TABLA N°.7 Propuesta del Modelo de Gestión Administrativa**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	14	100
A MENUDO	0	0
A VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	14	100

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael  
**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.7 Propuesta del Modelo de Gestión Administrativa**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael  
**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Un Modelo de Gestión Administrativa de acuerdo al desarrollo de la investigación ayudará a fortalecer la estructura organizacional, así como los procesos de administración que se deben emplear de forma correcta y permitirá que las estrategias que se utilicen sea de forma correcta, por ello es que el 100% de los encuestados afirman que es necesario que exista una propuesta de Gestión Administrativa lo que ayudará a poder fortalecer la imagen institucional frente a la Comunidad, de tal manera que se podrá establecer una relación directa de la comunidad con el Cabildo, por lo que el tema enmarcado en la propuesta se perfila a aquello, de poder fortalecer la gestión administrativa.

**ÍTEM8.-** ¿Participaría en la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael?

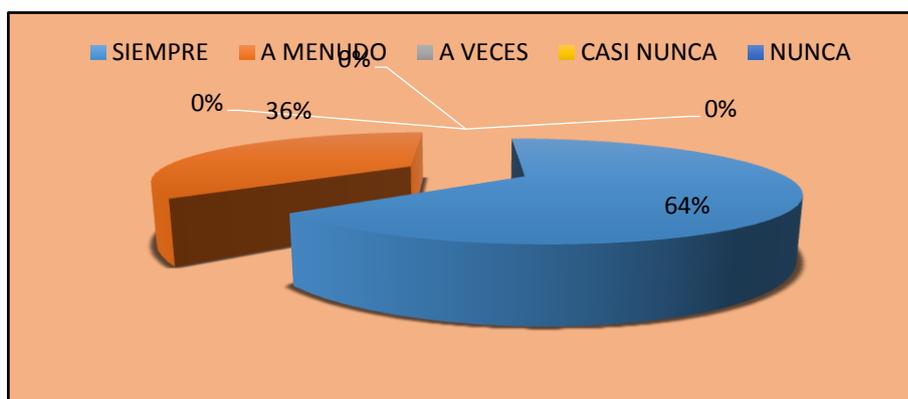
**TABLA N°.8 Participación en la aplicación del Modelo de Gestión**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	9	64
A MENUDO	5	36
A VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.8 Participación en la aplicación del Modelo de Gestión**



Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

El respaldo que pueden brindar los miembros del Cabildo y los representantes de la Comisiones Especiales es muy importante, debido a que ellos son los autores directos que gestionan los programas que se deben ejecutar para poder aplicar una buena Gestión Administrativa, por ello es que el 64% de los encuestados afirman poder participar de forma directa aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael, lo que respalda la propuesta ya que se obtendría la aceptación participativa en su ejecución.

### 3.3 ENCUESTA APLICADA A LOS MIEMBROS DE LA ASAMBLEA

**ÍTEM 1.-** ¿El actual cabildo de la comuna San Rafael cumple con los proyectos y actividades a beneficio de la comunidad?

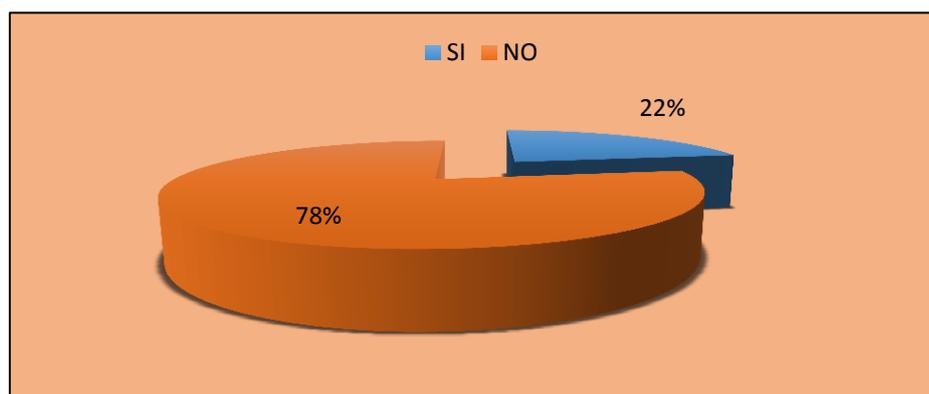
**TABLA N°.9 Cumplimiento de proyectos y actividades**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SI	54	22
NO	190	78
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.9 Cumplimiento de proyectos y actividades**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Los proyectos y programas que desarrollan el actual gobierno de la comuna San Rafael deben estar enfocados en las necesidades de la comunidad, no se deben estructurar ni aplicar actividades que no tengan como objetivos fundamentales el de brindar servicios integrales a la comunidad, de allí es que de acuerdo a los resultados porcentuales se identifica que el 78% de los encuestado del personal administrativo opinan que tales actividades no se enfocan en brindar un buen servicio, y solo el 22% opina que si se aplica, lo que refleja que existe un alto porcentaje de la perspectiva de no haber un buen proceso en la aplicación de programas a beneficio de la colectividad.

**ÍTEM 2.-** ¿Cree usted que el cabildo de la comuna San Rafael aplica un buen proceso administrativo para cumplir con las necesidades de la población?

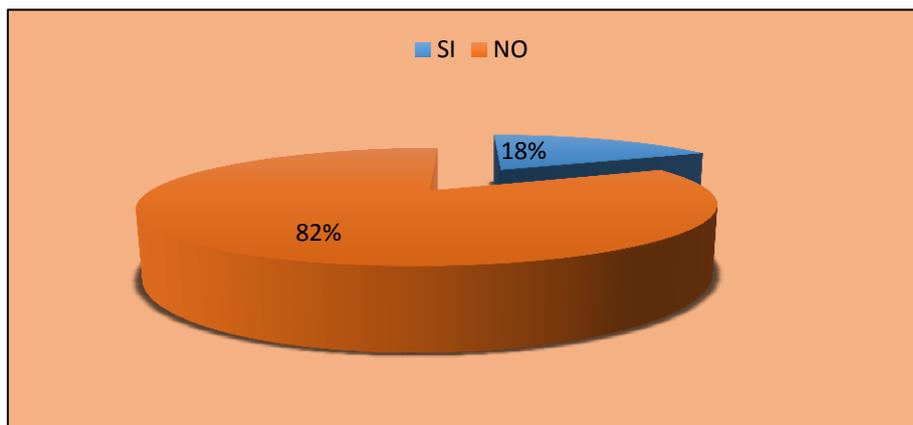
**TABLA N°.10 Aplicación del proceso administrativo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SI	44	18
NO	200	82
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.10 Aplicación del proceso administrativo**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Los procesos administrativos que se deben aplicar en un Gobierno Local, deben ser debidamente estructurados y por ende tener un correcto objetivo de porqué se realizan, a más de saber que tales procesos se enmarcan en poder brindar un excelente servicio a la comunidad, de ello que se pueda satisfacer las necesidades, en relación al tema de análisis se plasma la siguiente pregunta que busca conocer el punto de la asamblea, representante de la comunidad, en donde el 82% de ellos considera que no se aplica un buen proceso administrativo, frente al 18% que considera que sí, lo que se puede identificar el alto grado de apreciación de cómo son los procesos administrativos.

**ÍTEM 3.-** ¿Cómo califica usted la gestión administrativa del cabildo de la comuna San Rafael en cuanto al cumplimiento de las actividades en beneficio de la población?

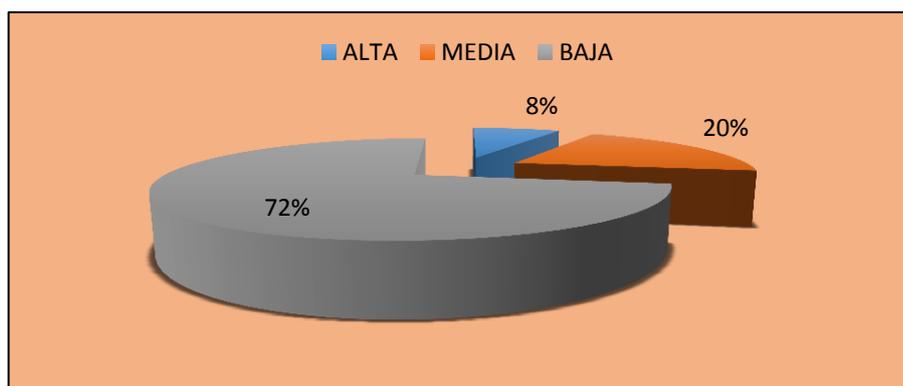
**TABLA N°.11 Gestión administrativa del Cabildo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
ALTA	19	8
MEDIA	49	20
BAJA	176	72
TOTAL	244	100

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.11 Gestión administrativa del Cabildo**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Las apreciaciones que tiene la comunidad sobre las gestiones administrativas del cabildo de la comuna San Rafael son importantes ya que con ello se puede conocer si realmente se está cumpliendo con los objetivos frente a las necesidades de la comuna, por ello es que en relación a esta pregunta el 72% declara que la gestión administrativa en cuanto al cumplimiento de las actividades en beneficio de la población es baja, el 20% considera media y solo el 8% considera alta, lo que se puede identificar un aspecto negativo de la gestión del actual cabildo, de ello se puede obtener un indicador de necesidad sobre el correcto proceso de la gestión administrativas.

**ÍTEM 4.-** ¿Cómo considera usted la utilización de los recursos de la comuna San Rafael por parte del Cabildo para brindar un buen servicio a la población?

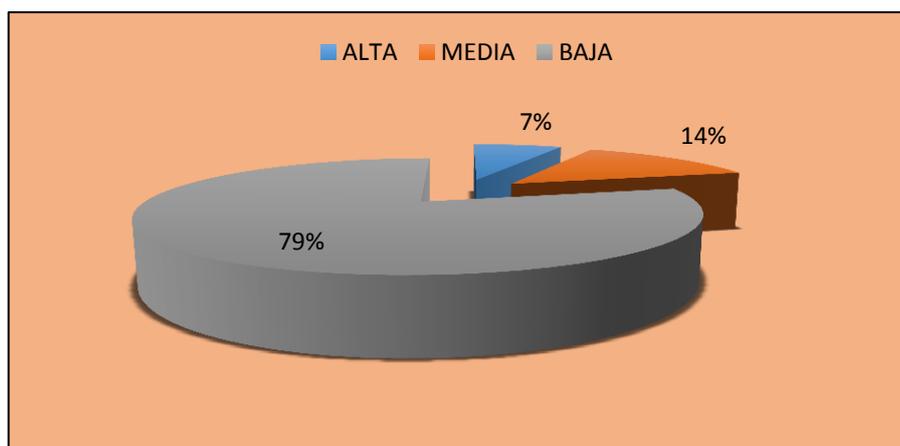
**TABLA N°.12 Utilización de los recursos comunales**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
ALTA	17	7
MEDIA	34	14
BAJA	193	79
TOTAL	244	100

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.12 Utilización de los recursos comunales**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Los recursos que la administración del Cabildo Comunal utiliza en los programas y proyectos de la comuna San Rafael, deben ser bien utilizados a beneficio de la comunidad y estos a su vez dentro de la gestión de la administración pública ser eficientes, de allí que del total de usuarios encuestados el 79% de ellos opinan que es bajo el manejo de los recursos que utiliza el gobierno local, por ello es necesario reestructurar los procedimientos que se desarrollan que logran que los recursos sean bien utilizados, de ello se sostiene la propuesta.

**ÍTEM 5.-** ¿Considera usted que las estrategias que utiliza el cabildo de la comuna San Rafael son las efectivas para satisfacer las necesidades de la población?

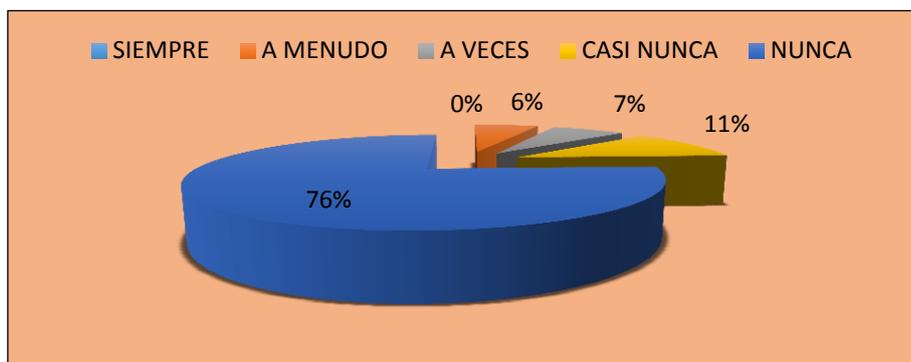
**TABLA N°.13 Estrategias del Cabildo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	0	0
A MENUDO	15	6
A VECES	17	7
CASI NUNCA	27	11
NUNCA	185	76
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.13 Estrategias del Cabildo**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Las estrategias que se deben aplicar al momento de establecer las políticas y programas, deben ser bien identificadas de acuerdo al análisis de una matriz de fortalezas y debilidades, teniendo también en cuenta sus amenazas y oportunidades, en relación a este tema se puede identificar que el 76% de los encuestados considera que nunca las estrategias son efectivas, el 11% de ellos también opinan que casi nunca, el 7% considera a veces y el 6% afirma que a menudo, de acuerdo al análisis porcentual se puede interpretar como una deficiencia en lo que respecta a la correcta utilización de las estrategias, lo que la propuesta ofrece de estrategias participativas y administrativas.

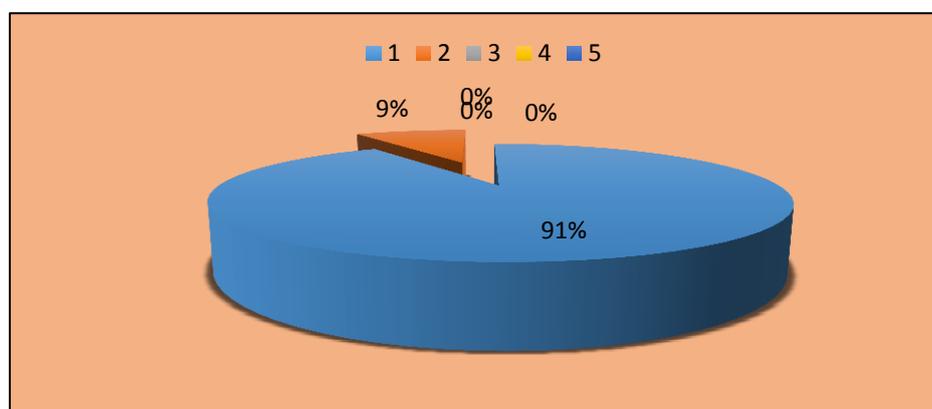
**ÍTEM 6.-** ¿Considera usted que al haber un buen control en las actividades del Cabildo podría mejorar los servicios que brinda a la comunidad?

**TABLA N°.14 Control en actividades del Cabildo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	222	91
A MENUDO	22	9
A VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	244	100

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael  
**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.14 Control en actividades del Cabildo**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael  
**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Esta pregunta es formulada con la intención de poder conocer si existe un verdadero control en lo que respecta a las actividades enfocadas a brindar un buen servicio, por ello es que el 91% de los encuestados pudo dar su punto de vista de que siempre es oportuno que exista un control en todas las actividades que se relacionan en beneficiar a la comunidad, y solo el 9% considera que a menudo, lo que se puede interpretar como un indicador de necesidad el hecho de que exista un control debido en las actividades y programas.

**ÍTEM 7.-** ¿Cree usted al implementar un buen Modelo de Gestión Administrativa mejorará el servicio para la comuna San Rafael?

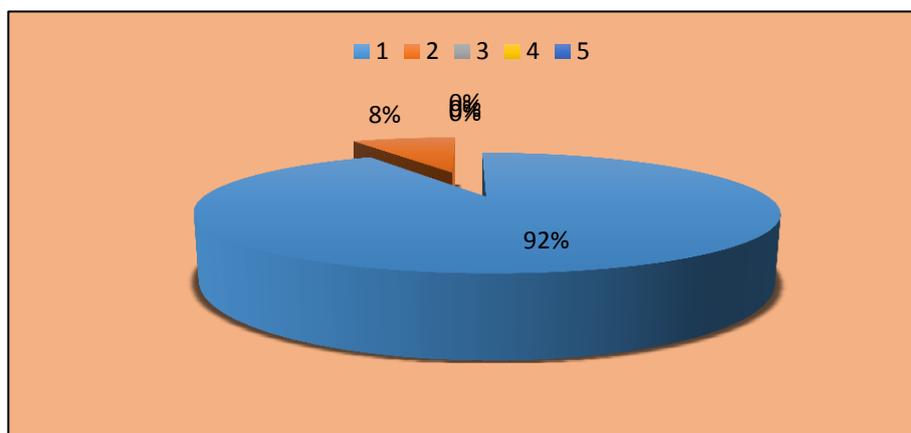
**TABLA N°.15 Implementación de un modelo de gestión**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	224	92
A MENUDO	20	8
A VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.15 Implementación de un modelo de gestión**



Fuente: Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino

Los modelos de Gestión Administrativa que adoptan las organizaciones sirven para poder mejorar en las actividades relacionadas con el bienestar y el cumplimiento de los objetivos propuestos, es por ello que en esta pregunta se puede identificar un alto porcentaje de aceptación y reconocimiento de que al haber una buen Modelo de Gestión Administrativa, esto ayudará a mejorar la eficiencia administrativa, ya que el 92% considera que es necesario un Modelo de Gestión Administrativa para el cabildo de la comuna San Rafael.

**ÍTEM 8.-** ¿Participaría usted en la aplicación de actividades de forma mancomunada para el beneficio de la comuna San Rafael?

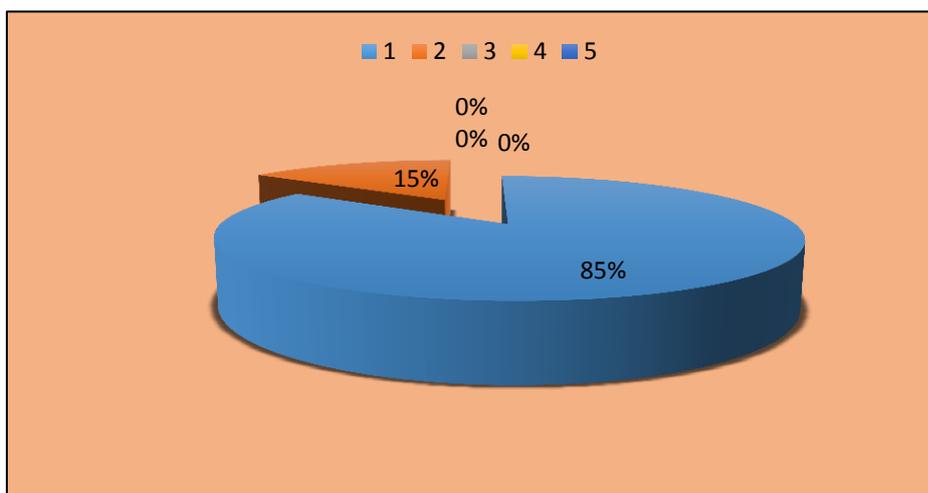
**TABLA N°.16 Aplicación de actividades mancomunada**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
SIEMPRE	207	85
A MENUDO	37	15
A VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	244	100

**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

**GRÁFICO N°.16 Aplicación de actividades mancomunada**



**Fuente:** Datos obtenidos de la Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino

Esta pregunta final da lugar a la pauta de aceptación de la propuesta que se ofrece debido a que es factible poder aplicar las actividades que proyecten a mejorar la eficiencia de la administración gubernamental local en donde se pueden desarrollar de forma ordenada, por ello es que el 85% de los encuestados afirma que si participarían de las actividades, lo que es una clara muestra que si la propuesta tendrá buenos resultados.

### 3.4 CONCLUSIONES

- ❖ De acuerdo al desarrollo de las preguntas en cuanto al tema de análisis se pudo identificar que la mayoría de los usuarios tienen un descontento frente a la labor administrativa que ejerce el Gobierno Autónomo Descentralizado de la comuna San Rafael, lo que es necesario mejorar la imagen corporativa de la organización así como los procesos que ayudan a mejorar el servicio.
- ❖ Se pudo también identificar por parte de los representantes de las comisiones especiales un desconocimiento de las estrategias que utiliza el cabildo en cuanto a la gestión que aplican, a más de que ellos reconocen la necesidad de que exista la forma de desarrollar procesos administrativos que ayuden a fortalecer las actividades que se enfocan en brindar servicio de calidad.
- ❖ Por último, por parte de los autores de la problemática de análisis como son el jefe del cabildo, las comisiones especiales y la asambleas que son los representantes de la comunidad en general, se pudo observar una postura positiva de aceptación de la propuesta que será ofrecida para mejorar el servicio que presta el organismo gubernamental a la sociedad comunitaria de San Rafael.

### 3.5 RECOMENDACIONES

- ❖ En relación a los resultados obtenidos de forma porcentual, se puede apreciar una escasa relación que existe de la comunidad con el Cabildo, lo que al momento de aplicar el Modelo de Gestión Administrativa se sugiere que se escojan las estrategias adecuadas y que estas a su vez tengan las características de vincular a la comunidad con la organización gubernamental, así como mejorar los procesos administrativos.
  
- ❖ Los procesos administrativos que se enmarcan en satisfacer las necesidades de una población, deben de ser proceso en los cuales se deriven una relación directa entre las necesidades y el buen servicio que se obtiene, por ello es indispensable que se apliquen procesos de control adecuados.
  
- ❖ Se recomienda además establecer una evaluación y seguimiento de control sobre los procesos administrativos y además medir los niveles de efectividad que tienen los procesos para poder fortalecer la gestión que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado de la comuna San Rafael.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

#### **4.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **4.1.1 Institución Beneficiaria**

Cabildo de la comuna San Rafael, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

##### **4.1.2 Beneficiarios**

Comuneros de San Rafael, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

##### **4.1.3 Equipo técnico responsable**

Autor: Rosa Amelia De la Rosa Lino.

#### **4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

El desarrollo de la siguiente propuesta se enmarca en poder ayudar al cabildo de la comuna San Rafael en el servicio que presta a la comunidad, por ello es de gran trascendencia el aplicar el siguiente Modelo de Gestión Administrativa que ayude a desarrollar los procesos de forma adecuada considerando los procedimientos de escoger bien las estrategias, así como implementar un control sobre los recursos y la forma de aplicar un seguimiento de los mismos.

Su factibilidad se enmarca en aplicar un Sistema que puede ser implementado en cualquier organismo gubernamental donde se impulse una excelente gestión en cuanto al servicio que se presta y la correcta utilización de los recursos con los que se cuenta para poder con eficiencia la gestión comunitaria. En cuanto a los resultados se puede observar que serán resultados a corto y mediano plazo, ya que ello llevará a tener los resultados esperados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis situacional y por parte de la investigación se puede determinar que existe la necesidad inherente de que se implemente un buen Modelo que solo requiera cambios de mejora para que el servicio que se dirige sea el esencial para el beneficio de la comunidad, lo que realmente se puede prever una aceptación también ya que la forma de aplicar este Modelo ayudará a emplear los recursos propios a beneficio de la comuna San Rafael.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Se justifica la creación de esta propuesta ya que de acuerdo al análisis de las encuestas y de las entrevistas realizadas a los autores de la problemática en análisis, se puede identificar la necesidad de mejorar la parte administrativa, ya que si mantienen procesos administrativos pero no son los adecuados para cubrir los requerimientos que la población demanda, ya que las apreciaciones en las entrevistas determinaron unas falencias en cuanto a recursos y el servicio que se presta.

Su aceptación en el gobierno local de la comuna San Rafael es notable, ya que de acuerdo a las preguntas realizadas se pudo analizar un alto porcentaje, en la que la población está totalmente de acuerdo en que exista el Modelo de gestión Administrativa y que ellos como autores principales sean los que respaldan las decisiones.

## **4.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **4.4.1 Objetivo General**

Implementar un Modelo de Gestión Administrativa para poder fortalecer la estructura organizativa de la comuna San Rafael basado en los procesos administrativos.

### **4.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Desarrollar los procedimientos administrativos para lograr un desempeño en la organización.
- ✓ Estructurar la parte organizativa de la entidad comunal para que pueda ser implementadas mediante procesos de cambios.
- ✓ Implementar el enfoque administrativo actual para que pueda ser utilizado de forma permanente.
- ✓ Evaluar de forma permanente y consecuente los procesos administrativos que se implementen mediante el modelo de gestión administrativa.

## **4.5 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA SAN RAFAEL**

### **4.5.1 Misión**

Aplicar mediante este modelo de Gestión Administrativa los procesos adecuados que fortalezcan la estructura organizacional del cabildo de la comuna San Rafael.

#### 4.5.2 Visión

Constituir a la comuna San Rafael como una de las comunidades con un buen proceso organizativo, dotando al Gobierno Comunal de estrategias y procedimientos esenciales para el desarrollo y la mejora continua de sus habitantes.

#### 4.5.3 Valores

**a. Responsabilidad:** Asumir el compromiso con la comunidad de lograr sus objetivos, desempeñando el trabajo con honestidad, honradez, lealtad, respeto ética e integridad.

**b. Confianza:** Propiciar un ambiente armónico que favorezca el trabajo en equipo, generando la seguridad de que somos una organización honesta e integra.

**c. Calidad:** Prestar un servicio que cumpla y supere las expectativas de nuestros clientes, haciendo las cosas bien desde la primera vez en tiempo y forma.

**d. Cooperación:** Trabajar en equipo para cumplir los objetivos, apoyándose en el desarrollo personal y profesional en forma permanente.

**e. Transparencia:** actuar de manera honesta en todo momento y dar cumplimiento a lo establecido en su reglamento interno y demás leyes.

#### 4.5.4 Estrategias

Representan opciones para alcanzar los objetivos fijados, para su planteamiento se utilizó la herramienta de análisis FODA, donde se plantea la situación real del cabildo de la comuna San Rafael.

**CUADRO N°. 5 Análisis FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>			
<b>Factores Internos</b>		<b>Factores Externos</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1.- Proyectos de autogestión en beneficio de la comunidad.</p> <p>2.- El cabildo de la comuna tiene credibilidad ante la comunidad.</p> <p>3.- Liderazgo del presidente con enfoque del servicio a la comunidad.</p> <p>4.- Existencia de concesión minera de granito lavado</p>	<p>1.- Inexistencia de una planificación estratégica.</p> <p>2.- Inexistencia de herramientas de evaluación.</p> <p>3.- Falta de planificación a largo plazo.</p> <p>4.- Escaso trabajo en equipo.</p> <p>5.- Falta de capacitación en temas de gestión administrativa.</p> <p>6.- Inadecuada distribución de las funciones y responsabilidades del cabildo.</p> <p>7.- Deficiente aplicación del proceso administrativo.</p>	<p>1.- Apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</p> <p>2.- Construcción de nueva casa comunal.</p> <p>3.- Implementación de infocentro.</p> <p>4.- Ejecución de proyectos agrícolas y porcinos.</p> <p>5.- Capacitación a los socios en temas de proyectos productivos.</p>	<p>1.- Problemas legales en relación a tierras comunales.</p> <p>2.- Reformas legales que afecten de forma negativa a la comuna.</p>

Fuente: Comuna San Rafael.  
 Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino.

**CUADRO N°. 6 Matriz de Estrategias FODA**

<b>Análisis Externo</b>          <b>Análisis Interno</b>	<b>Oportunidades</b> 1.- Apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales. 2.- Construcción de nueva casa comunal. 3.- Implementación de info - centro. 4.- Ejecución de proyectos agrícolas y porcinos. 5.- Capacitación a los socios en temas de proyectos productivos.	<b>Amenazas</b> 1.- Problemas legales en relación a tierras comunales. 2.- Reformas legales que afecten de forma negativa a la comuna.
	<b>Fortalezas</b> 1.- Proyectos de autogestión en beneficio de la comunidad. 2.- El cabildo de la comuna tiene credibilidad ante la comunidad. 3.- Liderazgo del presidente con enfoque del servicio a la comunidad. 4.- Existencia de concesión minera de granito lavado	<b>Estrategia F. O.</b> 1.- F1/ O1 Socialización de los proyectos y programas a implementarse en beneficio de la comunidad.  2.- F3/ O5 Capacitación y fortalecimiento en temas de liderazgo y cultura organizacional.
<b>Debilidades</b> 1.- Inexistencia de una planificación estratégica. 2.- Inexistencia de herramientas de evaluación. 3.- Falta de planificación a largo plazo. 4.- Escaso trabajo en equipo. 5.- Falta de capacitación en temas de gestión administrativa. 6.- Inadecuada distribución de las funciones y responsabilidades del cabildo. 7.- Deficiente aplicación del proceso administrativo.	<b>Estrategia D. O.</b> 1.- D2/O1 Establecer herramientas de evaluación para conocer la realidad del cabildo.  2.- D4/O1 Coordinar capacitación de cultura de trabajo en equipo entre los miembros del cabildo.	<b>Estrategia D. A.</b> 1.- D1/ A1 Elaboración de una planificación estratégica que sirva como herramienta para una buena administración de los recursos de la comuna.  2.- D5/A2 Motivar a los comuneros que presencie a las Asambleas para debatir la reforma del reglamento interno o proyectos que beneficien o perjudiquen a la institución.

Fuente: Comuna San Rafael.  
 Elaborado por: Rosa de la Rosa Lino.

#### **4.5.5 Políticas**

1. Participar consecuentemente en la aplicación de la solución de problemas prioritarios que permitan la búsqueda de soluciones y satisfacción a las necesidades de la comunidad.
2. Impulsar proyectos y programas que faculten la oportunidad de poder ser partícipe de los beneficios que brinda la comunidad.
3. Promover el acceso a los servicios básicos esenciales y que sean a favor de todos los que pertenecen a la comunidad.
4. Prevenir y saber utilizar los recursos con los que cuenta la Comuna en beneficio de la población.

#### **4.5.6 Programas**

Entre los programas que se deben considerar en este modelo están:

1. Formación de representantes de las Comisiones especiales.
2. Fortalecimiento de la Participación Ciudadana.
3. Fortalecimiento de la Gestión Administrativa.
4. Implementación de una estructura organizativa.

#### **4.5.7 Proyectos**

Entre los programas que se deben considerar en este modelo se menciona:

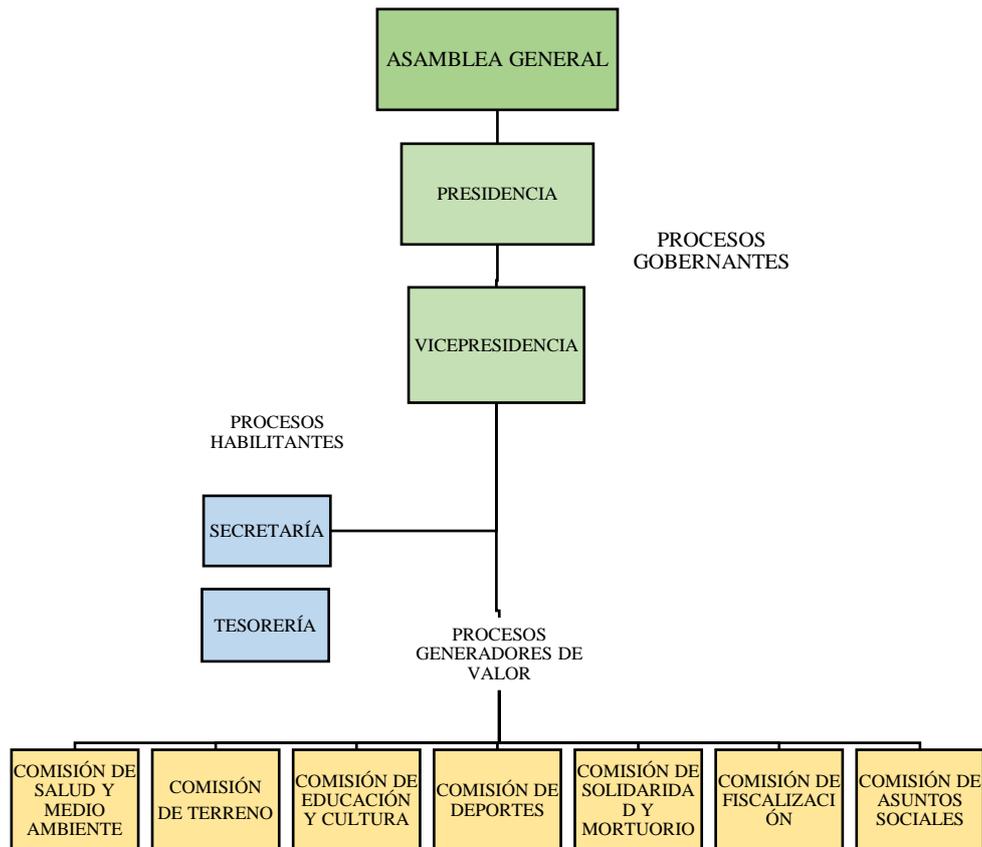
1. Diseño de actividades para enseñar sobre liderazgo y trabajo en equipo.
2. Socialización de los alcances que tiene la participación ciudadana.

3. Capacitación al personal administrativo del Cabildo sobre Gestión Administrativa.

#### 4.5.8 Estructura orgánica del cabildo de la comuna San Rafael

Para que el cabildo de la comuna San Rafael desarrolle sus actividades de forma adecuada debe poseer una estructura organizativa bien definida que indique las líneas de autoridad de forma jerárquica, por esta razón se plantea el siguiente organigrama donde se muestran los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución comunal.

**GRÁFICO N° 17 Estructura Orgánica del cabildo de la comuna San Rafael**



Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino.

## **4.5.9 División y distribución de funciones**

### **4.5.9.1 Procesos Gobernantes**

Los procesos gobernantes están integrados por la presidencia y vicepresidencia de la comuna San Rafael quienes tienen la responsabilidad de proponer, gestionar, coordinar, aprobar y emitir las políticas enfocadas al desarrollo de la comunidad, además de trabajar en conjunto con los demás miembros del cabildo y las comisiones especiales en los diferentes planes, programas y proyectos que beneficien a la comunidad.

Sus deberes y atribuciones se encuentran establecidas en el Reglamento Interno de la comuna San Rafael, Capítulo II, Estructura Interna y Administración, Artículo 15 - Deberes y Atribuciones del Presidente - y Artículo 16 - Deberes y Atribuciones del Vicepresidente -.

### **4.5.9.2 Procesos generadores de valor**

Los procesos generadores de valor son los diferentes grupos establecidos como comisiones especiales con la finalidad de ayudar al cabildo comunal a gestionar proyectos para sus respectivas áreas de desarrollo, su existencia se respalda en el Reglamento Interno de la comuna San Rafael, Capítulo II, Estructura Interna y Administración, Artículo 20 Comisiones Especiales; el Cabildo de acuerdo a las necesidades de la institución ha establecido las siguientes comisiones:

- 1. Salud y Medio Ambiente.-** Comisión encargada de vigilar y controlar su desenvolvimiento, debido a que la institución comunal realiza el aporte económico, autorizado por la Asamblea General para cubrir necesidades que requiere en especial el Dispensario Médico de la Comuna.

2. **Terreno.-** Esta comisión se encarga de la vigilancia de las hectáreas comunales, actúa después del Cabildo en los problemas legales de tierra, está autorizado de la medición, remediación y otros aspectos que son aprobados por la Asamblea General de socios.
3. **Educación y Cultura.-** Su objetivo principal es garantizar la calidad de la educación en Centros educativos de la Comuna, también promover los valores y cultura ancestrales, por medio de la realización de programas que permitan fortalecer nuestra historia.
4. **Deportes.-** Esta comisión se encarga de realizar los eventos deportivos, destacando el campeonato barrial de fútbol, promoviendo de esta manera la práctica del deporte.
5. **Solidaridad y mortuario.-** Su trabajo es realizar colectas para casos de accidentes, enfermedades y fallecimientos para los socios y habitantes de la Comuna.
6. **Fiscalización.-** Encargada de auditar o fiscalizar los recursos económicos que maneja cada administración, cuyos informes son presentados a la Asamblea General dando a conocer el trabajo auditado.
7. **Asuntos Sociales.-** Esta comisión es que se ocupa de organizar y coordinar los festejos inherentes a las fiestas patronales de la comuna San Rafael.

#### **4.5.9.3 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo**

Son los procesos realizados por: el Síndico, Tesorero y Secretaria, destinados a facilitar la gestión de los procesos gobernantes y agregados de valor.

### **1. Síndico:**

Su función principal es cuidar y vigilar en coordinación con el Presidente que no se cometan ilegalidades, asesorar a los demás miembros del Cabildo e intervenir en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales, administrativos relacionados con los intereses de la población, así como también cumplir con lo establecido en el Reglamento Interno de la comuna San Rafael, Capítulo II, Estructura Interna y Administración, Artículo 18 Funciones y Deberes del Síndico.

### **2. Tesorero:**

Es el encargado de administrar la contabilidad de la comuna, por lo que debe dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento Interno de la comuna San Rafael, Capítulo II, Estructura Interna y Administración, Artículo 17 donde se establecen sus Funciones y Deberes del Tesorero.

### **3. Secretario:**

Encargado de la administración de toda la documentación de la comuna, mantener el orden de los mismos, que permitan tener información oportuna, convocar a reuniones de Asambleas General o de Cabildo, atender a los socios y habitantes de la comuna y cumplir con el Reglamento Interno de la comuna San Rafael, Capítulo II, Estructura Interna y Administración, Artículo 19 donde se establece sus funciones y deberes.

### **4.5.10 Dirección**

Para la realización de lo planificado el presidente de la comuna debe tener claro que para dar una respuesta positiva hacia el resto de la directiva y los socios comuneros debe ejercer un liderazgo participativo y fomentar el trabajo en equipo, con la ayuda de una buena comunicación , y motivación.

#### **4.5.10.1 Comunicación**

La directiva de la comuna San Rafael desarrolla la comunicación formal con las instituciones gubernamentales, permitiendo mantener informado a los socios de los planes a ejecutarse y objetivos que se pretenden alcanzar con su participación activa en la toma de decisiones, para conseguir una comunicación efectiva entre los socios comuneros y la directiva comunal a través de:

- ✓ Atención a la difusión de comunicados realizados a través de la radio comunal por parte de la directiva.
  
- ✓ Conocimiento de los socios sobre información relevante de la comuna.

#### **4.5.11 Control**

Es una acción muy importante, es la que garantiza que las actividades planeadas, organizadas y ejecutadas, se apeguen tanto como sea posible a que se cumplan los objetivos previamente establecidos. Para el cumplimiento de su planificación el cabildo comunal considera las siguientes actividades de control.

1. Observar lo establecido en la Ley de Organización y Régimen de Comunas, cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de la Comuna San Rafael.
  
2. Medir el desempeño y emprender acciones necesarias para asegurar la eficiencia administrativa y la buena utilización de los recursos públicos, que posee la Institución.
  
3. Verificar la documentación de soporte de actividades.

#### 4.5.11 Evaluación

El cabildo de la comuna San Rafael mediante estos formatos planeados evalúa los objetivos trazados respaldados en las actividades que se ejecutan, lo que se realiza mediante la medición del desempeño de sus miembros.

##### 4.5.11.1 Evaluación de desempeño

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- ✓ Validar y redefinir las actividades de la comuna (tal como la elección y preparación).
- ✓ Brindar información a los miembros del Cabildo que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Mediante este cuadro de valoración se puede evaluar el desempeño del Presidente y Vicepresidente.

#### CUADRO N°. 7 Guía de Evaluación Presidente y Vicepresidente

CRITERIOS	VALORACIÓN			
	Siempre	Casi siempre	Nunca	Necesita mejorar
Planea, organiza, dirige y controla los procesos y procedimientos de la comuna.				
Controla que los socios comuneros paguen sus cuotas anuales.				
Supervisa que el servicio brindado a los socios sea de calidad.				
Revisa que la documentación de respaldo de actividades tenga la información que justifica las actividades realizadas por las diferentes comisiones.				
Mantiene comunicación directa con los socios comuneros para identificar sus necesidades.				
Evalúa el desempeño de los miembros de las comisiones especiales				
Controla la ejecución de proyectos y que estos se desarrollen en el tiempo planificado.				

**Fuente:** Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino.

En este siguiente cuadro se puede identificar los parámetros con el que se evalúa al Secretario y al Tesorero:

**CUADRO N°. 8 Guía de Evaluación Secretario y Tesorero**

CRITERIOS	VALORACIÓN			
	Siempre	Casi siempre	Nunca	Necesita mejorar
Planea, organiza, dirige y controla el archivo de la comuna.				
Mantiene actualizado el registro de los comuneros.				
Actualiza el libro de actas e informes emitidos por las comisiones.				
Revisa que la documentación de respaldo de actividades tenga la información que justifica las actividades realizadas por las diferentes comisiones.				
Emite certificados de los socios comuneros en un tiempo real y oportuno.				
Brinda una atención cordial a los ciudadanos que acuden a las instalaciones de la casa comunal.				

**Fuente:** Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino.

En este siguiente cuadro se evalúa al Síndico:

**CUADRO N°. 9 Guía de Evaluación al Síndico**

CRITERIOS	VALORACIÓN			
	Siempre	Casi siempre	Nunca	Necesita mejorar
Revisa en coordinación con el presidente y tesorero los estados financieros para dar informes mensuales a la asamblea general.				
Asiste puntualmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias de socios comuneros.				
Supervisa el cumplimiento de la Ley de Organización y Régimen de Comunas.				
Cuide y vigile que en la comuna reine la armonía.				

**Fuente:** Comuna San Rafael

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino.

#### 4.6 PRESUPUESTO DEL MODELO

**CUADRO N°. 10 Presupuesto Referencial**

<b>PRESUPUESTO REFERENCIAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Facilitador	8 Horas	20,00	160,00
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Papel	1 Resma	3,60	3,60
Anillado	1	1,50	1,50
Carpetas	260	0,25	65,00
Esferos	260	0,25	65,00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
Computadora	1	-	-
Impresora	1	120	120,00
Infocus (Alquiler)	8 Horas	15,00	120,00
<b>ALIMENTACIÓN</b>			
Refrigerios	260	1,00	260,00
Agua	260	0,30	78,00
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>			<b>873,10</b>

Elaborado por: Rosa De la Rosa Lino.

## 4.7 PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO N°. 13 Plan De Acción**

<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> Incidencia de la aplicación de un Modelo de Gestión administrativa en el cabildo de la comuna San Rafael de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena.			
<b>FIN DE LA PROPUESTA:</b> Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa.			<b>INDICADORES:</b> Estructura organizativa del Cabildo Comunal.
<b>PROPÓSITO DE LA PROPUESTA:</b> Mejorar la Estructura Organizativa del cabildo de la comuna San Rafael			
<b>COORDINADORA DEL PROYECTO:</b> Rosa Amelia De la Rosa Lino.			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Desarrollar los procedimientos administrativos para lograr un desempeño en la organización.	Adecuada aplicación del proceso administrativo	Implementar actividades que puedan fortalecer los procedimientos administrativos.	Coordinar con los miembros del cabildo y comisiones especiales las áreas de trabajo. Acciones de desempeño organizacional
Estructurar la parte organizativa de la entidad comunal para que pueda ser implementada mediante procesos de cambios.	Conocimiento de la estructura organizativa.	Desarrollar la estructura organizativa en base a la necesidad detectada	Identificar niveles directivos. Programas de estructuración funcional
Implementar el enfoque administrativo actual para que pueda ser utilizado de forma permanente.	Cabildo comunal organizado	Socialización y aplicación de la herramienta administrativa	Socializar el modelo de gestión con los socios comuneros.
Evaluar de forma permanente y consecuente los procesos administrativos que se implementen mediante el modelo de gestión administrativa.	Control Evaluación	Establecer un plan de evaluación y seguimiento de los procesos administrativos	Aplicar las herramientas de evaluación. Establecer mediante documentos la medición de desempeño

**Elaborado por:** Rosa De la Rosa Lino.

## CONCLUSIONES

1. El Modelo de Gestión Administrativo para la comuna San Rafael es importante porque permite la aplicación de un adecuado proceso administrativo y conlleva a una buena estructura administrativa.
2. La distribución de cargo dentro del cabildo de la comuna San Rafael permite un mejor flujo de la información y que los socios puedan tener en claro cuáles son sus deberes y obligaciones.
3. La guía de evaluación permite medir el desempeño y cumplimiento de actividades para saber si la ciudadanía está satisfecha con los resultados obtenidos.
4. El modelo de gestión administrativo con directrices y lineamientos, genera mayores oportunidades para una gestión eficiente a través de su observancia y aplicación.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Cabildo Comunal**

- 1.** Promover la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa, dando a conocer la presente investigación a los socios para que estos tengan claro cuál es su rol dentro de organización comunal, y de esta manera cumplir sus objetivos por parte de la directiva en busca del bienestar de todos sus habitantes.
- 2.** Apropiarse del diseño de la estructura orgánica donde se refleja los procesos que generan valor para que funcione de forma adecuada el cabildo.
- 3.** Aplicar las herramientas de evaluación de desempeño de forma mensual que permitirán medir el desempeño de los miembros del cabildo para aplicar las estrategias administrativas correspondientes con la finalidad de satisfacer al usuario.
- 4.** Promover el sentido de compromiso observando las directrices del Modelo de gestión administrativa planteado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Constitución de la República del Ecuador
- ✓ Plan Nacional para el Buen Vivir 2013- 2017
- ✓ Ley Orgánica de Comunas y de la Organización Comunitaria
- ✓ Reglamento Interno de la comuna San Rafael
- ✓ **Libro:** Metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández collado, pilar baptista lucio, Cuarta Edición 2006 por Mc Graw-Hill Interamericana editores S.A.
- ✓ **Libro:** Gestión de procesos, Juan Bravo Carrasco, cuarta edición, 2011.
- ✓ **Libro:** Guía para una Gestión basada en procesos, Jaime Beltrán Sanz, Miguel a. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, miguel Rivas zapata, Fernando tejedor Panchón, instituto andaluz tecnología.
- ✓ **Libro:** Guía para la gestión por procesos, Juan Vicente Herrera Campo, edición 2004.
- ✓ **Libro:** Guía para la construcción de Indicadores de Gestión, Myriam Cubillos Benavides, Santiago Núñez Ramírez, versión 2, 2012.
- ✓ **Libro:** BERNAL TORRES, César Augusto. “metodología de la Investigación, 2006”.
- ✓ **Libro:** Robbins, S. y. (2010). Administración (Décima ed.). (P. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación de México.

- ✓ **Libro:** Rosenberg, J. (2012). Diccionario de Administración y Finanzas (Primera ed.). MMII Oceano Grupo Editorial S.A.
- ✓ **Http://**[www.salasmacchiavello.blogspot.com/2010/12/indicadores-de-gestion.html](http://www.salasmacchiavello.blogspot.com/2010/12/indicadores-de-gestion.html)
- ✓ **Http://**[www.books.google.com.ec/books?id=PXB11YHGrxQC&printsec=frontcover&d](http://www.books.google.com.ec/books?id=PXB11YHGrxQC&printsec=frontcover&d)
- ✓ **http://**[www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- ✓ **http://**[www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)
- ✓ **http://**[modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/](http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/), 2007
- ✓ **http://**[evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345613](http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345613)
- ✓ **http://**[www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm](http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm)

# ANEXOS

## ANEXO N° 1 Carta Aval

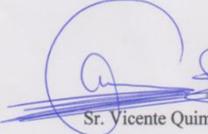
**COMUNA SAN RAFAEL - CAGÜELZAN**  
Fundado el 25 de noviembre de 1943  
personería Jurídica: Acuerdo 1821 de 1943  
Protocolizada el 27 de febrero de 1951  
Acuerdo Ministerial 2304

Comuna San Rafael, 29 de Agosto de 2014.

**CARTA AVAL**

En consideración al oficio emitido con fecha de 14 de octubre de 2013, donde el Cabildo de la Comuna San Rafael autoriza dicho trabajo, es mi deber ratificar que la señora ROSA AMELIA DE LA ROSA LINO con C.I.# 0927364265, realice el tema de tesis "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014" ya que esta investigación supondrá un aporte de la UPSE para la Comuna.

Atentamente

  
Sr. Vicente Quimi José  
Presidente

  
Sr. Cristian Torres Soriano  
Secretario



**UPSE**  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
**RECIBIDO**  
HORA 9:51 15 OCT 2014  
FIRMA AUTORIZADA

Dir. San Rafael Km 103 (Autovía Guayaquil - Salinas) - Chanduy - Santa Elena  
Barrio Central - Casa Comuna Telf. 04-2528762 - 094314863 - 094401254  
e-mail: csr\_caguelzan1943@hotmail.com

CENTRAL  
EL CERRITO  
ANGÜLLIMA  
DE MAYO  
AS ACACIAS  
NUEVA ESPERANZA  
DE DICIEMBRE  
NUEVO HORIZONTE  
MANUEL QUITO VIELLA

Fuente: Datos Obtenidos de la Comuna San Rafael

## ANEXO N° 2 Entrevista a los miembros del Cabildo



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

**Objetivo.-** Recopilar datos fundamentales mediante la aplicación de técnicas de investigación con el fin de obtener información de la gestión administrativa del cabildo de la comuna San Rafael.

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ENTREVISTA

#### DATOS GENERALES:

**Nombres:** Vicente Quimí José

**Cargo que ocupa en la Comuna:** Presidente

**Conteste las siguientes preguntas en relación al Modelo de Gestión Administrativa.**

- 1.- ¿Cree usted que el Cabildo de la comuna San Rafael que dignamente dirige satisface las necesidades de la población?
  
- 2.- ¿Implementan estrategias que fortalezcan los procesos de gestión administrativa a beneficio de la comuna San Rafael?
  
- 3.- ¿Cree usted que las decisiones que toman los altos mandos son las correctas para cumplir con las necesidades de la comuna San Rafael?
  
- 4.- ¿Aplican proyectos y programas para el beneficio de los habitantes de la comuna San Rafael?
  
- 5.- ¿Aplica el cabildo de la comuna San Rafael una Evaluación Institucional permanente que permita establecer indicadores de evaluación para el beneficio de la comunidad?

6.- ¿Aplica el Cabildo de la comuna San Rafael el proceso administrativo adecuado para fortalecer la estructura organizativa y por ende brindar un buen servicio a la comunidad?

7.- ¿Cree usted que la estructura del organigrama actual que posee el cabildo de la comuna San Rafael permite las líneas de comunicación eficaces para poder cumplir como organismo seccional?

8.- ¿Están definidas las funciones y responsabilidades de los funcionarios del cabildo de la comuna San Rafael en relación al servicio de calidad que se debe brindar a la comunidad?

9.- ¿Está de acuerdo con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa que fortalezca la estructura organizativa para brindar el servicio que la comunidad se merece?

10.- ¿Se involucraría de forma directa en la aplicación de un Diseño de Gestión Administrativa que fortalezca la estructura organizativa para brindar el servicio que la comunidad se merece?

## ANEXO N° 3 Encuesta a los miembros del Cabildo y Comisiones Especiales



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

**OBJETIVO:** Recopilar información relevante a través del instrumento de investigación que determine la factibilidad de elaborar un modelo de gestión administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael.

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ENCUESTA

#### DIRIGIDA A MIEMBROS DEL CABILDO Y COMISIONES ESPECIALES.

**Escoja la opción marcando una x en las siguientes preguntas:**

1.- ¿Cree usted que la estructura organizacional que posee actualmente el Cabildo de la comuna San Rafael permite satisfacer las necesidades de la población?

SI

NO

2.- ¿Existe el debido proceso administrativo en cuanto a la gestión administrativa que ejecuta el cabildo de la comuna San Rafael para brindar un buen servicio a la población?

SI

NO

**Escoja la opción de su criterio marcando un  $\surd$  en las alternativas siguientes:**

3.- ¿Cómo considera usted el modelo de gestión administrativa actual que ejecuta el cabildo de la comuna San Rafael para poder satisfacer la demanda de la población?

- Alta
- Media
- Baja

4.- ¿Cómo considera usted la participación en cuanto a liderazgo por parte del cabildo de la comuna San Rafael en relación al servicio que se brinda a la ciudadanía?

- Alta
- Media
- Baja

5.- ¿Se establecen dentro del cabildo de la comuna San Rafael estrategias adecuadas para fortalecer el servicio que se brinda a la comunidad?

- |                                     |                                   |                                  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Siempre <input type="checkbox"/>    | A Menudo <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/>    |                                  |

6.- ¿Aplica el cabildo de la comuna San Rafael la evaluación institucional para poder evaluar el servicio que se brinda a la comunidad?

- |                                     |                                   |                                  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Siempre <input type="checkbox"/>    | A Menudo <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/>    |                                  |

7.- ¿Consideraría la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael?

- |                                     |                                   |                                  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Siempre <input type="checkbox"/>    | A Menudo <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/>    |                                  |

8.- ¿Participaría en la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael?

- |                                     |                                   |                                  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Siempre <input type="checkbox"/>    | A Menudo <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/>    |                                  |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN PRESTADA**

## ANEXO N° 4 Encuesta a la Asamblea de la comuna San Rafael



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

**OBJETIVO:** Recopilar información relevante a través del instrumento de investigación que determine la factibilidad de elaborar un modelo de gestión administrativa para mejorar la estructura organizativa del cabildo de la comuna San Rafael.

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ENCUESTA

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LA ASAMBLEA.

**Escoja la opción marcando una x en las siguientes preguntas:**

1.- ¿El actual cabildo de la comuna San Rafael cumple con los proyectos y actividades a beneficio de la comunidad?

SI

NO

2.- ¿Cree usted que el cabildo de la comuna San Rafael aplica un buen proceso administrativo para cumplir con las necesidades de la población?

SI

NO

**Escoja la opción de su criterio marcando un  $\checkmark$  en las alternativas siguientes:**

3.- ¿Cómo califica usted la gestión administrativa del cabildo de la comuna San Rafael en cuanto al cumplimiento de las actividades en beneficio de la población?

➤ Alta

➤ Media

➤ Baja

4.- ¿Cómo considera usted la utilización de los recursos de la comuna San Rafael por parte del Cabildo para brindar un buen servicio a la población?

- Alta
- Media
- Baja

5.- ¿Considera usted que las estrategias que utiliza el cabildo de la comuna San Rafael son las efectivas para satisfacer las necesidades de la población?

- |            |                          |          |                          |         |                          |
|------------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Siempre    | <input type="checkbox"/> | A Menudo | <input type="checkbox"/> | A Veces | <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca | <input type="checkbox"/> | Nunca    | <input type="checkbox"/> |         |                          |

6.- ¿Considera usted que al haber un buen control en las actividades del Cabildo podría mejorar los servicios que brinda a la comunidad?

- |            |                          |          |                          |         |                          |
|------------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Siempre    | <input type="checkbox"/> | A Menudo | <input type="checkbox"/> | A Veces | <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca | <input type="checkbox"/> | Nunca    | <input type="checkbox"/> |         |                          |

7.- ¿Cree usted al implementar un buen Modelo de Gestión Administrativa mejorará el servicio para la comuna San Rafael?

- |            |                          |          |                          |         |                          |
|------------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Siempre    | <input type="checkbox"/> | A Menudo | <input type="checkbox"/> | A Veces | <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca | <input type="checkbox"/> | Nunca    | <input type="checkbox"/> |         |                          |

8.- ¿Participaría usted en la aplicación de actividades de forma mancomunada para el beneficio de la comuna San Rafael?

- |            |                          |          |                          |         |                          |
|------------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Siempre    | <input type="checkbox"/> | A Menudo | <input type="checkbox"/> | A Veces | <input type="checkbox"/> |
| Casi Nunca | <input type="checkbox"/> | Nunca    | <input type="checkbox"/> |         |                          |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN PRESTADA**

## ANEXO N° 5 Fotografías de la entrevista



En la presente imagen se muestra que el presidente tiene la predisposición de atender a la ciudadanía y ayudar en la recolección de información relevante que sirvió para el diseño del Modelo de Gestión Administrativa del Cabildo de la Comuna.



## ANEXO N° 6 Casa Comunal de San Rafael



Esta imagen muestra el lugar donde se realizan las asambleas ordinarias y extraordinarias debido a que se ejecuta el proyecto de la construcción de la casa comunal.



MARITZA GONZÁLEZ YAGUAL  
INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
REGISTRO N° 1023-13-1235026

---

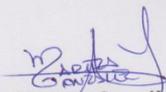
La Libertad, 29 de septiembre del 2014

**CERTIFICO:**

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del Trabajo de Titulación de la Srta. DE LA ROSA LINO ROSA AMELIA, con cédula de Identidad N°0927364265, cuyo tema es "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014".

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del proyecto antes mencionado, por lo que el interesado puede dar el uso que estime conveniente con el presente documento.

Atentamente.



Ing. Maritza González Yagual

C.I. 0914884465



# COMUNA SAN RAFAEL - GAGUELZAN

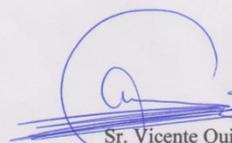
Fundado el 25 de noviembre de 1943  
personería Jurídica: Acuerdo 1821 de 1943  
Protocolizada el 27 de febrero de 1951  
Acuerdo Ministerial 2304

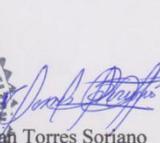
Comuna San Rafael, 29 de Agosto de 2014.

## CARTA AVAL

En consideración al oficio emitido con fecha de 14 de octubre de 2013, donde el Cabildo de la Comuna San Rafael autoriza dicho trabajo, es mi deber ratificar que la señora ROSA AMELIA DE LA ROSA LINO con C.I.# 0927364265, realice el tema de tesis "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014" ya que esta investigación supondrá un aporte de la UPSE para la Comuna.

Atentamente





Sr. Vicente Quimi José      Sr. Cristian Torres Soriano  
 Presidente      Secretario

**UPSE**  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
**RECIBIDO**

HORA 15 OCT 2014  
9:51

*Maritza*  
FIRMA AUTORIZADA

Dir: San Rafael Km 103 (Autovia Guayaquil - Salinas) - Chanduy - Santa Elena  
Barrio Central - Casa Comunal      Telf: 042528762 - 094314683 - 094401294  
e-mail: csr\_gaguélzan1943@hotmail.com

CENTRAL  
 EL CERRITO  
 ANQUILLIMA  
 DE MAYO  
 LAS ACACIAS  
 NUEVA ESPERANZA  
 DE DICIEMBRE  
 NUEVO HORIZONTE  
 RAFAEL QUITO VILLA