



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA COMUNA JUAN MONTALVO, CANTÓN
SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: PEDRO STALYN ORRALA BORBOR

TUTOR: MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA COMUNA JUAN MONTALVO, CANTÓN
SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: PEDRO STALYN ORRALA BORBOR

TUTOR: MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La libertad, 17 de septiembre del 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA JUAN MONTALVO DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014” elaborado por el Sr. PEDRO STALYN ORRALA BORBOR, egresado 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 Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Eco. Margarita Panchana Panchana
TUTOR

DEDICATORIA

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Pedro Orrala Borbor

AGRADECIMIENTO

*Un agradecimiento especial Universidad Estatal
Península de Santa Elena por brindarme la oportunidad
de realizar mi carrera profesionales, a todos los docentes
que forman parte de la carrera de Administración
Pública por brindarme las facilidades y apoyo al
momento de hacer mis tareas encomendadas por la
paciencia y consejos que me ofrecieron cada día que
pase institución.*

Pedro Orrala Borbor

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESORA - TUTOR

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá
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**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA JUAN
MONTALVO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2014**

Autor: Pedro Stalyn Orrala Borbor

Tutor: Econ. Margarita Panchana Panchana

RESUMEN

El modelo de gestión administrativa a desarrollarse está basado en normas técnicas, principios, valores y estrategias administrativas para el logro de alcanzar los objetivos comunales. Considerando para la metodología de la investigación un enfoque cualitativo y cuantitativo, utilizando como instrumento investigativo la encuesta para determinar los problemas que se suscitan dentro de la comuna Juan Montalvo de la Provincia de Santa Elena. Dando como resultado las deficiencias que tiene la comuna al no constar con una herramienta de gestión que oriente al desarrollo de la misma, el desconocimiento del campo administrativo, legal y financiero que son constantes en las zonas rurales del país debido a la administración empírica que se desarrollan en estos lugares. Este modelo plantea las actividades que fortalecen el ordenamiento jurídico por cuanto se norman las funciones que deben cumplir cada uno de los miembros del gobierno comunal, estableciendo la planificación a largo plazo, misión, visión así como ejes transversales y estrategias de gestión. Estableciendo también directrices para la organización administrativas y funcionales del gobierno de acuerdo a las normas establecidas en el país. Se recomienda la capacitación de los miembros del cabildo así como también a los líderes de la comunidad en área administrativa para que puedan comprender y aplicar este modelo de gestión. Estableciendo organismos de control y seguimiento para monitorear el cumplimiento y disciplina es la aplicación de este modelo.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE CUADRO	xiv
ÍNDICE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
1. TEMA	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	7
4. OBJETIVOS	10
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11

6.	VARIABLES	12
6.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE.....	12
6.2.	VARIABLE DEPENDIENTE	12
7.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	12
	CAPÍTULO I.....	16
	MARCO TEÓRICO.....	16
1.1.	ANTECEDENTES	16
1.2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	18
1.2.1	Antecedentes de la administración.....	18
1.2.2	Conceptualización de la “Administración”.....	20
1.2.3	Importancia de la administración.....	22
1.2.4	Características de la administración.....	22
1.2.5	Principios generales de la administración.....	23
1.2.6	Funciones de la administración.....	26
1.2.7	Proceso administrativo.....	26
1.2.7.1	Planeación.....	28
1.2.7.1.1	Procesos de la Planeación Estratégica.....	29
1.2.7.1.2	Diagnóstico	30
1.2.7.2	Organización.....	32
1.2.7.2.1	Arquitectura Organizacional.-.....	33
1.2.7.2.2	Estructura Organizacional:.....	36
1.2.7.2.3	Autoridad	36
1.2.7.2.4	La Cultura Administrativa	38

1.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	54
CAPÍTULO II	73
2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	73
2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	73
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	74
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	75
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	78
2.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	78
CAPÍTULO III.....	80
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	80
3.1 Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal.....	80
3.2 Encuestas realizadas a la comunidad	98
3.3 CONCLUSIONES	106
3.4 RECOMENDACIONES	108
CAPÍTULO IV	109
4.1 DATOS INFORMATIVOS	109
4.1.1 Título de la propuesta.....	109
4.1.2 Institución Beneficiaria	109
4.1.3 Beneficiarios	109
4.1.4 Equipo técnico responsable.....	109
4.2 PRESENTACIÓN.....	110
4.3 JUSTIFICACIÓN	111
4.4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	112

4.5 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA JUAN MONTALVO DEL CANTON SANTA ELENA	115
4.5.1 Filosofía Corporativa	115
4.5.1.1 Misión	115
4.5.1.2 Visión	116
4.5.1.3. Objetivos	116
4.5.1.3.1 Objetivo general	116
4.5.1.3.2. Objetivos específicos	116
4.5.2 Principios	117
4.5.3 Valores	118
4.5.4 Ámbito de aplicación	119
4.5.5 Ordenamiento jurídico	119
4.5.6 Estructura Organizacional	119
4.5.7 Organigrama.....	120
4.5.7.1 La asamblea general	121
4.5.7.2. Gobierno comunal.....	122
4.5.7.3 Del presidente.....	122
4.5.7.4 Del vicepresidente.....	123
4.5.7.5 Del tesorero	124
4.5.7.6 Del síndico	124
4.5.7.7 Del secretario	125
4.5.7.8 De las comisiones.....	125
4.5.8 Estrategias generales de gestión.....	126
4.5.9 Ejes Transversales De Gestión.....	126

4.5.9.1. Gestión administrativa	126
4.5.9.2 Producción y turismo	127
Objetivo:.....	127
4.5.9.3 Preservación del medio ambiente	128
4.5.9.4 Participación ciudadana	129
4.5.9.5 Infraestructura y servicios básicos	130
4.5.10 Fases de seguimiento y evaluación	131
4.5.11 La Función Administrativa	132
4.6. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	137
4.7 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA	138
4.8 PRESUPUESTO.....	139
4.9 PLAN DE ACCIÓN.....	140
BIBLIOGRAFÍA	141
PALABRAS CLAVES	143
ABREVIATURAS.....	144
ANEXOS	145

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1.- Desarrollo de actividades	80
TABLA 2.- Estructura organizacional	81
TABLA 3.-Comunicación de actividades	82
TABLA 4.- Formalización de la organización.....	83
TABLA5.- Logro de objetivos.....	84
TABLA 6.- Aplicación de proceso administrativo	85
TABLA 7.- Planificación gobierno comunal	86
TABLA 8.- Organización de actividades.....	87
TABLA 9.- Participación en la planificación y gestión.....	88
TABLA 10.- Participación ciudadana.....	89
TABLA11.- Relación gobierno comunal ciudadanía.....	90
TABLA 12.- Disponibilidad de recursos	91
TABLA 13.- Gestión y reglamento interno	92
TABLA 14.- Gestión y desarrollo gobierno comunal.....	93
TABLA 15.- Seguimiento a la gestión.....	94
TABLA 16.- Rendición de cuentas.....	95
TABLA 17.-.- Conocimiento de plan o proyecto gobierno comunal	96
TABLA 18.- Nuevo modelo de gestión	97
TABLA 19.- Cambio y mejora en la organización	98
TABLA 20.- Calificación de la organización	99
TABLA 21.- Actividades realizadas por el gobierno comunal.....	100
TABLA 22.- Información a la comunidad.....	101
TABLA23.- Participación en la planificación	102
TABLA 24.- Mecanismos de control y seguimiento	103
TABLA 25.- Rendición de cuentas del gobierno comunal.....	104
TABLA 26.- Modelo de gestión	105

ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO 1.- Operacionalización de Variable: Independiente	14
CUADRO 2.- Operacionalización de variable: Independiente	15
CUADRO 3.- Proceso Administrativo.....	27
CUADRO 4.-Etapas Modelo de Gestión Administrativa	59

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO1.- Desarrollo de actividades	80
GRÁFICO2.- Estructura Organizacional	81
GRÁFICO 3.- Comunicación de actividades	82
GRÁFICO 4.- Formalización de la organización	83
GRÁFICO 5.- Logro de objetivos.....	84
GRÁFICO 6.- Aplicación de proceso administrativo	85
GRÁFICO 7.- Planificación gobierno comunal.....	86
GRÁFICO8.- Organización de actividades.....	87
GRÁFICO 9.-Participación en la planificación y gestión.....	88
GRÁFICO 10.- Participación ciudadana	89
GRÁFICO11.-Relación gobierno comunal ciudadanía	90
GRÁFICO 12.-Disponibilidad de recursos	91
GRÁFICO 13.- Gestión y reglamento interno	92
GRÁFICO 14.-Gestión y desarrollo gobierno comunal	93
GRÁFICO 15.-Seguimiento a la gestión	94
GRÁFICO 16.- Rendición de cuentas.....	95
GRÁFICO 17.-Conocimiento de plan o proyecto gobierno comunal	96
GRÁFICO 18.-Nuevo modelo de gestión.....	97
GRÁFICO 19.- Cambio y mejora en la organización.....	98
GRÁFICO 20.- Calificación de la organización	99
GRÁFICO 21.- Actividades realizadas por el gobierno comunal.....	100
GRÁFICO 22.- Información a la comunidad.....	101
GRÁFICO 23.-Participación en la planificación	102
GRÁFICO 24.- Mecanismos de control y seguimiento	103
GRÁFICO 25.- Rendición de cuentas del gobierno comunal.....	104
GRÁFICO 26.- Modelo de gestión	105
GRÁFICO 27.- Representación Gráfica de la estructura organizacional de la Comuna Juan Montalvo.	120

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.- Cronograma De Actividades.....	145
ANEXO 2.- Carta Aval	146
ANEXO 3.-Nómina de los Miebros del Cabildo Comunal de Juan Montalvo...	147
ANEXO 4.- Fotos de la comunidad	151

INTRODUCCIÓN

Dentro de la administración pública estatal, los gobiernos de turno y más autoridades seccionales generalmente le prestan muy poca atención a los sectores rurales, relegándoles a vivir precariamente sin los más elementales servicios básicos que requiere el ser humano para tener una vida digna.

Ante esta realidad en el país estos sectores han tratado de forjar su propio destino a través de su esfuerzo propio, tratando de generar sus propios ingresos, con aportes personales, que muchas veces representan un gran sacrificio para sus familias, y el escaso apoyo que llega de los organismos estatales, han buscado la manera de subsistir y procurar el desarrollo de sus sectores.

Uno de los más acuciantes problemas que enfrentan las comunidades es el poco conocimiento en los campos legal y administrativo lo que dificulta mucho su gestión al frente de las comunidades, por lo que es importante llegar a ellos con la preparación necesaria que les permita tener las herramientas y el conocimiento para ir mejorando su gestión y el desarrollo de sus comunidades.

Estas, entre otras consideraciones han generado el deseo firme de aportar de alguna manera con el desarrollo del sector, razón por la cual se ha elegido de entre tantas poblaciones que afrontan esta problemática político-social, a la comunidad Juan Montalvo del cantón Santa Elena para realizar el presente trabajo de investigación, Modelo de gestión administrativa para la comuna Juan Montalvo del cantón Santa Elena, esperando que el mismo contribuya a fortalecer la gestión administrativa del gobierno comunal, con el propósito de generar estrategias que permitan alcanzar el desarrollo de la comunidad.

Esta actividad tiene gran importancia hoy en día puesto que los modelos de gestión se han convertido en una herramienta fundamental para alcanzar el éxito en las instituciones. El presente trabajo de investigación está estructurado por un marco contextual, y cuatro capítulos, que contienen importante información sobre la comuna Juan Montalvo del cantón Santa Elena.

El marco contextual se inicia con la denuncia del tema de investigación, se realiza el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, se formulan los objetivos y la hipótesis y se realiza la operacionalización de las variables.

El capítulo I corresponde a la fundamentación teórica del trabajo, donde se encuentra el marco teórico, la fundamentación conceptual y la fundamentación legal, que son el referente sobre el cual se desarrolla la propuesta.

El capítulo II hace referencia a la modalidad de la investigación, en este capítulo se describe en forma detallada como se realizó la investigación su metodología, tipos de investigación, los instrumentos y técnicas utilizados para su desarrollo, además se identifica la población y la muestra utilizadas para el desarrollo de la investigación

En el capítulo III se expone el análisis de resultados de la investigación donde se encuentra todos los resultados obtenidos luego de haber procesado la información, a través de cuadros, gráficos con su respectivo análisis, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo IV es el que lleva la propuesta, diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Juan Montalvo del cantón Santa Elena como resultado del estudio realizado en la comunidad

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

Incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo institucional, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación. Modelo de Gestión Administrativa para la Comuna Juan Montalvo, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena año 2014.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la comuna Juan Montalvo perteneciente al cantón Santa Elena, ubicada al suroeste de Santa Elena en el Kilómetro 112 de la vía Guayaquil – Salinas. La globalización, la competitividad, el avance tecnológico y social que se viene dando en la actualidad, sumados a los cambios en el sistema administrativo público que está experimentando el país han sido entre otros factores importantes los que han dado una mayor relevancia en los últimos años a la gestión administrativa en el país.

La gestión administrativa en el sector público del país siempre ha sido cuestionada y motivo de un sin número de análisis, críticas y observaciones; sin embargo a través de la nueva normativa legal vigente en el país se ha puesto de manifiesto su importancia dentro de la administración pública, en la consecución y logro de objetivos institucionales.

En este contexto la mayor parte de organismos estatales buscan revisar y establecer nuevos modelos de gestión que permitan alcanzar la eficiencia en su funcionamiento, así como en la entrega de servicios eficientes a la sociedad, encontrándose en el camino con una serie de problemas para su aplicación, debido, entre otros, a la institucionalización de los sistemas tradicionales públicos, la influencia política, la resistencia al cambio y sobre todo el desconocimiento de las herramientas, técnicas, principios y procesos administrativos que deben considerarse para llevar a cabo dichos modelos.

A estos problemas de orden general se suman otros de carácter particular que cada una de las empresas e instituciones del sector público evidencian y que requieren de un tratamiento especial que generalmente hace que el proceso de cambio sea lento y en muchas ocasiones no logre su consolidación.

En el caso del presente estudio se refiere a la provincia de Santa Elena caracterizada por ser una provincia en formación, donde aún se están creando instituciones sin la debida planificación representación y sobre todo delegación de autoridad, donde el sector rural es el que más ha sufrido las consecuencias del abandono en que se ha tenido a la provincia, al no tener el apoyo, ni la preparación necesarios para generar su propio desarrollo

En la actualidad, la Provincia está formada por sesenta y seis Comunas, quienes siempre han buscado por sus propios medios desarrollar algunas actividades en pro de su desarrollo ya que la atención de los gobiernos locales ha sido mínima, puesto que a más de no brindar el apoyo para la satisfacción de sus necesidades básicas, no se proporcionan la información y preparación que requieren en términos administrativos y legales a sus dirigentes para ayudar al buen desempeño de los Cabildos, a los que representan.

La comuna Juan Montalvo una de las más lejanas de la capital provincial objeto de este estudio se caracteriza por tener un cabildo democrático donde el trabajo bien ejecutado, la gestión bien realizada y orientada en beneficio de la comuna juega un rol importante para ocupar un cargo dentro del cabildo, sin embargo evidencia a más de los problemas generales algunos propios que no le han permitido llevar adelante su gestión; como la organización administrativa comunal, la toma de decisiones que se realiza por criterios, no hay estudio diagnóstico, ni participación ciudadana, que enfoque sus verdaderas necesidades, imposibilitando la optimización los diferentes recursos.

La comunicación no dispone de una estructura ni los canales adecuados, por lo que la distorsión de la información y el deficiente trabajo en equipo, ocasionó que en muchos casos proyectos viables, sean desechados.

El desconocimiento del área administrativa y legal así como, no disponer de técnicas y herramientas de Gestión Administrativa por parte de quienes asumen la dirección de la comuna generando una serie de inconvenientes a la hora de cumplir con sus propuestas en beneficio de la comunidad, como la aplicación empírica o intuitiva de la administración limitando su gestión a criterios personales, lo que ocasiona que dentro de la comunidad se formen grupos de interés que persiguen objetivos diferentes a los establecidos por el directorio de la comuna en general.

Por lo que su gestión se hace vulnerable a los intereses personales y no se toma en cuenta las verdaderas necesidades que tiene la comuna, por ende no se consolida la ejecución de proyectos que abarque todos los sectores económicos sociales y productivos que conforman la Comuna Juan Montalvo, produciéndose las desigualdades, inconformidades y un resquebrajamiento de la unidad, que impiden el desarrollo de la comunidad.

La gestión se realiza empíricamente de acuerdo a las experiencias obtenidas de anteriores administraciones lo cual repercute en el progreso de la comunidad de esta manera las decisiones son tomadas sin una adecuada orientación, una visión, que les indique hacia donde enfocar sus objetivos, los programas proyectos que se requieren para alcanzar el desarrollo institucional como el de la comunidad.

Por ello, el presente estudio considera importante para alcanzar el desarrollo institucional de la comuna la realización del diseño de un modelo de gestión administrativa que permita a la comuna dirigirse hacia el camino correcto en cuanto a la solución de diversas necesidades basados en una misión, visión, principios y valores proyectando lo que se pretende alcanzar a futuro optimizando los recursos y darle un adecuado desarrollo satisfaciendo las diversas necesidades de acuerdo a su circunscripción.

La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa orientara la estructura institucional del Cabildo, permitiendo a directivos y comuneros disponer de elementos, herramientas y técnicas de gestión administrativa con el fin de lograr su integración y desarrollo institucional para el provecho de quienes integran la Sociedad de la Comuna de Juan Montalvo, al complementar sus conocimientos mediante el impulso de nuevas capacidades, habilidades, competencias entre otros factores preponderantes que sirven para realización satisfactoria de tareas determinadas en función de las necesidades de la Comunidad.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera inciden la gestión administrativa en el desarrollo institucional de la comuna Juan Montalvo, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, período 2014?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuál es el nivel de conocimientos administrativos, legales y de gestión que tienen los directivos y líderes de la comuna?
2. ¿De qué manera la organización comunal incide en la arquitectura institucional?
3. ¿Cómo influye de la participación ciudadana en el bienestar de la Comuna Juan Montalvo, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013?
4. ¿Cuáles el efecto de la integración de los recursos sobre la efectividad administrativa de la Comuna Juan Montalvo, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013?
5. ¿Cree usted en la necesidad de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo institucional de la comuna Juan Montalvo?

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La gestión administrativa constituye un conjunto de actividades y acciones que guían u orientan la ejecución de responsabilidades de los administradores institucionales en forma ordenada con el fin de alcanzar objetivos planteados.

El desarrollo de este tipo de investigaciones en la actualidad es de vital importancia para las instituciones y organismos públicos puesto que constituyen el punto de partida para la solución de sus problemas administrativos, conocer la realidad en la que se desenvuelve, fortalezas debilidades amenazas y oportunidades revisar su conformación su estructura y organización procesos y procedimientos que son referentes para poder evaluar la gestión su incidencia en el desarrollo.

Una vez determinado el problema de la comuna Juan Montalvo y al no contar con las herramientas administrativas adecuados; en sus actividades que ayuden a alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas se hace necesario llevar a efecto la presente investigación: cuya finalidad es viabilizar y orientar las actividades estrategias en beneficio de la institución en este caso del cabildo, los Directivos y la Comuna.

El propósito de la investigación es conocer la problemática real, y en base a conceptos básicos leyes y principios administrativos estructurar nuevos procesos que garanticen el desarrollo de las actividades hacia el logro de objetivos concretos. La base fundamental para el desarrollo de la investigación en la comuna se efectúa de acuerdo a los documentos formales cuyo contenido ilustre el conjunto de acciones que debe tomar los directivos comunales para desarrollar sus actividades a través del cumplimiento del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por las que atraviesa la Comuna Juan Montalvo enfocando sus principales necesidades mediante la gestión administrativa que coadyuven al desarrollo de la misma comunidad; esto se puede lograr a través del trabajo en equipo entre los directivos y socios que se orienten hacia un futuro mejor.

Este trabajo estará encaminado a los directivos y socios de la comuna Juan Montalvo, donde se podrá apreciar e identificar los hechos y fenómenos que incurren en el ambiente laboral interno, quienes además proporcionarán información relevante para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa, que contribuirá a la preparación de un trabajo eficiente.

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

El Modelo de Gestión Administrativa se encuentra vinculado directamente con los procesos administrativos que a su vez servirá como una técnica que será aplicada para mejorar las debilidades y las fortalezas del cabildo, logrando ser más productivas y competitivas a través de un estudio de campo que permita recabar información relevante, mediante la aplicación de instrumentos y técnicas de investigación como: observación, entrevistas y encuestas; para ampliar la percepción del problema.

Es importante recalcar que todas las Comunas son parte de un desarrollo en conjunto para la economía de la Provincia de Santa Elena, por ello es necesario recabar información para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que facilite a la Comunas Juan Montalvo tener un proceso administrativo con un esquema institucional eficaz y eficiente a través de un estudio que posibilite el establecimiento de técnicas y procedimientos administrativos acorde a sus necesidades.

El presente trabajo de investigación está considerado de orden descriptivo, puesto que establece información sobre la situación real de la Comuna Juan Montalvo, a más de la identificación de factores que inciden en el proceso administrativo para orientar su mejoramiento institucional que garantice el desarrollo de las actividades administrativas que emprende la Casa Comunal en beneficio de sus miembros.

El Modelo de Gestión Administrativa surge de la necesidad de mejorar el desarrollo de la casa comunal que con lleve a definir líneas de acción para crear una visión, misión, objetivos, políticas, cadena de valor, entre otros factores bases donde se sientan las principales necesidades de los organismos administrativos, cuya finalidad a alcanzar es el progreso de la comunidad.

Por lo anteriormente expuesto es vital para la comuna Juan Montalvo del Cantón Santa Elena, la formulación de un Modelo de Gestión Administrativa es fundamental para optimizar y asegurar la máxima eficiencia y eficacia de su desempeño, la consecución de sus objetivos con la participación de todos sus socios.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo institucional, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que evidencien la problemática existente y direccionadas a la elaboración de un modelo de gestión para la Comuna Juan Montalvo, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el nivel de conocimientos administrativos legales y de gestión que tienen los directivos y líderes comunales, mediante la aplicación de encuestas a los miembros del cabildo.
2. Analizar la incidencia de la organización comunal en la arquitectura institucional, mediante entrevista formal y encuestas a los socios de la comuna Juan Montalvo, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.
3. Analizar la influencia de la participación ciudadana en el bienestar social de la Comuna Juan Montalvo, mediante entrevista formal y encuestas a los socios de la comuna Juan Montalvo, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.
4. Determinar el efecto de la integración de los recursos sobre la efectividad administrativa, mediante entrevista formal y encuestas a los socios de la comuna Juan Montalvo, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.
5. Determinar la necesidad de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo institucional de la comuna Juan Montalvo.

5. HIPÓTESIS

La gestión administrativa del cabildo comunal de Juan Montalvo es empírica y presenta varias deficiencias las mismas que inciden en el desarrollo institucional como en la comuna.

6. VARIABLES

6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gestión es sinónimo de administración y es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado, se asume como dirección y gobierno actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos, y la transformación de la realidad. (Julia Mora)

6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

DESARROLLO INSTITUCIONAL

El desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional. (Moreno)

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

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

Además las variables son aquellas que se pueden medir, controlar y estudiar en una determinada investigación y la capacidad de poder medir, controlar y estudiar esta variable depende de su variación la misma que se puede medir, controlar y también estudiar.

Las variables a establecidas para el presente trabajo de investigación son:

VARIABLE INDEPENDIENTE

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

VARIABLE DEPENDIENTE

DESARROLLO INSTITUCIONAL

CUADRO 1.- Operacionalizacion de Variable: Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM 1	ÍTEM 2	INSTRUMENTOS
<p align="center">La gestión administrativa del cabildo comunal de Juan Montalvo es empírica y presenta varias deficiencias las mismas que inciden en el desarrollo institucional como en la comuna.</p>	<p align="center">GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>Es el proceso de planificación sustentado en un ordenamiento jurídico y vinculado a un diagnóstico que permita orientar la integración de los recursos así como a la evaluación de actividades de la organización</p>	Planificación	POA	¿Entre las funciones de los miembros del cabildo está realizar el Plan Operativo Anual?	¿Conoce Ud. si los miembros del Cabildo Comunal realizan POA (Plan operativo Anual)?	Encuesta
				PAI	¿Al momento de elaborar programas y proyectos de inversión social (PAI) se prioriza aquellos que la sociedad requiere?	¿Ha participado Ud. como socio comunero en la elaboración del PAI (Plan Anual de Inversiones)?	
			Orden jurídico	Ley comunas	¿Conoce Ud. el total de los ingresos percibidos por la COMUNA, incluidos los determinados por el GAD Cantonal de Santa Elena?	¿Considera Ud. que los ingresos percibidos son los adecuados en base a las necesidades básicas insatisfechas de la población?	
				Reglamento interno	¿En que son empleados aquellos ingresos generados por la Comuna?	¿Considera Ud. como socio comunero que los gastos incurridos por la administración actual es la adecuada?	
			Diagnostico	Problemática de la comuna	Los recursos que maneja la institución son gestionados mediante:	¿Los recursos materiales que se utilizan abastecen para el desarrollo de las actividades asignadas?	
				Recursos	¿Conoce el valor total asignado por parte del GAD Cantonal de Santa Elena a su comunidad?	¿Conoce el monto total asignado por parte del GAD Cantonal de Santa Elena, para realizar obras para su comunidad?	
			Integración de recursos	Verificación	¿Realiza Ud. como miembro del cabildo, rendiciones de cuenta sobre las actividades realizadas?	¿Los miembros del Cabildo han efectuado Rendiciones de Cuenta a la ciudadanía en general sobre las actividades realizadas?	
				Comparación	¿Cómo considera Ud. la gestión que realiza?	¿Cree Ud. que los miembros del Cabildo realizan sus actividades de forma adecuada y en el tiempo estimado?	
			Evaluación de actividades	Trimestral	¿Durante su mandato como Miembro del Cabildo ha alcanzado los objetivos propuestos al inicio de su gestión?	¿Cree Ud. que los miembros del Cabildo en la actualidad han alcanzado los objetivos y metas propuestas?	
				Anual	¿Considera Ud. que se están empleando los recursos de forma eficiente?	¿Qué cambios te gustaría ver que se emplearan en el actual cabildo?	

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor
Fuente: Observación directa

CUADRO2.- Operacionalización de variable: Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM 1	ÍTEM 2	INSTRUMENTOS
<p align="center">La gestión administrativa del cabildo comunal de Juan Montalvo es empírica y presenta varias deficiencias las mismas que inciden en el desarrollo institucional como en la comuna.</p>	<p align="center">DESARROLLO INSTITUCIONAL</p>	<p>Es el avance en los niveles de crecimiento económico, social, cultural y político través de mecanismos que procuran ordenar y normalizar el comportamiento organizacional generando bienestar social de acuerdo al ámbito de impacto.</p>	Avance	Gestión	¿Conoce usted el presupuesto asignado a su parroquia?	¿Considera usted que se realiza el control de las actividades planificadas?	Encuesta
				Económico	¿Ha recibido capacitaciones de cómo administrar el cabildo?	¿Cómo socio comunero considera usted que los servicios que brinda los miembros del cabildo son efectivos?	
			Nivel de crecimiento	Social	¿Tiene usted bien definidos los roles que le competen de acuerdo a su cargo?	¿Considera usted como socio comunero que los roles ejecutados por los directivos del cabildo son efectivos?	
				Cultural	¿Desarrolla las actividades de acuerdo a funciones ya establecidas?	¿Cree usted que las actividades que se realizan en el cabildo encaminan su desarrollo?	
			Comportamiento organizacional	Político	¿Las funciones a usted encomendadas las realiza correctamente y muestra rapidez?	¿Cree usted que las metas establecidas por parte de los miembros del cabildo se llevan a cabo en su totalidad y con el ejercicio de sus funciones logran realizar todo lo que les prometen a ustedes como habitantes?	
				Eficiencia	¿Logra usted alcanzar las metas planteadas a través del ejercicio de sus funciones?	¿Considera usted que los miembros del cabildo realizan adecuadamente sus funciones logrando beneficios para la comunidad?	
			Bienestar social	Educación	¿Considera Ud. que la educación es indispensable para el desarrollo institucional?	¿Cree usted que los miembros del cabildo puedan aportar mediante su administración a fortalecer el nivel educativo?	
				Vivienda	¿Considera Ud. que mediante el desarrollo institucional promueve el bienestar social dándole apertura a obtener un plan de vivienda a los comuneros?	¿Está de acuerdo usted con el trabajo de los miembros del cabildo para gestionar la prestación de los servicios básicos en la comunidad?	
			Ámbito de impacto	Transparencia	¿Es utilizado el mecanismo de rendición de cuentas para informar a la comunidad de las acciones, avances y resultados obtenidos por la administración? ¿El cabildo cuenta con información actualizada sobre su administración?	¿Conoce usted las acciones realizadas por el cabildo y los resultados obtenidos de las mismas?	
				Gobernanza	¿Existe participación efectiva de todos los miembros del cabildo en las acciones realizadas?	¿Ha participado en alguna actividad promovida por los miembros del cabildo? ¿Considera usted que en el cabildo se realiza las acciones con responsabilidad social?	

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor
Fuente: Observación directa

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

La gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento del proceso administrativo. Planeación, organización, dirección, y control.

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resultado las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. A pesar que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua y nace con el hombre ya que siempre hemos tenido actividades por administrar.(es.slideshare.net).

A través de los tiempos la administración ha experimentado grandes avances hasta llegar a consolidarse como una ciencia, gracias a grandes estudiosos de la administración como Confucio, Frederick Taylor, Henry Fayol, Adams Smith, Henry Metacalfe, Woodrow Wilson entre otros quienes han contribuido con sus experimentos y experiencias al desarrollo de la ciencia administrativa partiendo siempre de la estructuras establecidas por las grandes civilizaciones como los egipcios, los romanos ,etc. que contribuyeron también con las bases de lo que hoy es la administración.

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido.

La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos sesenta años en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

Los múltiples cambios y avances tecnológicos como sociales que se dan en el mundo actual han generado una evolución e innovación también en el campo administrativo permitiendo que las organizaciones vayan también asimilando esos cambios y adaptando su gestión al avance social.

La generacional que se da en el mundo actual, poniéndose de manifiesto estos cambios a través de los modelos de gestión administrativa, que se van constituyendo cada vez más en una alternativa de dinamizar, mejorar, e innovar el sistema administrativo de las organizaciones, con el fin de lograr eficiencia, eficacia y excelencia en sus sistemas operativos.

Los modelos de gestión en la actualidad han producido empresas e instituciones exitosas que se está empleando también dentro de la gestión pública en todos sus niveles buscando darles a estas organizaciones la eficiencia y calidad en los servicios que presta la sociedad

1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según el diccionario enciclopédico “gran plaza” y “Jaime ilustrado” señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o administrar, es ganar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. (P 3 - 4)

La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas en fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

1.2.1 Antecedentes de la administración.

La Administración a través de los tiempos ha tenido un gran recorrido desde sus inicios con la humanidad y las grandes civilizaciones hasta convertirse en ciencia para ello durante varios años, se ha enseñado a las personas a planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades; lo cual se concluye, en un cuadro comparativo de los antecedentes plasmados de la administración, desde su inicio hasta la actualidad, donde se pueden observar los cambios que en cada una de las etapas han ido surgiendo:

(Taylor, 1911)Según el Autor Frederick Taylor, los empleados usaban técnicas muy distintas para hacer la misma tarea y tomaban las cosas con tranquilidad. Taylor pensaba que los obreros producían apenas una tercera parte de lo que eran capaces de producir.

Por lo tanto, se empeñó en corregir la situación aplicando el método científico a los trabajos de la fábrica. Con gran dedicación invirtió más de veinte años en tratar de encontrar la mejor manera de hacer cada uno de los trabajos.

Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de la administración:

- 1. Principio de planeación:** sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- 2. Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores, de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. A demás de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- 3. Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución de sus labores sea la mejor posible

4. Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Taylor Argumentaba que el solo hecho de seguir estos principios significaría prosperidad tanto para gerentes como para obreros.

1.2.2 Conceptualización de la “Administración”.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.

Administración como ciencia y arte:

La práctica de la administración, es un arte; y al conocimiento organizado que le sirve de fundamento, se le puede llamar ciencia.

Definición Etimológica de La Administración:

La palabra "Administración" proviene del latín y se conforma del prefijo "ad" que significa “dirección” y de "minister” que significa “sirviente o subordinado”. Por lo tanto, la “Administración” se define como la “Función que se desarrolla bajo el mando de otro”.

Algunos autores consideran varios conceptos de “Administración” de la siguiente forma:

Koontz and O'Donnell consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de fin de la empresa".

(Fayol, 2007) Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"

Según Idalberto Chiavenato, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Para Robbins y Coulter la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Para Henry Sisk Mario la administración es la fusión de todos los recursos que se poseen a través de un esquema planificado, un proceso formado por: planeación, dirección y control, y cuyo objetivo es lograr aquello que la compañía se proponga como meta.

1.2.3 Importancia de la administración.

La importancia de la administración es desempeñar las funciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades administrativas requeridas varían en cada nivel.

La meta de todos los administradores es crear un superávit y aprovechar la excelencia de las tendencias que surgen en el siglo XXI, de la tecnología de la información y la globalización.

Las empresas tienen que centrarse en la productividad, esto implica la eficacia y la eficiencia con que la práctica de la administración se realiza; para lo cual, es de mucha importancia el desarrollo del pensamiento administrativo en cada una de las organizaciones, tanto a nivel interno como externo.

1.2.4 Características de la administración.

a) Universalidad.- La Administración se presenta donde quiera que existe un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios. Se da en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración son los mismos, aunque lógicamente, existen variantes accidentales.(Fayrol, 2007)

b) Especificidad.- Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico.

c) Unidad Temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Así, por ejemplo, no por hacer los planes, se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

d) Unidad jerárquica.- Todo aquel que dentro de un organismo social tiene carácter de jefe, participa en distintos grados y modalidades dentro de la misma Administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo", desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

1.2.5 Principios generales de la administración.

Para la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se recurre a la ayuda de principios. Los principios deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

A continuación, se presentan los 14 principios de administración(Garcia, 1997) (según Henry Fayol)

- 1. División del trabajo.** Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.

2. **Autoridad y responsabilidad.** En este punto, Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es consecuencia de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales, que forman “un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral, servicio pasado, etc.”
3. **Disciplina.** Al considerar la disciplina como “respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.
4. **Unidad de mando.** Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.
5. **Unidad de dirección.** Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la organización del “cuerpo corporativo” y no con el personal.
6. **Subordinación del interés individual al general.** Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.(Stephen, 2007)
7. **Remuneración.** La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.
8. **Centralización.** Sin usar el término “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dará la mejor producción general”.

9. Cadena escalar. Fayol concibe esto como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.

10. Orden. Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas (todas las personas) y todas las cosas (todas las personas) en su lugar”.

Esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.

11. Equidad. La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.

12. Estabilidad de los empleados. Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.

13. Iniciativa. Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”, Fayol exhorta a los gerentes a “sacrificar la vanidad personal” con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa. (Stephen, 2007)

14. Espíritu de Equipo. Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando que subraya la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

1.2.6 Funciones de la administración.

Las funciones de la administración constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas posibles de integrar a las clasificaciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Cada una de estas etapas, constituye todo el proceso administrativo.

1.2.7 Proceso administrativo.

A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo.

Estas son:

- Planeación,
- Organización
- Dirección
- Integración; y
- Control.

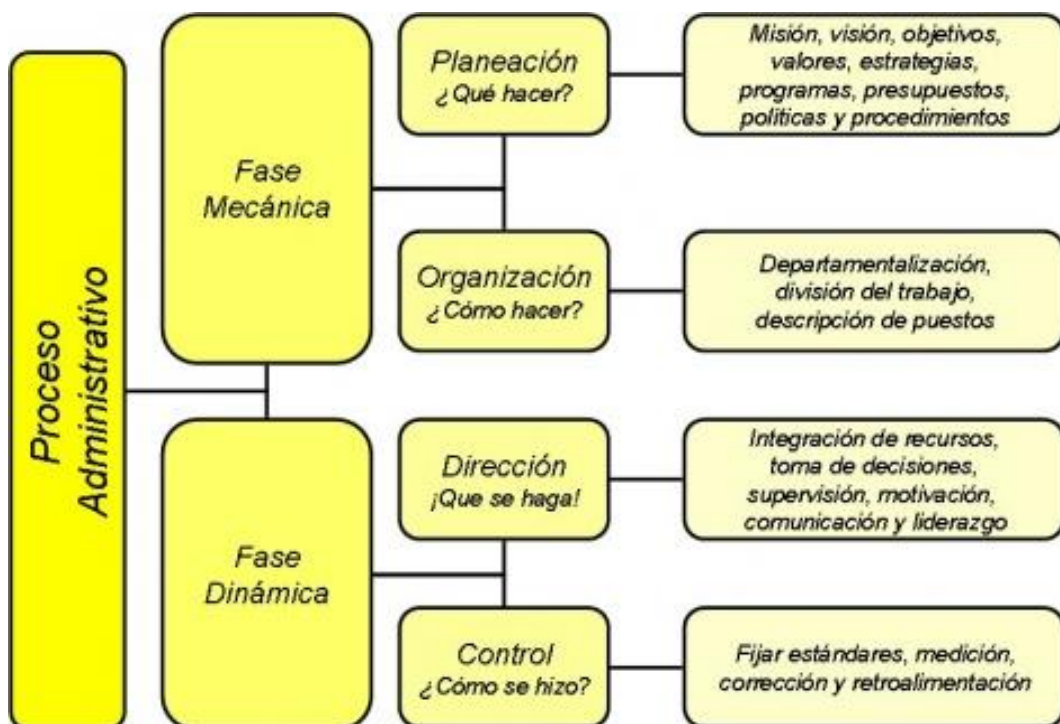
Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo está compuesto por dos fases la mecánica y la dinámica. La mecánica comprende la planeación que trata más o menos de que cosa se van a realizar en la empresa: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos procedimientos; y la organización como se va a realizar: división del trabajo, coordinación, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y tareas.

La dinámica en esta se encuentra la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con el liderazgo, la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión; y el control que es el encargado de decir como se ha realizado, que se hizo, y compara los estudios mediante el establecimiento de estándares, mediciones, retroalimentación y corrección de las actividades.(Koontz & Wehrich, 2004)

Cuadro 3.- Proceso Administrativo



Fuente: metroblogbarrelgun

A continuación se describen las diferentes etapas del proceso administrativo:

1.2.7.1 Planeación.

Según Agustín Reyes Ponce:

Planeación.- consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos. Requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en:

- 1) Misión o propósito: se identifica la función, tarea básica de una empresa, institución o de una parte de ésta.
- 2) Objetivos o metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- 3) Estrategia: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- 4) Políticas: son enunciados, criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

- 5) Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- 6) Reglas: en ellas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- 7) Programas: son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- 8) Presupuesto: es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Por lo tanto, la planeación se desarrolla a partir de la atención de las oportunidades, las cuales permiten definir objetivos y metas claras orientadas, las cuales a su vez dan origen a la planeación e identificación de alternativas posibles para el cumplimiento de lo proyectado; es a partir del análisis y elección de la alternativa a seguir, que se formulan los planes de apoyo y estos a su vez se transforman en presupuestos.

1.2.7.1.1 Procesos de la Planeación Estratégica.

Si bien los pasos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los elementos básicos; según Serna H presenta un modelo de planificación estratégica que parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa.

Este se inicia en el nivel superior de la organización, planeación corporativa en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la compañía.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocios planeación funcional o táctica. En este nivel se define una misión los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas planeación operativa, en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La planificación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso, a fin de que este se dinamice y defina los ajustes o acciones que en un momento dado requieran. Se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.(Humberto, 2010)

1.2.7.1.2 Diagnóstico

El diccionario de la Real Academia Española dice que: el término diagnóstico procede de la palabra griega diagnosis que traducida al castellano viene a ser lo mismo que conocimiento. En el campo empresarial el diagnóstico entonces son las actividades que se realizan para conocer la situación real en la que se encuentra una empresa, sus problemas y/o dificultades que tiene para poder alcanzar sus objetivos.

Según Herrera Harold (2007) a través de Gestipolis manifiesta que el diagnóstico surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento función o proceso simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se quiere atacar.

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentren relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto del estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

El diagnóstico administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos:

- De las funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr los objetivos.
- De los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.

- De facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
- De comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Para realizar adecuadamente un diagnóstico administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados.

Diagnostico comunitario.- es un proceso permanente y continuo de reflexión y análisis sobre la realidad, partiendo de la colecta, integración, sistematización y análisis de la información del territorio de la comunidad o del ejido.

1.2.7.2 Organización.

La organización consiste en acoplar y coordinar los recursos de la entidad, humanos, materiales, financieros, de información y comunicación entre otros, los mismos que son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, es decir la organización permite crear las condiciones para que las personas, equipos, materiales, tecnología, etc., funcionen en conjunto, en beneficio de la institución.

La organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y

- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Tipos de Organización:

- a) Organización formal: se entiende, en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- b) Organización informal: es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

1.2.7.2.1 Arquitectura Organizacional

Es el conjunto de elementos organizacionales(objetivos ,estrategias, departamentos, procesos, tecnología, personal, etc.) que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos (estratégicos) hasta los más bajos (operativos), con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes. (Wikipedia, 2010)

¿Qué es la arquitectura organizacional?

- Estructura formal definición de cargos y roles, y dimensionamiento en función de criterios que resulten de la definición de las prácticas de trabajo, procesos de administración y control, y apoyo de tecnología.

- Prácticas de trabajo, que contempla el nivel de externalización de actividades, procesos a ejecutar y asignación en la estructura formal, y flujos de información entre procesos y áreas.
- Procesos de administración y coordinación, que contempla informes a preparar, esquemas de control y mecanismos de control a emplear.
- Tecnologías de información, que contempla la definición de tecnologías para mover información y coordinar, y que permitan integración electrónica entre áreas y vinculación con clientes, proveedores y contratistas y establecimiento de sistemas requeridos para la mantención de información actualizada de actividades y acceso a transacciones históricas.

Una organización bien diseñada y bien implantada es la mejor arma de eficiencia y competitividad una empresa.

Pues lo que hace realmente distinta una empresa no es no es la estrategia que decidió implantar si no la capacidad que tiene para ponerla en práctica, por tanto solo una buena organización permitirá un funcionamiento eficiente poner en práctica una estrategia diferenciada y ganadora.

Para ello, el administrador o directivo tiene que poner e in verter todo el tiempo y dinero necesarios para conseguir el objetivo.

El diseñar e implantar la estructura organizativa de una empresa es un trabajo muy duro y e veces hasta ingrato, pero los ejecutivos de la institución deben hacerlo pensando en la organización, a través de reuniones con consultores, expertos, compartiendo ideas con los diferentes niveles y departamentos, conociendo los procesos, y definiendo los detalles con los directivos, porque a veces son los detalles los que hacen la diferencia y son los que proporcionan el éxito a la organización.

Una vez definida la planificación y organización en el documento hay que comunicar y socializarlo en la empresa, buscar y encontrar las personas adecuadas para cada tarea, sea que estén dentro o fuera de la empresa, formarlas e integrarlas al proceso, implementar los equipos necesarios y finalmente definir e implantar los mecanismos de funcionamiento.

Según Francisco López (2007) en su artículo arquitectura organizacional considera que para lograr una buena organización es necesario cumplir varias etapas importantes como:

- 1.- Definirla bien
- 2.- Comunicarla bien
- 3.- Encontrar el personal adecuado para cada función y/o tarea
- 4.- Preparación del personal
- 5.- Designar y formar equipos de trabajo
- 6.- Dotarlos de las reglas y equipamiento necesarios

Una organización bien diseñada es como una casa acogedora y funcional que ayuda a vivir bien, y que ahorra energía. Una organización bien diseñada es aquella que potencia las capacidades de las personas que la habitan.

Que ayuda las personas a conseguir los objetivos estratégicos con un margen adecuado de autonomía que evita los solapamientos que favorece la convergencia de esfuerzos y evita la divergencia de enfoques, y que, por encima de todo es fiel a la filosofía de la empresa y permite aplicarla sin trabas.

1.2.7.2.2 Estructura Organizacional:

Es la disposición orgánica de las partes de una organización. Conjunto de actividades procesos y relaciones entre los distintos elementos y niveles o grupos de una organización. Es la manera como se divide, organiza y coordina las actividades que se va a llevar a cabo en la organización. Chiavenato (2006)

DIVISIÓN ORGANIZACIONAL

El departamento: con el término departamento se asigna a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

Departamentalización: es la limitación del número de subordinados a las que es posible supervisar directamente, de no ser por el recurso de la departamentalización se restringiría el tamaño de las empresas.

Un término importante que generalmente se asocia a los cambios en estructura organizacional, es el de reingeniería de la organización; el cual consiste en:

“El replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener mejoras drásticas en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez.”

1.2.7.2.3 Autoridad

Las autoridades el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas, una vez detallados los patrones de departamentalización, es tiempo de considerar otra pregunta esencial: ¿qué tipo de autoridad existe en una estructura organizacional? Esta pregunta tiene que ver con la naturaleza de las relaciones de autoridad, el problema de línea y staff.

Para poder definir la autoridad en una organización, es importante distinguir la terminología siguiente:

Poder: es la capacidad de individuos y grupos, de influir en las opiniones y acciones de otras personas o grupos.

Empowerment: significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores.

Autoridad en línea: le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos.

De ahí que el principio escalar de las organizaciones sea: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional.

La naturaleza de la relación de Staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores en línea.

Autoridad funcional: es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.

Descentralización de la autoridad: es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida que no se delega autoridad, se le centraliza.

Delegación de autoridad: la autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones; ya sea de miembros del consejo de administración, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

El proceso de delegación implica:

- 1) La determinación de los resultados esperados de un puesto,
- 2) La asignación de tareas a ese puesto,
- 3) La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas y
- 4) La responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

Por lo tanto, organizar supone desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz.

Para organizar se requiere de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales y empresariales. Es entonces cuando surge la necesidad de buscar una organización ideal, que refleje las metas de una empresa, en circunstancias difíciles dentro de la planeación.

Para que los esfuerzos de la organización puedan llegar al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, se requiere de la vivencia de una cultura organizacional bien fundamentada y direccionada; la cual es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. A través de la cultura, se puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización.

1.2.7.2.4 La Cultura Administrativa

Se puede definir como el conjunto de creencias, valores y costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización.

Toda empresa tiene su propia cultura, y es el recurso humano el que genera la cultura de una organización, con la permanente interacción entre sus líderes, colaboradores y actores externos: proveedores y clientes influenciados por las políticas de la empresa, la cultura del macro entorno, ciudad o país. Una cultura debe propiciar que los miembros de la organización vivan sus valores y proveer de un clima propicio para la acción en la dirección marcada por la estrategia.

La cultura organizacional está formada por los valores compartidos por las personas dentro de cada empresa. La condición reactiva o proactiva será uno de los factores de mayor relevancia en la cultura organizacional.

Elementos de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y este de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984) “verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos, y a la postura corporal...” Toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos: **Elementos visibles**.- entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias suposiciones etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y porque se hacen las cosas.

Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo, en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.(Progreso, 2010)

1.2.7.2.5 Integración de Personal.

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.

Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones; a fin, de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Dentro de la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en él se fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización. A pesar de lo anterior, no es común encontrar un inventario de los recursos humanos disponibles, por lo que se vuelve indispensable el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección de personal a todo nivel.

Para que la selección dé buenos resultados, la información sobre los candidatos, debe ser válida y confiable. Para cuestionar la validez de datos es preciso hacerse la siguiente pregunta: ¿los datos miden efectivamente lo que se supone que deben medir? En el caso de la selección, la validez es el grado en el que los datos predicen el éxito de un candidato como administrador.

Asimismo la información debe contener un alto grado de confiabilidad, término que se refiere a la precisión y consistencia de las medidas.

En un proceso de selección, lo primero que se establecen son los criterios en base a los cuales se medirá el cumplimiento de los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud.

Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. Una vez se ha seleccionado al recurso humano idóneo, debe llevarse a cabo el proceso de inducción y socialización de los nuevos empleados. La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal.

Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto, seguridad y otras disposiciones.

La socialización organizacional se presta a varias definiciones. Una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, aceptación de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo.

Después del proceso de inducción se da paso al desarrollo laboral del recurso humano dentro de la organización; pero debido a los cambios dinámicos existentes en toda organización y a la necesidad de generar una mayor productividad dentro de ella, se hace importante crear un sistema de evaluación que permita medir el desempeño del recurso humano.

Las evaluaciones parte integral de un sistema de administración, saber en qué grado un administrador planea, organiza, se encarga de la integración de personal, dirige y controla debidamente es en realidad la única manera de garantizar que quien ocupa puestos administrativos realizan en efecto una administración eficaz. Para ello, es necesario definir criterios de evaluación y la formulación de estrategias de desarrollo profesional.

Selección de los criterios de evaluación.

Por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de metas y planes, así como el desempeño de los administradores en cuanto tales. A nadie le beneficiaría una persona en un puesto gerencial, en apariencia, capaz de hacerlo todo bien como administrador; pero no de mantener un expediente adecuado en la generación de utilidades, la comercialización, la controlaría o cualquier otra área de responsabilidad que le corresponda.

1.2.7.2.6 Formulación de la Estrategia de Desarrollo Profesional.

En la evaluación de desempeño deben identificarse tanto las fortalezas como las debilidades de un individuo, lo que puede representar el punto de partida para la planeación del desarrollo profesional:

- Elaboración de un perfil personal: una de las ocupaciones más difíciles es la de conocerse a uno mismo, pero se trata del primer paso esencial para el desarrollo de una estrategia para la trayectoria profesional.
- Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo: Los administradores se resisten al establecimiento de metas profesionales a causa también de que la incertidumbre propia de las circunstancias vuelve preocupante la adopción de compromisos. Temen además no poder cumplir sus metas, y el incumplimiento de objetivos propuestos que es un golpe al ego.
- Análisis del ambiente (amenazas y oportunidades): En el análisis del ambiente que priva dentro y fuera de una organización debe tomarse en cuenta diversos factores. Entre ellos están: los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos, así como los relacionados al mercado de trabajo, la competencia y todos aquellos que sean relevantes para una situación particular.

- Análisis de las fortalezas y debilidades personales: Para una exitosa planeación de la trayectoria profesional, las oportunidades y amenazas presentes en las circunstancias deben verse en función de las fortalezas y debilidades.
- Las capacidades pueden clasificarse en técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.
- Desarrollo de opciones profesionales estratégicas: En el desarrollo de una estrategia para el desarrollo profesional suelen disponerse de varias opciones. La estrategia más exitosa es la que se basa en las fortalezas personales para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.

Prueba de congruencia y elecciones estratégicas:

Al desarrollar una estrategia personal se debe tomar en consideración que una elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la opción ideal.

- Desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo: Una estrategia para el desarrollo profesional debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, los cuales pueden formar parte del proceso de evaluación del desempeño.
- Desarrollo de planes de contingencia: Los planes de desarrollo profesional se elaboran en condiciones de incertidumbre, de modo que es imposible prever el futuro con toda precisión.
- Instrumentación del plan profesional: La planeación profesional puede iniciarse durante la evaluación del desempeño., momento en que deben abordarse el crecimiento y desarrollo de cada individuo.

- Supervisión del progreso: La supervisión es el proceso de evaluación de progresos en el cumplimiento de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos o planes.

Los ejecutivos de excelencia miran el futuro y se preparan para enfrentarlo. Uno de los medios más importante para lograrlo es el desarrollo y capacitación de los administradores para manejar nuevos problemas, demandas y retos.

El término desarrollo del administrador se refiere a programas a largo plazo orientados al futuro y a los avances conseguidos por una persona en el aprendizaje de la administración.

La capacitación administrativa atañe por su parte a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia, una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores. Ambos conceptos contribuyen al desarrollo organizacional (DO), enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles.

Esos problemas, pueden ser falta de cooperación, descentralización excesiva y comunicación deficiente.

1.2.7.2.7 Ordenamiento jurídico.

Es el conjunto de normas jurídicas que rigen en un lugar determinado en una época concreta. En el caso de los estados democráticos el ordenamiento jurídico está formado por la constitución del estado que se rige como la norma suprema, por las leyes, por las normas jurídicas del poder ejecutivo, tales como reglamentos, y otras regulaciones tales como los tratados, convenciones, contratos y disposiciones particulares.

No se debe confundir el ordenamiento jurídico con el orden jurídico, que se traduce en el conjunto de normas que rigen una determinada área del ordenamiento jurídico.

El ordenamiento jurídico hace referencia a ese derecho objetivo, al conjunto de normas por las que se rige una sociedad. Se puede definir como un conjunto sistemático de reglas, principios o directrices a través de las cuales se regula la organización de la sociedad.

Origen

Existen dos concepciones del origen del ordenamiento jurídico: La corriente normativa nos dice que el ordenamiento es un conjunto de normas que se entienden y que se rigen de acuerdo con una serie de juicios de valor, creencias y convicciones. Su base es el iusnaturalismo.

La corriente institucional establece que el ordenamiento jurídico está formado por la sociedad, por los mecanismos que producen, aplican y garantizan las normas, por todas las instituciones y los criterios de aplicación. Su base es el positivismo.

Características

Es un conjunto de normas que regulan a la sociedad, el ordenamiento jurídico es una realidad orgánica, es decir no es un nuevo conjunto de normas, ya que estas son dictadas por los órganos a los que la constitución atribuye potestad normativa.

Otra característica es la unidad formal del ordenamiento jurídico, es decir cada tipo de norma en función de su fuente de producción va a ser igual a las que siguen su misma forma aunque el contenido sea distinto.

Otra característica del ordenamiento fiscal es que es el resultado de la armonización de dos o tres órdenes normativos en el caso del Ecuador: el ordenamiento estatal, ordenamiento sectorial o seccional y ordenamiento comunitario. (es.m.wikipedia.com.org).

El ordenamiento jurídico es una de las actividades de trascendental importancia al momento del diseño de la propuesta pues este permite cumplir con el establecimiento de jerarquías en las normas que se establecen para la ejecución del nuevo modelo de gestión, con el fin de que no se dé desigualdades y contraposiciones en las actividades, acciones, y estrategias que integren el modelo.

1.2.7.3 Dirección.

Por medio de la función dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta. En tal sentido, es importante desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la dirección: motivación y liderazgo.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; se basa, en necesidades experimentadas.

Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal.

El liderazgo tiene significados diversos. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que “el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con empeño y seguridad en sí mismos.

Prácticamente no hay grupo que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo al frente, particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

- Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- Capacidad para inspirar a los demás.
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Otro de los aspectos que contribuyen en la dirección de una organización, es la existencia de comités, equipos y la toma grupal de decisiones.

Los comités son uno de los recursos más comunes de las organizaciones. Ya sea que les llame “consejo”, “comisión”, “fuerza de tarea”, “equipo”, “equipo auto dirigido”, “grupo de trabajo auto-dirigido” o “grupo de trabajo autónomo”, su naturaleza esencial es similar.

Esta característica de acción grupal es la que distingue a los comités de otros recursos organizativos, aun cuando todos los comités implican la toma grupal de decisiones.

Todo comité pasa por cuatro diferentes etapas:

- 1) formación (conocimiento de los miembros del grupo entre sí),
- 2) tormenta (los miembros del grupo determinan el objetivo de su acción conjunta; surgen conflictos),
- 3) reglamentación (el grupo conviene normas y ciertas reglas de conducta) y
- 4) desempeño (el grupo se aplica a su tarea).

Estas características son propias de la mayoría de los grupos, pero estos pasos no necesariamente siguen la misma secuencia.

Las funciones que cumplen las personas de los comités son muy específicas; algunas buscan información, otras la proporcionan. Algunas intentan alentar a las demás a contribuir, otras son seguidores. Finalmente, algunas intentan coordinar las acciones del grupo o concertar negociaciones cuando surgen conflictos, mientras que otras adoptan un papel más agresivo.

Aunque existen muchas buenas razones en pro de la existencia de los comités, éstos no dejan de presentar ciertas desventajas. Los comités son costosos, pueden resultar un compromiso del tipo “mínimo común denominador” en los que apenas si se salva lo esencial, pueden conducir a la indecisión, ser autodestructivos y provocar la dispersión de la responsabilidad y, finalmente, pueden provocar situaciones en las que unas cuantas personas impongan su voluntad sobre la mayoría, lo que impide la participación de sus miembros.

Los equipos se componen generalmente de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Existen también los denominados equipos auto-dirigidos, de los cuales recientemente las organizaciones se han servido; están integrados, por lo general, por personas con habilidades necesarias para la realización relativamente completa de una tarea.

Así un equipo de esta clase puede disponer de autoridad para determinar qué se debe hacer, cómo se hará, cuánto se debe terminar y quién lo hará. De igual modo, los miembros del equipo pueden ser evaluados y recompensados como grupo. Especialmente cuando el equipo posee un alto grado de autoridad, se le puede denominar equipo de alto desempeño o incluso súper equipo.

La existencia de estos grupos integrados por personas especializadas es importante para el desarrollo de la dirección en una organización, sin embargo, de nada serviría la agrupación sin la existencia de una eficiente comunicación.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente en la función de dirección donde radica su mayor importancia, por constituir la transferencia de información (transmisión de mensajes) a través de un canal seleccionado (memorando, computadora, teléfono, correo electrónico, T.V., etc.) y se da entre un emisor y uno o varios receptores.

La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación se codifica, de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor.

La comunicación se necesita para:

- 1) Fijar y difundir las metas de la empresa,

- 2) Trazar planes para conseguir las,
- 3) Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente,
- 4) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización,
- 5) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y
- 6) Controlar el desempeño.

Todas las actividades de las organizaciones se integran a través de la comunicación.

Por ejemplo, una breve interrupción en una línea de producción de movimiento acelerado puede resultar muy costosa en términos de pérdida de producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que sea posible aplicar acciones correctivas.

Otro elemento importante es la cantidad de información, la que ha aumentado enormemente en el transcurso del tiempo, provocando las más de las veces sobrecargas de información.

Pero lo que se requiere por lo general no es más información, sino información pertinente; por lo cual, es preciso determinar qué tipo de información necesita un administrador para que la toma de decisiones sea eficaz.

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

- a) La comunicación descendente: fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

- b) La comunicación ascendente: circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional.
- c) La comunicación cruzada: incluye el flujo horizontal de información entre personas de igual o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí

1.2.7.4 Control.

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Planeación y control están estrechamente relacionados, por tanto, la medición del desempeño en base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas definidas. La corrección de desviaciones, respecto a normas y planes definidos, es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Aunque la naturaleza y propósito del control administrativo son invariables, los administradores han empleado en el transcurso del tiempo una gran diversidad de instrumentos y técnicas para efectos de control.

Una de las técnicas de control utilizada, de más amplio uso para el control administrativo, es “El Presupuesto”; tiende a suponerse que la presupuestación es el recurso por excelencia para el ejercicio del control, sin embargo, también son esenciales muchos recursos no presupuestales.

Dentro del Presupuesto existe un tipo denominado “Presupuestación de base cero”, la cual se apoya en la técnica de dividir los programas de la empresa en “paquetes” de metas, actividades y recursos necesarios y calcular después “desde cero” los costos de cada paquete.

Por otra parte, no es menos importante para la ejecución de control, la “Tecnología de la información”, la cual permite que la comunicación y el sistema de información administrativa ofrezcan el vínculo de comunicación que hace posible la administración.

Para empezar, el administrador tiene que darse cuenta de la distinción entre datos e información. La tecnología de la información abarca diversos temas de análisis, como las clases de hardware, software y una variedad de tecnologías: telecomunicaciones, administración de base de datos y otras.

Para el desarrollo de la función administrativa de “Control”, deben considerarse aspectos relacionados al cumplimiento y mejoras en las operaciones de una organización, tales como: productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total.

A continuación, se definen cada uno de ellos:

Productividad.- Es sin duda, una de las principales preocupaciones de los administradores del siglo XXI. Es la relación insumos-productos en cierto período, con especial consideración a la calidad. Esta definición puede aplicarse a la productividad de las organizaciones, administradores, personal staff y operarios. La medición del trabajo manual es relativamente fácil, pero se vuelve más difícil en referencia al trabajo intelectual.

Administración de la producción y de operaciones.- Antes, administración de la producción era el término usado para hacer referencia a las actividades necesarias para la fabricación de productos.

En años recientes, sin embargo, esta área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras, almacén, transporte y otras operaciones, desde la adquisición de las materias primas hasta la disponibilidad de un producto para el comprador, pasando por las muy diversas actividades intermedias.

1.2.7.4.1 Administración de la calidad total (ACT).- Uno de los métodos más conocidos para la mejora de la calidad es la llamada “administración de la calidad total” (ACT), término que tiene varios significados.

En general, la ACT supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad (en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros, a todo nivel) a fin de cumplir y superar las expectativas de los clientes; para lo cual se forman equipos que analizan y reducen los problemas.

La administración de la calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.

El término cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización, para incluir a todos los que tengan que ver con los productos y servicios de la empresa, sean internos o externos.

Abarca empleados y proveedores, lo mismo que las personas, los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.

Definiciones de Administración de la Calidad:

1. Enfoque intenso en el cliente. Los clientes no son sólo los de fuera que compran los productos o servicios de la organización, sino también los clientes internos que tratan y atienden a otros integrantes de la organización.
2. Preocupación por el mejoramiento continuo. La administración de la calidad tiene el compromiso de nunca sentirse satisfecha. “Muy bueno” no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
3. Enfoque en los procesos. La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo, al tiempo que se mejora continuamente la calidad de bienes y servicios.
4. Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización. La administración de la calidad aplica una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino también con la manera en que la organización maneja las entregas, qué tan pronto responde a las quejas, con qué cortesía contesta el teléfono, etc.
5. Mediciones precisas. La administración de la calidad aplica técnicas estadísticas para medir todas las variables críticas de las operaciones de la organización. Estas se comparan con las normas o las referencias para identificar problemas, detectar sus orígenes y eliminar sus causas. (Stephen, 2007, pág. 43)

1.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Modelo el termino modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados.

Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Gestión proviene del latín gestión y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata por lo tanto de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las instituciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones como el bienestar social de la población.(Gestión, 2010)

1.3.1 Importancia de un modelo de gestión

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado que es recibido por el usuario.

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 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.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de la información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

Pero es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida para su implementación.

1.3.2 Objetivo de un modelo de gestión

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los siguientes objetivos:

Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.

Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.

Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos tanto personal como material.

1.3.3 Etapas de un modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional.**- descripción de las funciones y objetivos de cada una de las actividades 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 prestan.

1.3.4 Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa

A partir de los datos e información obtenidos en la fase de análisis, se establecen las actividades a realizar para la implementación del modelo de gestión administrativa.

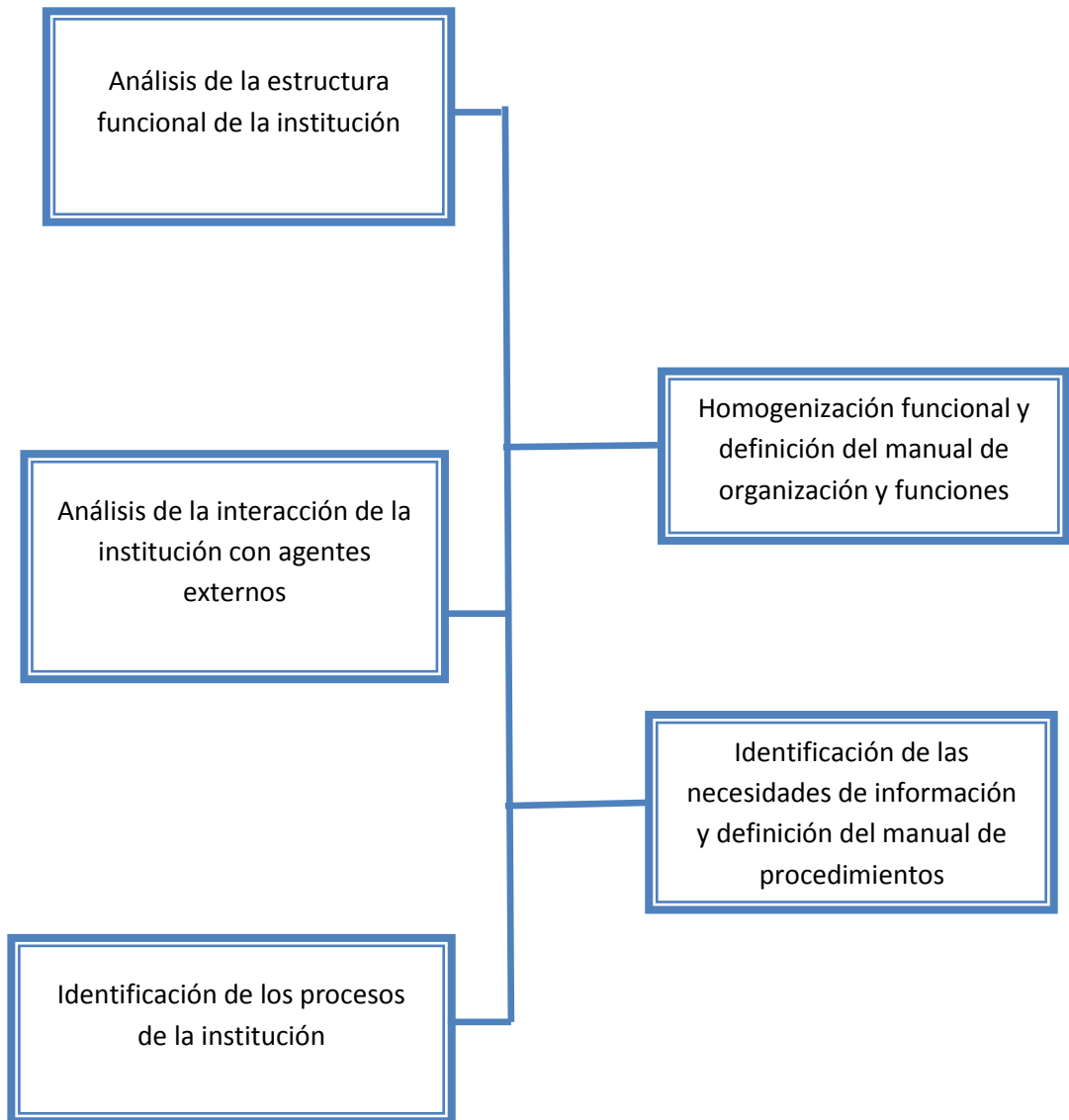
Homogenización funcional.- atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.

- **Identificación de necesidades de información.-** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso conduce a la a las definiciones que serán la base para la implementación del modelo de gestión administrativa.
- **Definición de modelo de negocio.-** constituye el conjunto de servicios que se prestan en la comunidad por parte del cabildo así como la interrelación entre los mismos.
- **Definición de ajustes funcionales** modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de herramientas de gestión** permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

1.3.5 Desarrollo del modelo

Existen varias etapas para desarrollar el modelo de gestión administrativa, las mismas que se pueden ver en la siguiente gráfica:

Cuadro 4.-Etapas Modelo de Gestion Administrativa



Elaborado: Pedro Orrala Borbor

El enfoque realizado sobre el modelo de gestión es la base fundamental para el desarrollo de la propuesta, es decir que en ella se tomaran en cuenta cada una de las etapas y características que se han puesto de manifiesto en el documento, con el propósito de lograr un modelo de gestión eficiente y eficaz, que permita alcanzar el desarrollo institucional del gobierno comunal y de la comunidad Juan Montalvo del cantón Santa Elena.

1.4 DESARROLLO INSTITUCIONAL

El desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional. (Universidad de Guadalajara vicerrectorado ejecutivo)

Magriños (2002) Desarrollo Institucional.- es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño institucional y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados. El desempeño en materia de productividad se asocia a la calidad de los vínculos entre agentes, mercados e instituciones.

Davies (2006) Desarrollo Institucional.- es la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala demográfica. El desarrollo institucional es un proceso endógeno, cíclico, y dinámico, siempre en cambio constante, por medio del cual las personas elevan su potencial de conciencia de los procesos en que se encuentran involucrados.

El significado de desarrollo institucional es muy incierto y peligroso por la pérdida de misión y dirección si se le identifica con la práctica, (Moore, 1994:37) en las instituciones, la cual puede confundirse con la ecología de las organizaciones que se ha desarrollado en algunos países dependientes de los flujos de ayuda para fondear organizaciones relacionadas con el desarrollo institucional.

El actual debate sobre el desarrollo institucional refleja el reconocimiento de las necesidades de cooperación para el desarrollo de las satisfacciones del uso del término para referirse a los programas de asistencia para el desarrollo del periodo de 1950 hasta mediados de los noventa cuando se consideró que los arreglos institucionales limitan el impacto, la efectividad, y la eficiencia de los programas de desarrollo. (Schacter 2000)

.Los procesos de desarrollo institucional son complejos riesgosos y con resultados tangibles a muy largo plazo, pero son más exitosos cuando las instituciones son confrontadas con los ciudadanos que tienen la posibilidad de lograr un ingreso adicional por un periodo largo de tiempo y cuidando su dinámica endógena, las energías, recursos y los grupos de interés involucrados.

Al hablar de desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones.

Así, el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Estas dinámicas, no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas y operacionalizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o estados impuestos externamente o unilateralmente.

La institución entendida como sociedad requiere de otros elementos complejos que le permitan desarrollarse, autorregularse y reconfigurarse, dichos elementos deben ser internos y considerar la naturaleza de la institución como sistema

1.4.1 Características del Desarrollo Institucional

Dentro del desarrollo institucional se reconocen varias características esenciales como:

La de ser intencional, planificado, y sistemático, es importante tomar en cuenta que el desarrollo de las instituciones no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.

Se considera los diferentes niveles que conforman la acción de cambio por tanto es necesario tomar en cuenta el contexto en que estas se desarrollan, y prestar la debida atención a sus integrantes.

Debe estar basado en las condiciones internas de la institución, entre otras la preparación, cultura organizacional, la distribución y el uso de los recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación.

Ha de estar implicada y comprometida con toda la comunidad, directivos, líderes, organizaciones sociales y la población.

1.4.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tiene las personas dentro de una empresa, es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia baya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es lo que ellos merecen.

Variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables de nivel individual.- son todas aquellas que posee una persona y que las han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirán en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio. (mongrafias.com)

El desarrollo institucional busca lograr el bienestar social de la población a través de la ejecución de programas planes y proyectos de carácter social que mejoren la calidad de vida de la población.

El bienestar social.- es el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos los elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro. (es.m.wikipedia.org).

Para alcanzar el tan anhelado bienestar social es necesario que se tome en cuenta todos los aspectos analizados en el presente documento para poder cumplir paso a paso cada una de las fases y etapas que proporcionan las directrices del desarrollo institucional, dentro del modelo de gestión en beneficio de la comuna Juna Montalvo.

Para generar transformaciones y desarrollo institucional es necesario establecer mecanismos Autopoietico que permitan entender la configuración de la sociedad como sistema.

Surgen aquí algunos interrogantes en las instituciones y en los administrativos de las mismas, entre ellos: ¿cómo asumir los mecanismos de regulación externos?, ¿Qué estrategias o mecanismos deben disponer las instituciones para asumir las políticas que las circundan?, ¿Cómo generar mecanismos de participación para la transformación y el desarrollo institucional?

Dichos interrogantes tienen respuesta, si se determina la autopoiesis como estado social, de tipo individual y colectivo, que se entiende como la determinación del estado siguiente del sistema, específicamente la institución, a partir de la estructura anterior a la que llegó a partir de una operación determinada dentro del mismo.

El concepto de autopoiesis aplicado al desarrollo de la institución supone que los entes pertenecientes al sistema determinan que estado deben configurar como siguiente de acuerdo a la comprensión que hacen de su realidad, así reconocer la estructura anterior al que llegan por su dinámica de sociedad se convierte en fase anterior y obligatoria en la construcción de sentido de esta manera se puede entender el éxito que tienen aquellas instituciones que configuran sus transformaciones desde la comprensión de la estructura en la que se encuentran. Para lograr procesos Autopoiético en una institución es necesario reconfigurar algunos estados propios.

El primero referido a la autonomía como una forma específica de combinación que propician los sujetos como parte del sistema, no se es autónomo por pensar o configurar individualmente, sino porque dichos pensamientos y configuraciones se combinan en una red comunicativa que establece significado y sentido.

La autonomía no puede ser entendida como independencia, por el contrario, es la combinación que surge de varios agentes que se reconocen como parte del sistema.

El segundo estado que propicia la autopoiesis está a cargo de la emergencia, que no se entiende como un estado de alerta, sino como un orden cualitativo que se organiza, que emerge de la autonomía, ésta determina un tipo de orden social.

Luego, las sociedades llegan al tercer estado, denominado de clausura operativa que se refiere al nivel de estabilidad que alcanza la sociedad frente a una operación que ella misma ha desarrollado por la autonomía y la emergencia.

Esta estabilidad está dada por una operación inicial; ejemplo la sociedad establece formas de organización y luego se disponen a mantenerlas, así las acciones comunicativas son propiamente orientadas a dar estabilidad a lo que se ha construido.

Por último se dispone de la autoconstrucción de la estructura que se entiende como una producción de estructuras propias que se generan mediante operaciones de la misma sociedad y no impuestas por otros.

Garantizar los estados anteriores en el ejercicio de configuración, transformación y desarrollo de las instituciones educativas garantiza que ellas mismas regulen sus disposiciones en busca de un sentido colectivo en donde sus participantes comprenden y construyen significados, lo que garantiza la pertenencia y el orden social.

Para las instituciones educativas este ejercicio de reconfiguración y autorregulación establecería una nueva misión frente a las políticas educativas generadas por agentes externos, que si bien generan caos, también establecen mecanismos que no permiten a las instituciones pensarse, ni aprender de una construcción sin estructura.

Igualmente el ejercicio Autopoietico permite que los agentes participantes tengan autonomía y construyan significados que garantizan el sentido de pertenencia a un sistema social, que por naturaleza es comunicativo.

1.5 FUNDAMENTACION CONCEPTUAL

Modelo de gestión.- tiene por objeto orientar a los administradores sobre el comportamiento de la organización en el corto mediano y largo plazo en línea con su estrategia de la organización; definen como se coordinaran las actividades, como se tomaran las decisiones y como se motiva a los empleados a alcanzar sus objetivos.

Proceso administrativo.- son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, económicos, etc. con los que cuenta la organización.

Planificación.-es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano.

Es el arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada. (Ander Egg E.)

Orden jurídico.- el conjunto de normas jurídicas ordenadas según su jerarquía compone lo que se llama orden jurídico. Las normas que componen este orden están diferenciadas según su jerarquía, es decir que las mismas están ordenadas según su valor jerárquico, y este está determinado por su fuerza y su valor. (Prieto Didier)

Diagnostico.-en el campo administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. (gestiopolis.com).

Integración de recursos.- la integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional. (Munch, Lourdes Galindo)

Evaluación de actividades.- permite a la comunidad determinar el progreso de las actividades y tomar las medidas necesarias para resolver problemas, haciendo los ajustes necesarios en los objetivos y actividades. (fao.org).

Poa.- la planificación operativa se concibe como la desagregación del plan plurianual de gobierno y los planes plurianuales institucionales PAI en objetivos estratégicos, indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el periodo anual. (SENPLADES instructivo POA)

Desarrollo institucional .- constituye el proceso de cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos, mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

Nivel de crecimiento es el ritmo al cual se incrementa la producción de bienes y de servicios de un del sector generando un mejor nivel de desarrollo de la población.

Comportamiento organizacional es una disciplina que busca conocer las afectaciones del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Bienestar social.- se entiende por bienestar social al conjunto de factores que un apersona necesita para gozar de una buena calidad de vida. Estos factores llevan al sujeto a gozar de una existencia tranquila y en un estado de satisfacción.

Ámbito de impacto.- es el desarrollo económico y productivo de las políticas de conectividad, cuyo objetivo específico es sustentar el sistema productivo. (Google blogs)

Transparencia el término es utilizado para caracterizar una práctica social guiada por la sinceridad y por la perfecta o casi perfecta accesibilidad a toda la información vinculada y que concierne e interesa a la opinión pública o a un sector dar la misma, o incluso a un solo individuo.

Gobernanza es el arte o modo de gobernar que tiene como propósito la consecución del desarrollo económico, social e institucional duradero, instando al sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y la economía de mercado. (Definición ABC)

Cultura administrativa.- es el conjunto de creencias, costumbres, valores y prácticas de las personas en una institución y su entorno.

Arquitectura organizacional.- es un conjunto de elementos relacionados con la organización de la empresa y que permiten alinear los niveles de organización desde los más altos (estratégicos) hasta los más bajos (operativos) con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia en la generación de productos o servicios.

1.6 FUNDAMENTACION LEGAL

El presente estudio de investigación se fundamenta en la constitución de la república que reconoce la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados en el marco de un estado unitario y descentralizado bajo los principios de solidaridad subsidiariedad, equidad territorial, integración y participación ciudadana.

El establecimiento de este modelo pretende favorecer una gestión pública eficiente y participativa que aporte a un nuevo equilibrio territorial desde la potenciación de las capacidades de los territorios, con criterios de complementariedad y reciprocidad.

En este sentido el mandato para todos los niveles de gobierno desde el nacional hasta los locales, es de readecuar su institucionalidad para lograr este objetivo.

Con el Plan nacional del buen vivir con las políticas y lineamientos estratégicos del objetivo 1, en especial con el numeral 1.5 que se refiere a: afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente eficaz y de excelencia;

El literal 1.12 que habla de: fomentar el auto organización social la vida asociativa, la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común.

- a. Promocionar la creación y fortaleciendo de organizaciones, colectivos movimientos sociales, asociaciones ciudadanas, redes populares, y demás grupos de acción ciudadana.
- b. Implementar programas de capacitación y reconocimiento de la asociatividad con respeto a la autonomía política y organizativa.

- c. Promover el respeto y reconocimiento de formas organizativas de las comunidades, pueblos y nacionalidades.
- d. Fomentar espacio de dialogo y deliberación que promuevan capacidades reflexivas, criticas, y cooperativas de cada persona.
- e. Sensibilizar a la ciudadanía en temas de solidaridad y democracia para posibilitar la cohesión social, la convivencia pacífica y la emancipación individual.

El objetivo número dos del plan nacional del buen vivir que manifiesta: auspiciar la igualdad la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad; sus lineamiento estratégicos y políticas, 2.11 dice: garantizar el buen vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos.

Así como también los objetivos tres cuatro y cinco que hacen referencia el Objetivo tres que hace referencia a mejorar la calidad de vida de la población ; el cuatro al fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de la ciudadanía; y el cinco a la construcción de espacios de encuentro común y fortalecimiento de la identidad, la plurinacionalidad y la interculturalidad. (Plan nacional del buen vivir 2013-2017)

Con respecto al ley orgánica de comunas en su artículo 5 hace una descripción de la comuna como una organización social asentada en un territorio local, conformada por personas que tienen interés comunes, comparten una misma historia colectiva, costumbres, tradiciones, saberes, prácticas sociales y productivas, tienen un alto sentido de pertenencia grupal, fuere conocido con el nombre de caserío, anejo barrio partido, parcialidad palenque o cualquier otra designación.

El artículo seis que se refiere a los objetivos y fine de las comunas, y el artículo ocho donde el estado garantiza la autonomía y el autogobierno en los niveles comunales, con el objeto de fortalecer sus estructuras originarias y contribuir a la construcción de un estado plurinacional, a través de los GADS se asignaran recursos para planes programas y proyectos que se desarrollen a nivel de las comunas respetando las planificaciones en las cuales establezcan sus prioridades estratégicas para su desarrollo y de sus tierras, territorios y recursos naturales.

Cabe destacar además que los artículos 45, 46 se refieren a la organización comunal manifiesta que esta contara con un representante legal y as dignidades que consideren pertinente para su gestión; serán elegidos para un periodo de dos años por la asamblea general según sus tradiciones y su derecho propio, y podrán ser reelegidos indefinidamente.

La comuna contara con los siguientes organismos de dirección:

- a) Asamblea general
- b) Gobierno comunitario

Fundamentos en base a los culés se desarrolló el estudio y que contribuyen sólidamente a la construcción de una propuesta que solucione los problemas que afronta la comunidad. (Ley Orgánica de comunas)

CAPÍTULO II

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con lo que establece Cerda citado por Bernal Torres, César A. (2010): “La metodología es el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirse a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos indispensables en la realización de un estudio”.

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló considerando un enfoque cualitativo y cuantitativo.

El Enfoque Cualitativo

Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del propio proceso de investigación. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

El Enfoque Cuantitativo

Este enfoque se utilizó en la recolección y análisis de datos, para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.(Torres, 2010)

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se hallan diversos tratados sobre las tipologías de la investigación. Las controversias para aceptar las diferentes tipologías sugieren situaciones confusas en estilos, formas, enfoques y modalidades. En rigor, y desde un punto de vista semántico, los tipos son sistemas definidos para obtener el conocimiento.

Existen muchos tipos de investigación que se pueden realizar para ejecutar un excelente trabajo. A continuación se mencionaran las siguientes:

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias. Paredes Garcés, Wilson Gonzalo (2009) considera que:

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros o publicaciones.(Garces, 2009)

El presente trabajo se apoya en la consulta de documentos concernientes a los Modelos administrativos de gestión.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Considerada como uno de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema en el lugar de los acontecimientos. Paredes Garcés, Wilson Gonzalo (2009) manifiesta que la investigación de campo:

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Este tipo de investigación se realizó en el lugar mismo de los hechos la comuna Juan Montalvo, con la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que permitieron obtener información sobre la realidad existente en la comuna.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Son los modos, las vías, las formas, mediante las cuales se realizó la búsqueda de información, la recopilación de los datos, y al arribo de conclusiones.

Según Paredes Garcés, Wilson y Paredes de la Cruz, Nataly (2011) Define al método de investigación como: “una especie de brújula en la que no se procede automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos”.

MÉTODO DEDUCTIVO

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, entre otros, de la aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (encontexto.com)

Para ello se realizaron encuestas dirigidas a los miembros del cabildo y a una parte de la comunidad Juan Montalvo, que permitirá precisar el entendimiento que tienen los miembros del cabildo sobre la importancia de los conocimientos administrativos para el desarrollo de sus actividades organizacionales.

MÉTODO INDUCTIVO

Según Méndez C. (2006) el método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. (P236)

Este método fue aplicado durante la realización de las visitas a la comuna Juan Montalvo, para la observación de fenómenos y problemas existentes, que se desarrollaron durante el proceso investigativo.

MÉTODO DESCRIPTIVO

Se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares.

Los estudios descriptivos raramente involucran experimentación, ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren naturalmente que con la observación de situaciones controladas. (www.ehowenespanol.com).

La aplicación de esta metodología permitió describir características esenciales de la problemática existente en la entidad, como en la comuna, con el fin de poder analizarlas y evaluarlas, emitir conclusiones y recomendaciones que constituyen la base para la realización de la propuesta.

MÉTODO ANALÍTICO

Según Ruiz Ramón (2006) el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y análisis de un hecho en particular.

Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Este método se utilizó para ir, descomponiendo en partes o elementos al todo que es la comuna Juan Montalvo, para realizar un estudio individual de cada una de ellas. Este método permitió tener un mayor y/o mejor conocimiento de la situación actual de la Comuna

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBSERVACIÓN

La observación directa permitió visualizar y obtener información directa en el desarrollo de sus procesos y la gestión que se realiza dentro de la administración de la Comuna Juan Montalvo como desempeño habitual.

ENTREVISTA

Se aplicó mediante el diálogo directo que se realizó con las personas, utilizando a la entrevista como medio, se obtuvo información que contribuye al desarrollo de la investigación. La entrevista fue dirigida a los integrantes directos del gobierno comunal y a la población en general.

ENCUESTA

Esta técnica de recolección de datos se realizó mediante formularios, los cuales se aplicaron a los involucrados directos, las mismas que arrojaron datos cuantitativos que ayudan a comprobar la hipótesis planteada.

2.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población total está compuesta por 2563 personas, que corresponde a la cantidad de personas que habitan en la Comuna Juan Montalvo. Se aplica el muestreo probabilístico con la muestra aleatoria simple pues se considera es la más práctica para el presente estudio, ya que la población objeto de estudio es finita.

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

Dónde:

n: tamaño de la muestra que deseamos conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error estándar

k: nivel de confianza

Aplicando la fórmula queda así:

$$n = \frac{2533 (0,5 \cdot 0,5)}{\left(\frac{2533}{-1}\right) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{2533(0,25)}{(2532)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{642,2}{1,8}$$

$$n = 351,8$$

Lo que implica que la muestra con la cual se desarrollara la investigación es de:

352 personas.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.1 Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal

1. ¿El Gobierno comunal desarrolla sus actividades de acuerdo a funciones previamente establecidas?

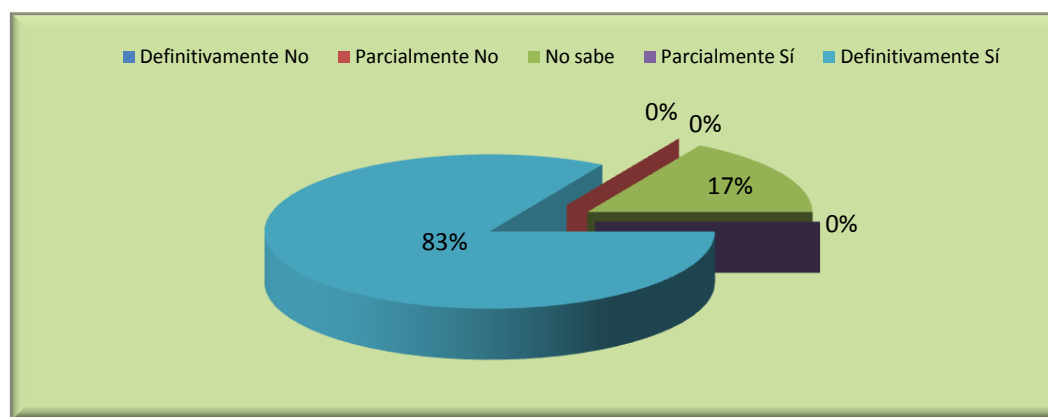
TABLA 1.- Desarrollo de actividades

ITEM	OPCIÓN	No.	%
1	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	2	17%
	Parcialmente Sí	0	0%
	Definitivamente Sí	10	83%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO1.- Desarrollo de actividades



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 1, referente al desarrollo de actividades del gobierno comunal, muestra que el 83% de los encuestados contestó que “Definitivamente Sí”, el 17% respondió que no sabe; sobre el tema consultado. Por lo que se puede considerar que el gobierno comunal si desarrolla sus actividades de acuerdo a funciones previamente establecidas.

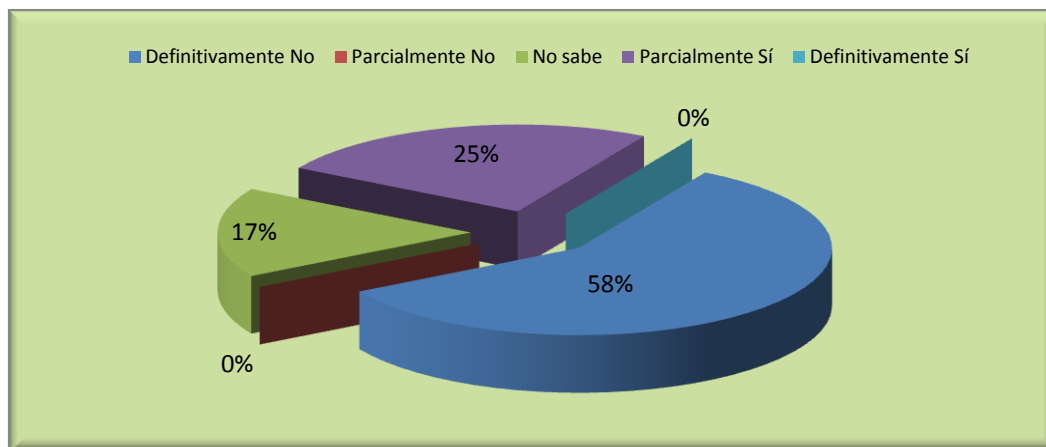
2. ¿El Gobierno comunal cuenta con una estructura organizacional que defina las actividades y responsabilidades de cada uno de sus miembros?

TABLA 2.- Estructura organizacional

ITEM	OPCIÓN	No.	%
2	Definitivamente No	7	58%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	2	17%
	Parcialmente Sí	3	25%
	Definitivamente Sí	0	0%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
 Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO2.- Estructura Organizacional



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
 Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 2, muestra que 58% de los miembros contestó que el Gobierno comunal “Definitivamente No” tiene una estructura orgánica definida, el 25% manifiestan que “Parcialmente Sí, el 17% dijo que “No sabe” Lo que da como resultado que no cuentan con una estructura orgánica que defina las actividades y responsabilidades de cada uno de sus miembros.

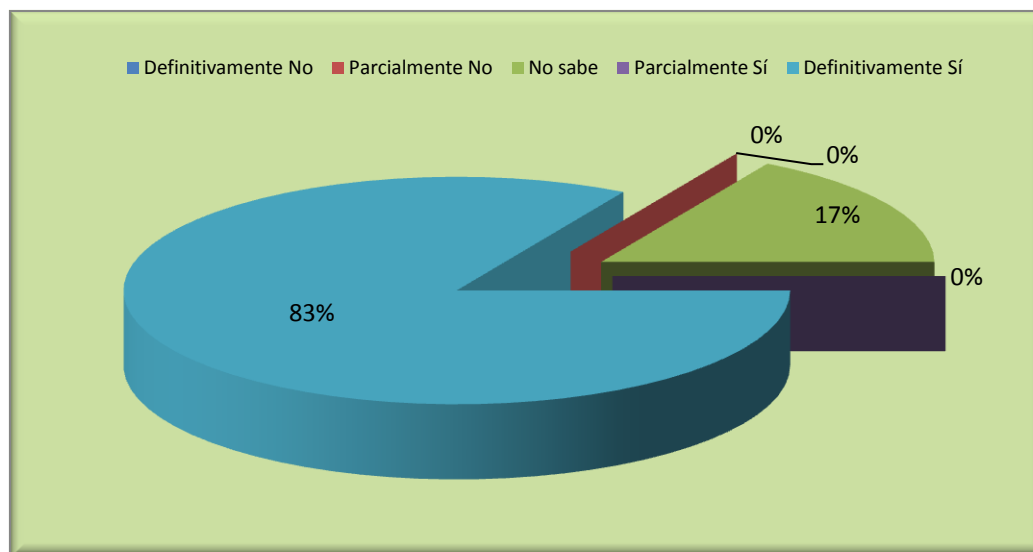
3. ¿El Gobierno comunal participa y/o comunica las actividades a desarrollar durante su gestión con su comunidad?

TABLA 3.-Comunicación de actividades

ITEM	OPCIÓN	No.	%
3	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	2	17%
	Parcialmente Sí	0	0%
	Definitivamente Sí	10	83%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 3.- Comunicación de actividades



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En el gráfico # 3, muestra que y el 83% los miembros del gobierno comunal señalan que si se ha comunicado las actividades a desarrollar en su gestión con su comunidad, el 17% respondió que no sabe del tema. Lo que refleja que si se ha comunicado a la comunidad sobre las actividades a desarrollar en su gestión.

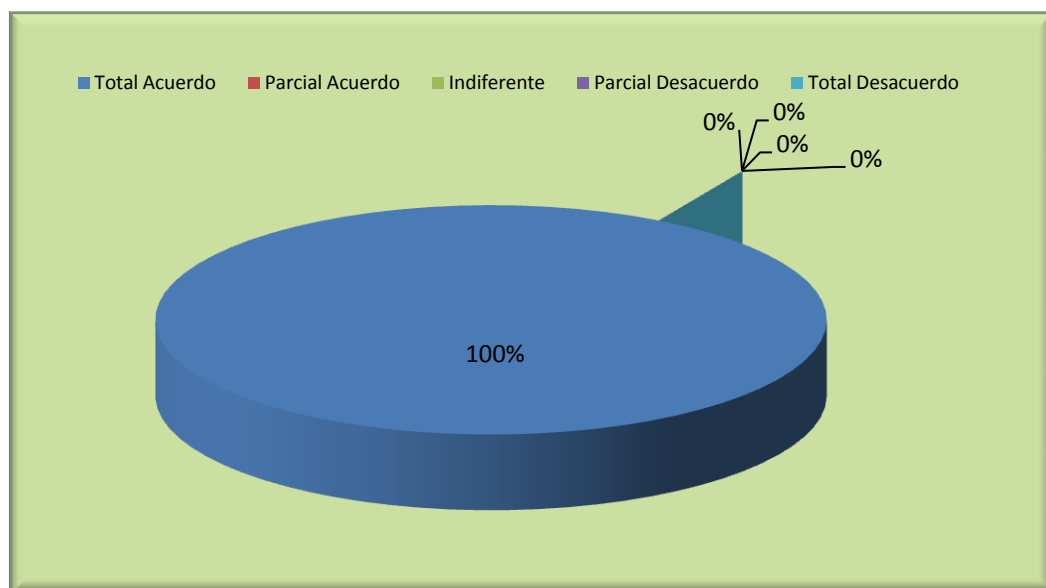
4. ¿Está usted de acuerdo que se formalice una adecuada organización administrativa del Gobierno comunal?

TABLA 4.- Formalización de la organización

ITEM	OPCIÓN	No.	%
4	Total Acuerdo	12	100%
	Parcial Acuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	Parcial Desacuerdo	0	0%
	Total Desacuerdo	0	0%
	TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 4.- Formalización de la organización



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En el gráfico # 4, el 100% de los miembros del gobierno comunal indicó que están de acuerdo que se formalice una adecuada organización administrativa del gobierno comunal.

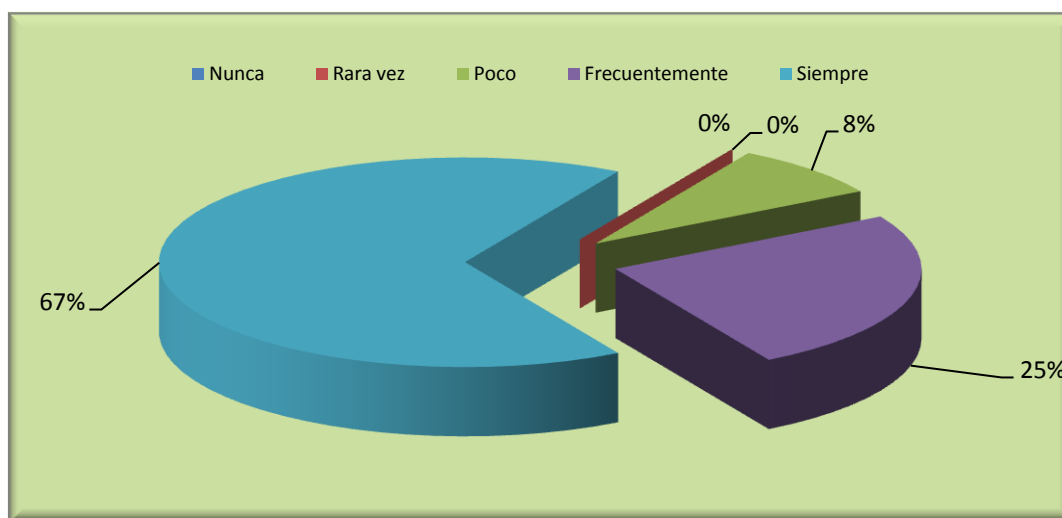
5. ¿El Gobierno comunal ha alcanzado los objetivos propuestos al inicio de su gestión?

TABLA 5.- Logro de objetivos

ITEM	OPCIÓN	No.	%
5	Nunca	0	0%
	Rara vez	0	0%
	Poco	1	8%
	Frecuentemente	3	25%
	Siempre	8	67%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 5.- Logro de objetivos



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En cuanto al logro de objetivos alcanzados en el gráfico # 5, se observa que el 67% manifiesta que “Siempre” se han logrado los objetivos, el 25% dijo que “Frecuentemente”, el 8% dijo “Poco.

Lo que determina que gobierno comunal si ha alcanzado sus objetivos planteados al inicio de su gestión.

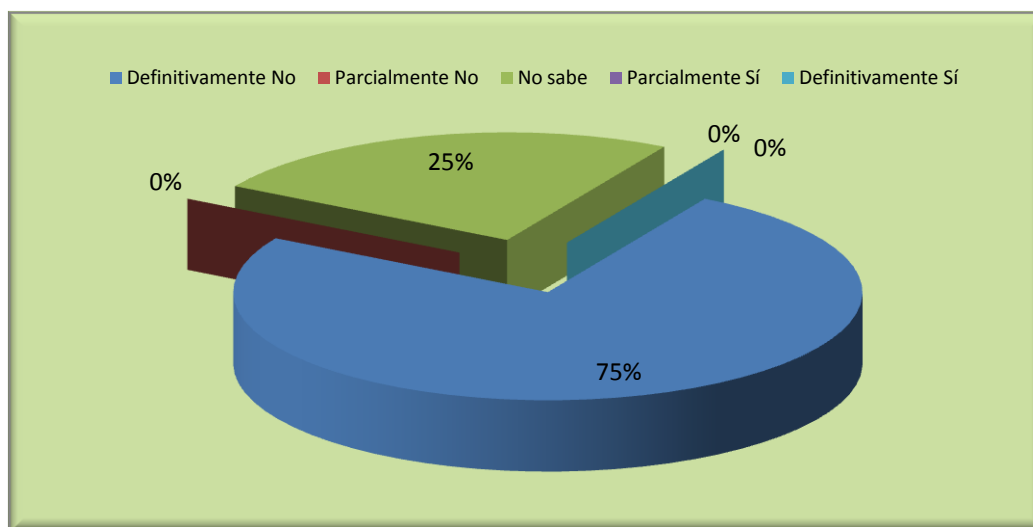
6. ¿El gobierno comunal aplica procesos administrativos en el desarrollo de su gestión?

TABLA 6.- Aplicación de proceso administrativo

ITEM	OPCIÓN	No.	%
6	Definitivamente No	9	75%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	3	25%
	Parcialmente Sí	0	0%
	Definitivamente Sí	0	0%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 6.- Aplicación de proceso administrativo



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En el gráfico # 6, sobre la aplicación de los procesos administrativos, se observa que el 75% de los miembros del gobierno comunal dijo que “Definitivamente No”, se aplican, el 25% expresó que “No sabe”.

Lo que evidencia que no se aplican los procesos administrativos en la gestión del gobierno comunal, por lo tanto no existe un Modelo de gestión administrativa

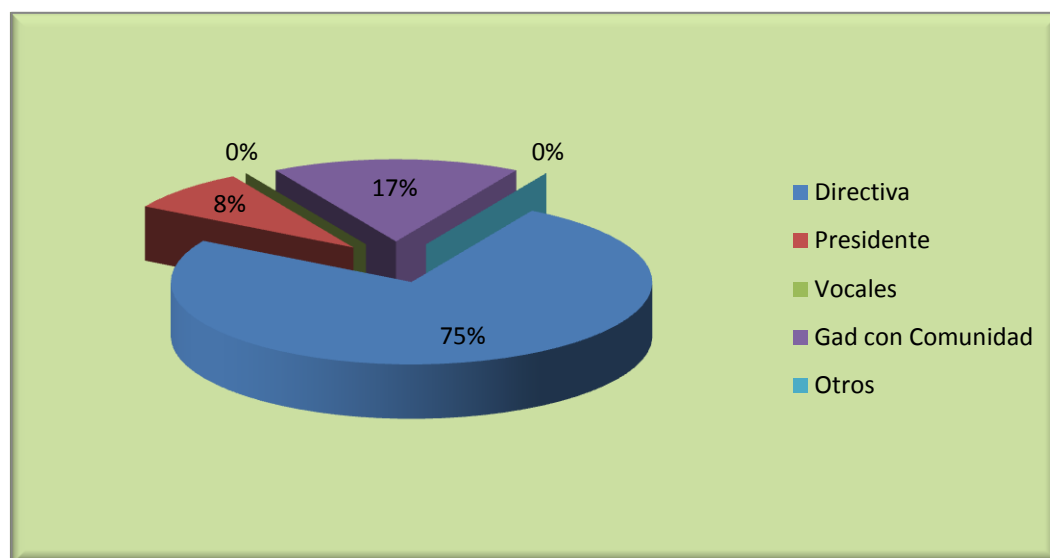
7. ¿Quién(es) realizan la planificación en el Gobierno comunal?

TABLA 7.- Planificación gobierno comunal

ITEM	OPCIÓN	No.	%
7	Directiva	9	75%
	Presidente	1	8%
	Vocales	0	0%
	Gobierno comunal con la Comunidad	2	17%
	Otros	0	0%
	TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 7.- Planificación gobierno comunal



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

Referente a la planificación del gobierno comunal, en el gráfico # 7, se revela quien hace la planificación, un 75%, dice que la directiva, el 17% manifiesta que la realiza el gobierno comunal con la comunidad, un 8% señala al presidente, de lo que se puede deducir que es la directiva la que realiza la planificación, de actividades en el gobierno comunal.

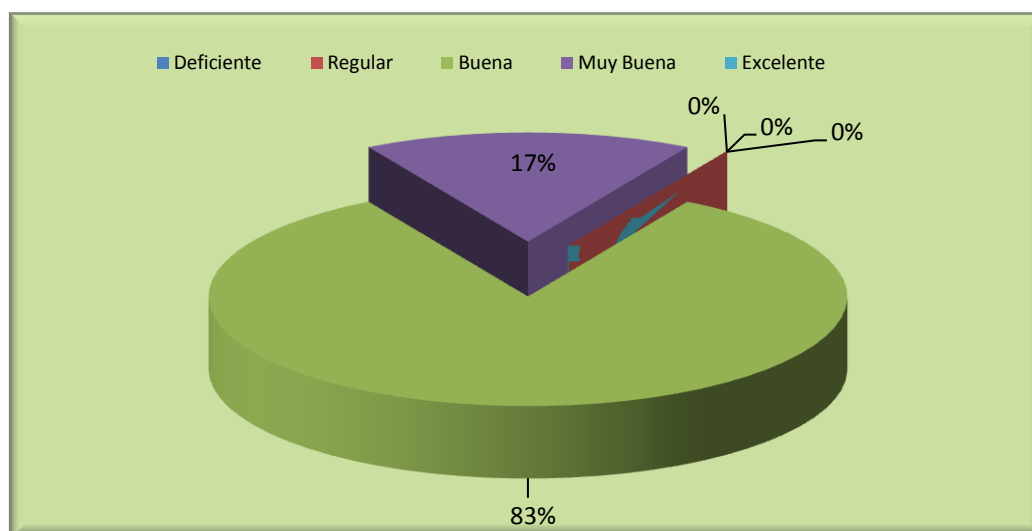
8. ¿Cómo calificaría usted la organización administrativa de las actividades institucionales del Gobierno comunal?

TABLA 8.- Organización de actividades

ITEM	OPCIÓN	No.	%
8	Deficiente	0	0%
	Regular	0	0%
	Buena	10	83%
	Muy Buena	2	17%
	Excelente	0	0%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO8.- Organización de actividades



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 8, sobre la organización de actividades en el gobierno comunal, muestra que 83% de los miembros del gobierno comunal considera que la organización de actividades es buena, y el 17% la considera muy buena.

Por tanto de acuerdo al criterio de sus miembros la organización de actividades del gobierno comunal es buena.

9. ¿Participa la ciudadanía en la planificación y gestión del gobierno comunal?

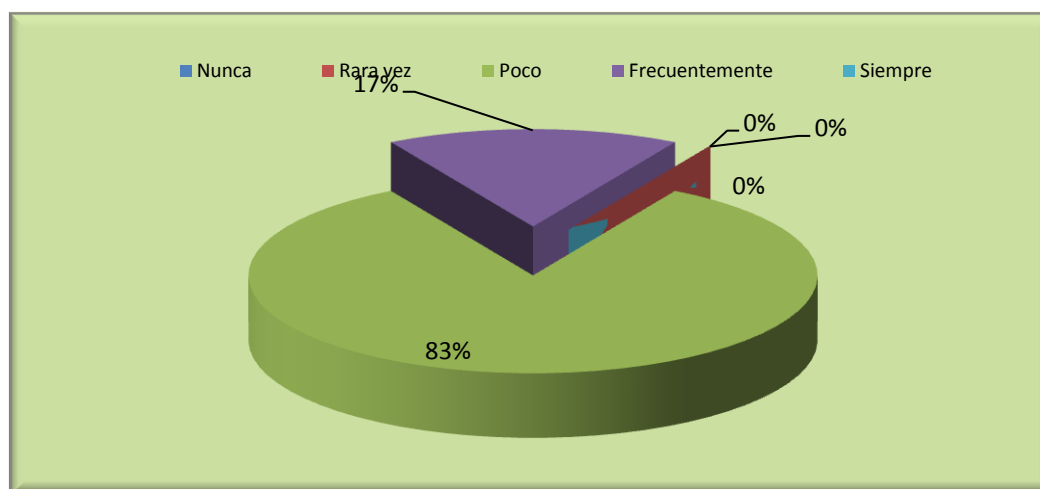
TABLA 9.- Participación en la planificación y gestión

ITEM	OPCIÓN	No.	%
9	Nunca	0	0%
	Rara vez	0	0%
	Poco	10	83%
	Frecuentemente	2	17%
	Siempre	0	0%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 9.- Participación en la planificación y gestión



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En el gráfico # 9, referente a la participación en la planificación, el 83% de los miembros del gobierno comunal respondió que “Poco, mientras que un 17% dijo que “Frecuentemente”.

Mediante esta pregunta podemos observar que hay muy poca participación ciudadana en las actividades del gobierno comunal.

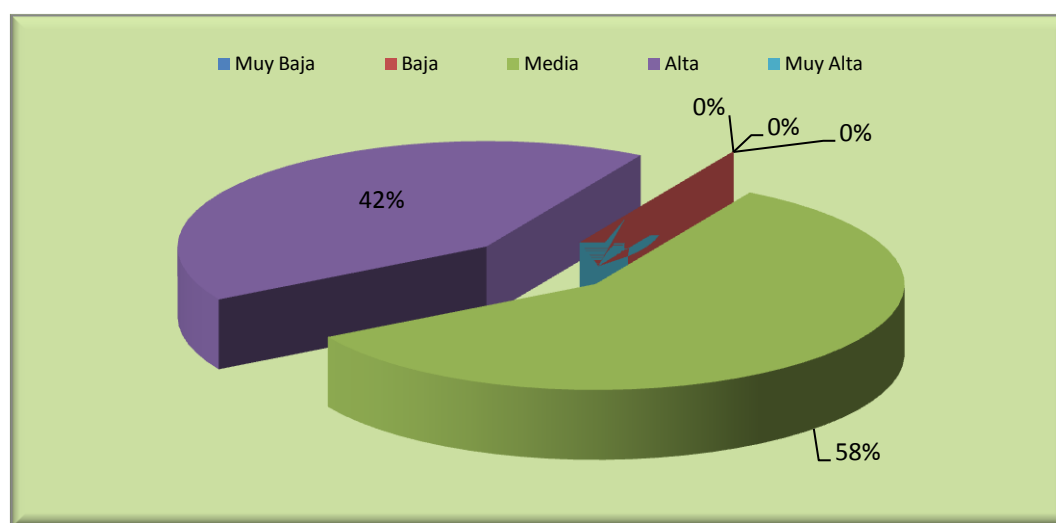
10. ¿Valore el nivel de participación de la ciudadanía en las actividades que desarrolla el gobierno comunal? :

TABLA 10.- Participación ciudadana

ITEM	OPCIÓN	No.	%
10	Muy Baja	0	0%
	Baja	0	0%
	Media	7	58%
	Alta	5	42%
	Muy Alta	0	0%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
 Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 10.- Participación ciudadana



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
 Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 10, considera una escala de valoración de participación ciudadana en la que el 58% respondió que es “Media”, y un 42% que es “Alta”.

Lo se puede evidenciar que la participación ciudadana en promedio es media-alta, es decir que la ciudadanía tiene un buen grado de participación.

11. Las relaciones e interacción entre el gobierno comunal y la población

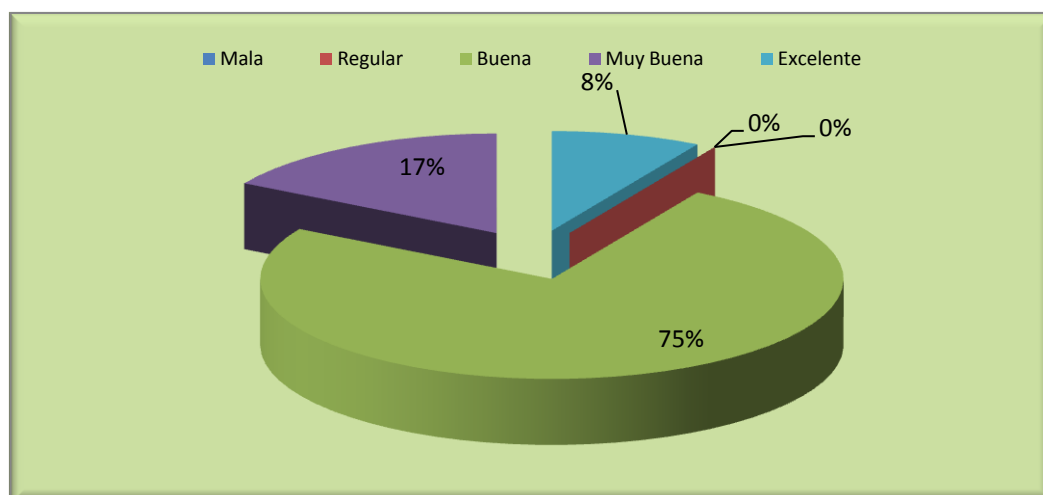
es:

TABLA11.- Relación gobierno comunal ciudadanía

ITEM	OPCIÓN	No.	%
11	Mala	0	0%
	Regular	0	0%
	Buena	9	75%
	Muy Buena	2	17%
	Excelente	1	8%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO11.-Relación gobierno comunal ciudadanía



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico 11, referente a las relaciones existentes entre el gobierno comunal y la población sus miembros respondieron, el 75% menciono que es “Buena”, el 17% dijo es “Muy Buena” y el 8% “Excelente”.

Lo que evidencia que existe una buena relación entre el gobierno comunal y la población.

12. ¿Dispone el Gobierno comunal de los recursos necesarios para cumplir con eficiencia sus actividades?

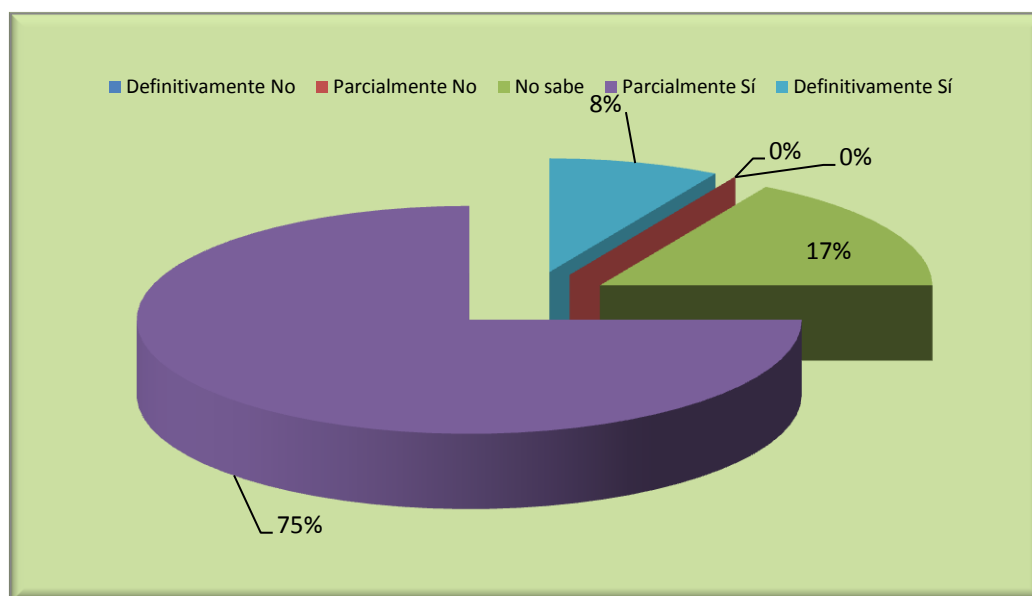
TABLA 12.- Disponibilidad de recursos

ITEM	OPCIÓN	No.	%
12	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	2	17%
	Parcialmente Sí	9	75%
	Definitivamente Sí	1	8%
	TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 12.-Disponibilidad de recursos



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En el gráfico # 12, se informa sobre la disponibilidad de recursos del gobierno comunal para su gestión, a lo que sus miembros respondieron el 75% dijo que “Parcialmente Sí” el 17% no sabe y un 8% contestó que “Definitivamente Si” existe disponibilidad recursos. Por lo que se deduce que los recursos con que cuenta el gobierno comunal no son suficientes para el desarrollo de su gestión.

13. ¿La gestión se realiza basada estrictamente en el reglamento interno de la comuna?

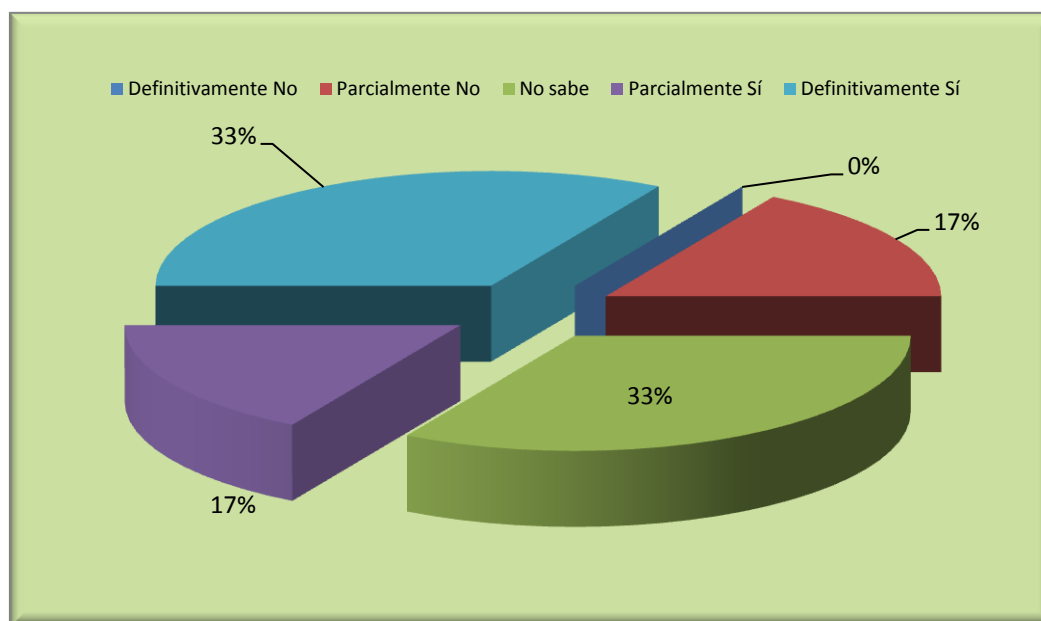
TABLA 13.- Gestión y reglamento interno

ITEM	OPCIÓN	No.	%
13	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	2	17%
	No sabe	4	33%
	Parcialmente Sí	2	17%
	Definitivamente Sí	4	33%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 13.- Gestión y reglamento interno



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 13, indica que la gestión está basada en el reglamento interno de la comuna el 33% respondió definitivamente Si, el otro 33% dijo que No sabe, un 17% responde que parcialmente Si, y otro 17 % dice parcialmente No. Se puede ver que existe una división igualitaria de criterios que no pone a pensar que en ocasiones se aplica y en otras no se aplica.

14 ¿Considera que las gestiones realizadas por los miembros del gobierno comunal son positivas y benefician al desarrollo de la institución?

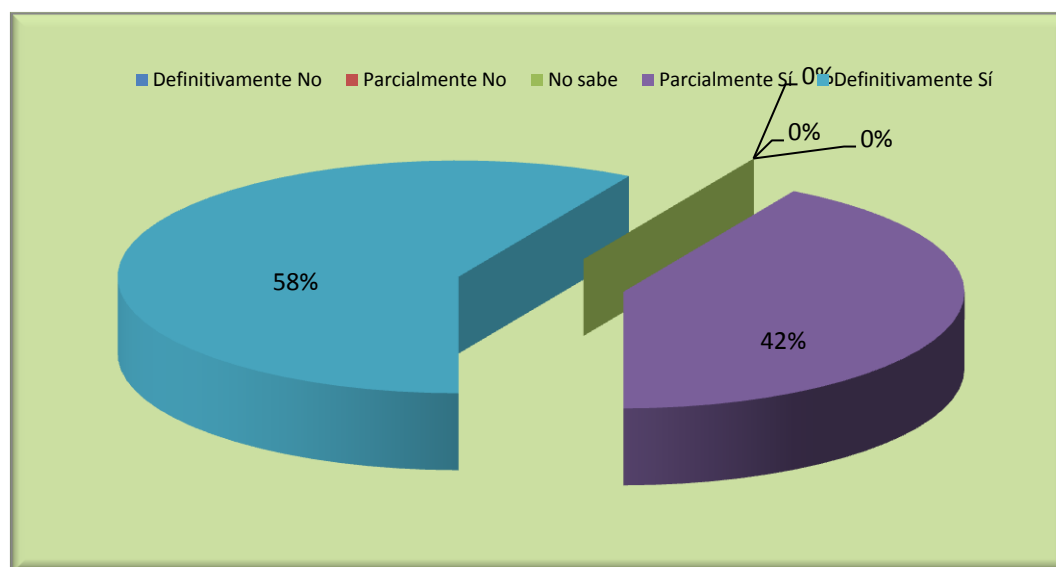
TABLA 14.- Gestión y desarrollo gobierno comunal

ITEM	OPCIÓN	No.	%
14	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	0	0%
	Parcialmente Sí	5	42%
	Definitivamente Sí	7	58%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 14.-Gestión y desarrollo gobierno comunal



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 14, muestra sobre las gestiones realizadas por los miembros del Gobierno comunal, su eficiencia y el beneficio que le ha dado al desarrollo de la institución, y el 58% señaló que “Definitivamente Sí” el 42% dijo que “Parcialmente Sí”, lo que significa que desde su punto de vista la gestión realizada es positiva y contribuye desarrollo institucional.

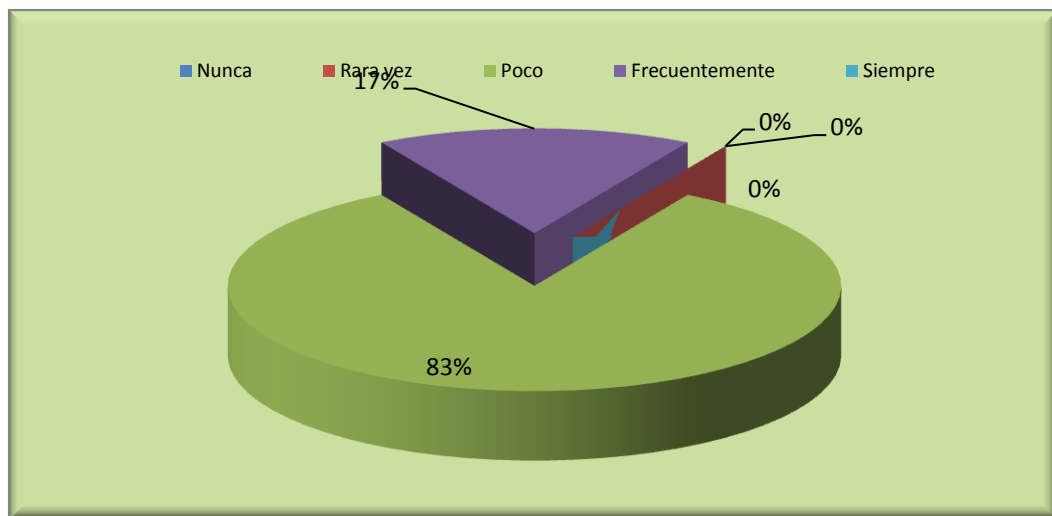
15. ¿Se da seguimiento a las gestiones y actividades de los miembros del gobierno comunal?

TABLA 15.- Seguimiento a la gestión

ITEM	OPCIÓN	No.	%
15	Nunca	0	0%
	Rara vez	0	0%
	Poco	10	83%
	Frecuentemente	2	17%
	Siempre	0	0%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 15.-Seguimiento a la gestión



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

A través del gráfico # 15, se puede observar que el 83% de sus miembros respondió que “Poco” se le da seguimiento a las gestiones y actividades de los miembros del Gobierno comunal, mientras que un 17% dijo que “Frecuentemente”.

Por lo tanto es evidente que no se da seguimiento a las actividades que cumplen los miembros del gobierno comunal.

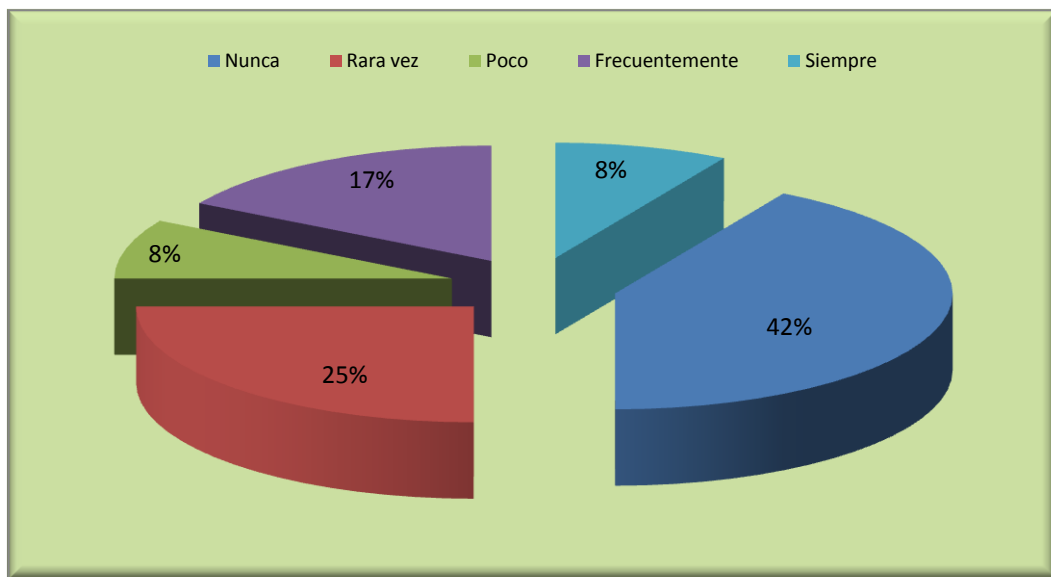
16. ¿Se realiza la rendición de cuentas por parte del gobierno comunal?

TABLA 16.- Rendición de cuentas

ITEM	OPCIÓN	No.	%
16	Nunca	5	42%
	Rara vez	3	25%
	Poco	1	8%
	Frecuentemente	2	17%
	Siempre	1	8%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 16.- Rendición de cuentas



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 16, muestra que el 42% de los miembros del gobierno comunal contestó que “Nunca” se han realizado la rendición de cuentas ante la ciudadanía, un 25% mencionó que “Rara vez”, un 8% expresó que “Poco”, un 17% expuso que “Frecuentemente” y por último un 8% dijo que “Siempre”. Con este resultado se puede deducir claramente que no se realiza rendición de cuentas y que si se lo hace no lo hacen todos.

17. ¿Conoce Ud. de algún plan o proyecto realizado por el Gobierno comunal en beneficio de la comunidad durante su gestión?

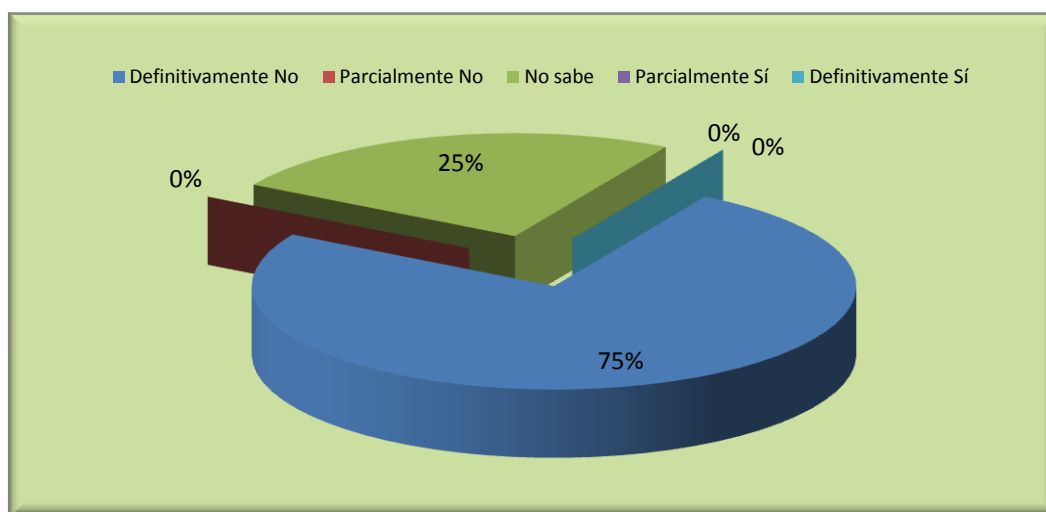
TABLA 17.-.- Conocimiento de plan o proyecto gobierno comunal

ITEM	OPCIÓN	No.	%
17	Definitivamente No	9	75%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	3	25%
	Parcialmente Sí	0	0%
	Definitivamente Sí	0	0%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 17.-Conocimiento de plan o proyecto gobierno comunal



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En el gráfico # 17, sobre la existencia de un Plan o Proyecto realizado con la participación de la ciudadanía durante su gestión, un 75% de los miembros dijo que “Definitivamente No” conocían ningún plan o proyecto, y un 25% expresó que “No sabe”. Lo que evidencia que no se realiza planificación ni participación ciudadana en el sector.

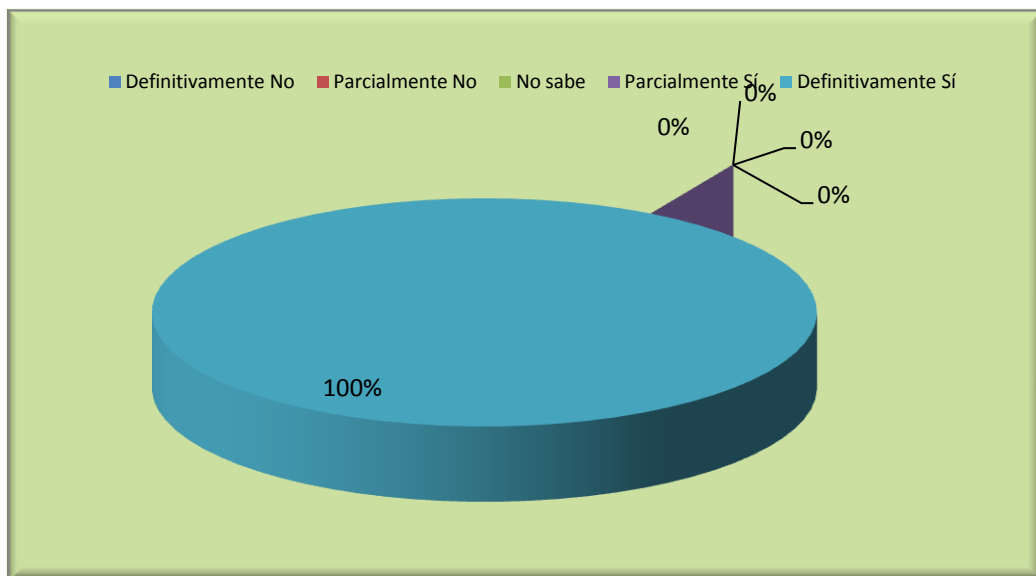
18. ¿Considera Ud. que un nuevo Modelo de Gestión Administrativa contribuirá al desarrollo institucional y de la comunidad?

TABLA 18.- Nuevo modelo de gestión

ITEM	OPCIÓN	No.	%
18	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	0	0%
	Parcialmente Sí	0	0%
	Definitivamente Sí	12	100%
	TOTAL		12

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
 Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 18.-Nuevo modelo de gestión



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
 Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

A través del gráfico # 18, se puede evidenciar que, la totalidad de encuestados respondió que están de acuerdo que un nuevo Modelo de Gestión Administrativa mejorará la organización, para lograr el desarrollo de la institución.

3.2 Encuestas realizadas a la comunidad

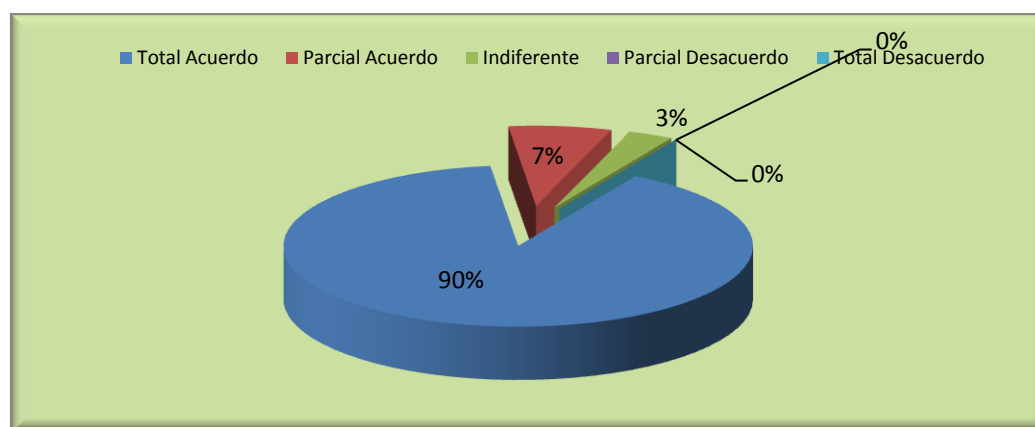
1. ¿Está usted de acuerdo que se cambie y mejore la organización administrativa del Gobierno comunal?

TABLA 19.- Cambio y mejora en la organización

ITEM	OPCIÓN	No.	%
1	Total Acuerdo	316	90%
	Parcial Acuerdo	25	7%
	Indiferente	11	3%
	Parcial Desacuerdo	0	0%
	Total Desacuerdo	0	0%
	TOTAL		352

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 19.- Cambio y mejora en la organización



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En el gráfico # 19, el 90% de los encuestados están en “Total Acuerdo” que se cambie y mejore la organización administrativa del Gobierno comunal, el 7% en “Parcial Acuerdo” y un 3% le es “Indiferente”.

Los resultados determinan que los encuestados en su mayoría están de acuerdo en que se realice un cambio y mejoramiento en la organización administrativa del gobierno comunal

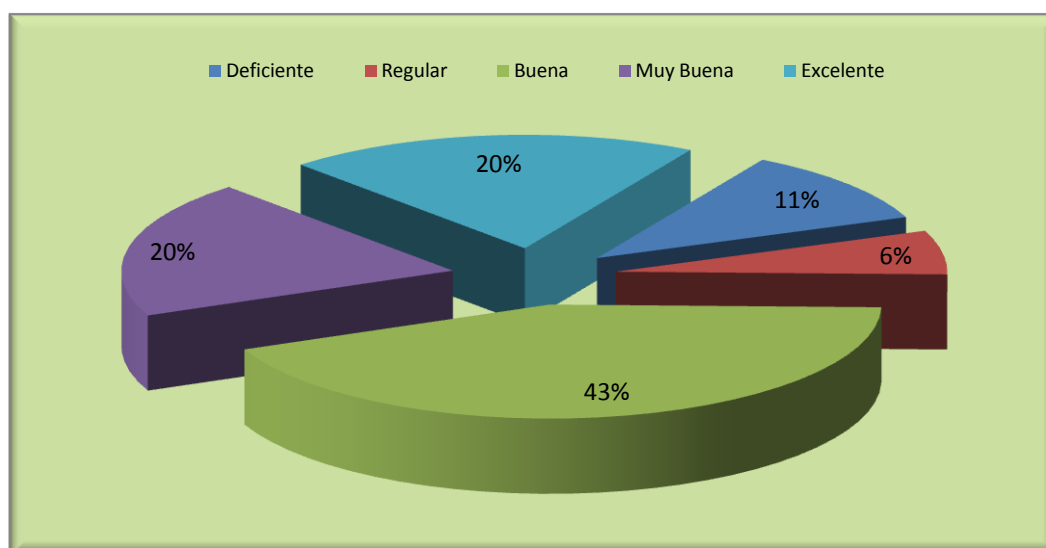
2. ¿Cómo calificaría usted la organización administrativa de las actividades institucionales del Gobierno comunal?

TABLA 20.- Calificación de la organización

ITEM	OPCIÓN	No.	%
2	Deficiente	38	11%
	Regular	22	6%
	Buena	152	43%
	Muy Buena	69	20%
	Excelente	71	20%
	TOTAL		352

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 20.- Calificación de la organización



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 20, refleja la calificación de los encuestados a la organización administrativa de las actividades institucionales del gobierno comunal, donde: el 11% las calificó como “Deficiente”, el 6% como “Regular”, el 43% como “Buena”, el 20% como “Muy Buena” y por último el 20% como “Excelente”.

Con este resultado se puede decir que la organización tiene un promedio aceptable en la comunidad.

3. ¿Considera usted que las actividades realizadas por el gobierno comunal están encaminadas al desarrollo de la comunidad?

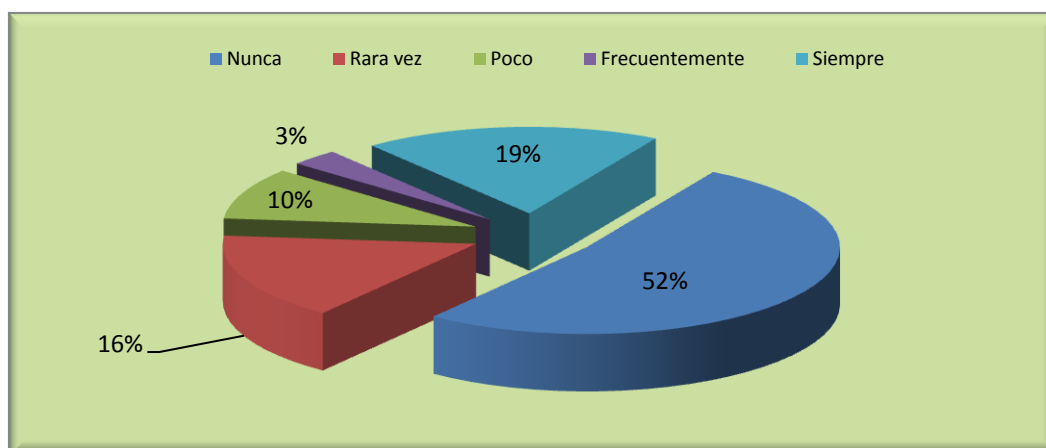
TABLA 21.- Actividades realizadas por el gobierno comunal

ITEM	OPCIÓN	No.	%
3	Nunca	183	52%
	Rara vez	57	16%
	Poco	34	10%
	Frecuentemente	11	3%
	Siempre	67	19%
	TOTAL		352

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 21.- Actividades realizadas por el gobierno comunal



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

En el gráfico # 21, el 52% manifestaron que “Nunca” las actividades se han orientado al desarrollo de la comunidad, un 16% que “Rara vez”, con un 10% dijeron que “Poco” lo han hecho, mientras que el 3% expresó que frecuentemente y por último un 19% supo manifestar que Siempre.

Lo que se puede deducir que las actividades realizadas por el gobierno comunal no contribuyen al desarrollo de la comunidad.

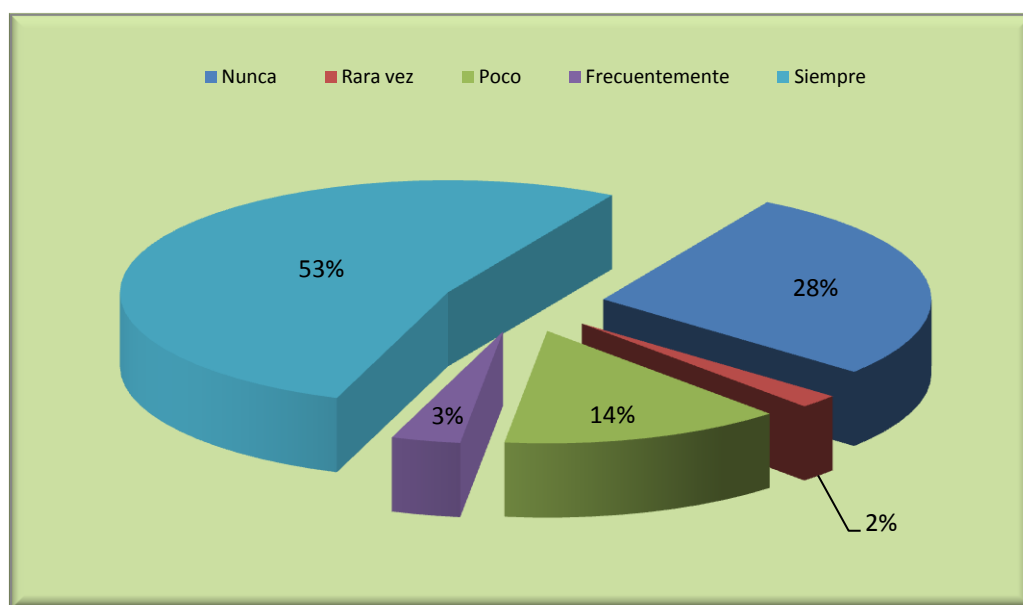
4. ¿El Gobierno comunal informa a la comunidad sobre las actividades de gestión que realiza en beneficio de la comunidad?

TABLA 22.- Información a la comunidad

ITEM	OPCIÓN	No.	%
4	Nunca	98	28%
	Rara vez	7	2%
	Poco	49	14%
	Frecuentemente	12	3%
	Siempre	186	53%
	TOTAL		352

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 22.- Información a la comunidad



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 22, referente a la comunicación del gobierno comunal hacia la comunidad, el 28% manifestó que “Nunca”, el 2% respondió que “Rara vez”, el 14% dijo que “Poco”, el 3% que “Frecuentemente”, y el 53% que “Siempre”. De acuerdo a lo expresado por los encuestados si se comunica sobre las gestiones que realiza el gobierno comunal a la población.

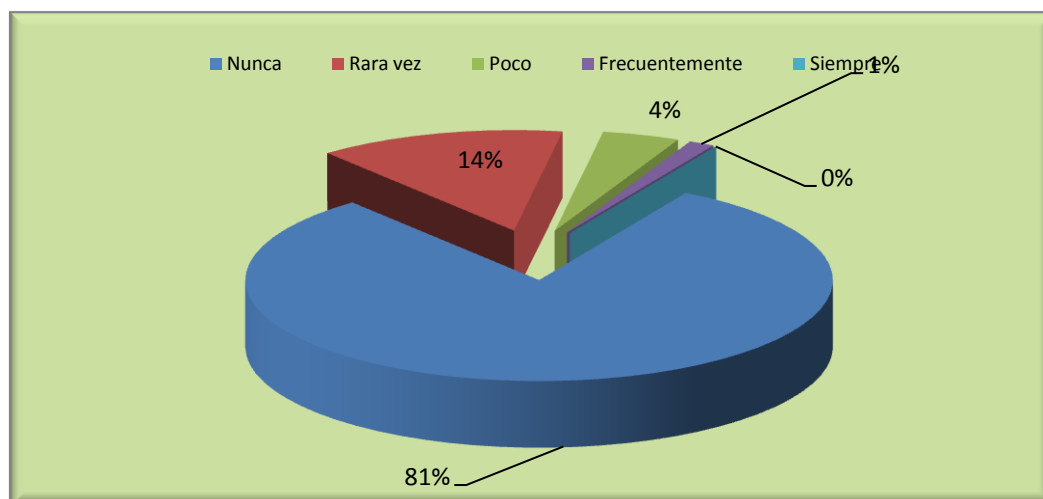
5. ¿Ha sido usted convocado a participar en algún tipo de planificación realizada por el gobierno comunal?

TABLA 23.- Participación en la planificación

ITEM	OPCIÓN	No.	%
5	Nunca	284	81%
	Rara vez	48	14%
	Poco	15	4%
	Frecuentemente	5	1%
	Siempre	0	0%
	TOTAL		352

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
 Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 23.- Participación en la planificación



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
 Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 23 revela la convocatoria a participación ciudadana y planificación por parte del gobierno comunal, donde el 81% dijo que “Nunca”, el 14% que “Rara vez”, el 4% que “Poco”, el 1% que “Frecuentemente”.

Por lo que se pudo observar con los criterios de las personas es que no se ha convocado a participar de ningún tipo de planificación a la ciudadanía por parte del gobierno comunal.

6. ¿Se han establecido mecanismos de control seguimiento y evaluación de la gestión que realiza el gobierno comunal?

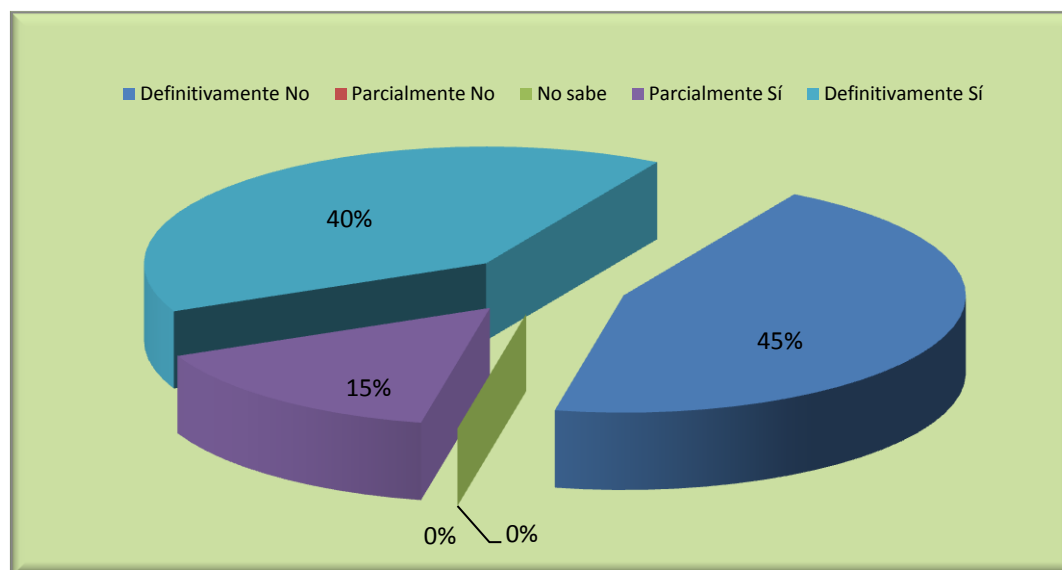
TABLA 24.- Mecanismos de control y seguimiento

ITEM	OPCIÓN	No.	%
6	Definitivamente No	158	45%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	0	0%
	Parcialmente Sí	53	15%
	Definitivamente Sí	141	40%
	TOTAL	352	100%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 24.- Mecanismos de control y seguimiento



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014

Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 24, muestra que 45% de los encuestados manifiesta que definitivamente No sean establecido mecanismos de control en el gobierno comunal, el 40% dice que definitivamente Si, el 15% dice que parcialmente. Se puede considerar mediante la encuesta que existen criterios divididos sobre el establecimiento de mecanismos de control seguimiento y evaluación de la gestión por parte del gobierno comunal.

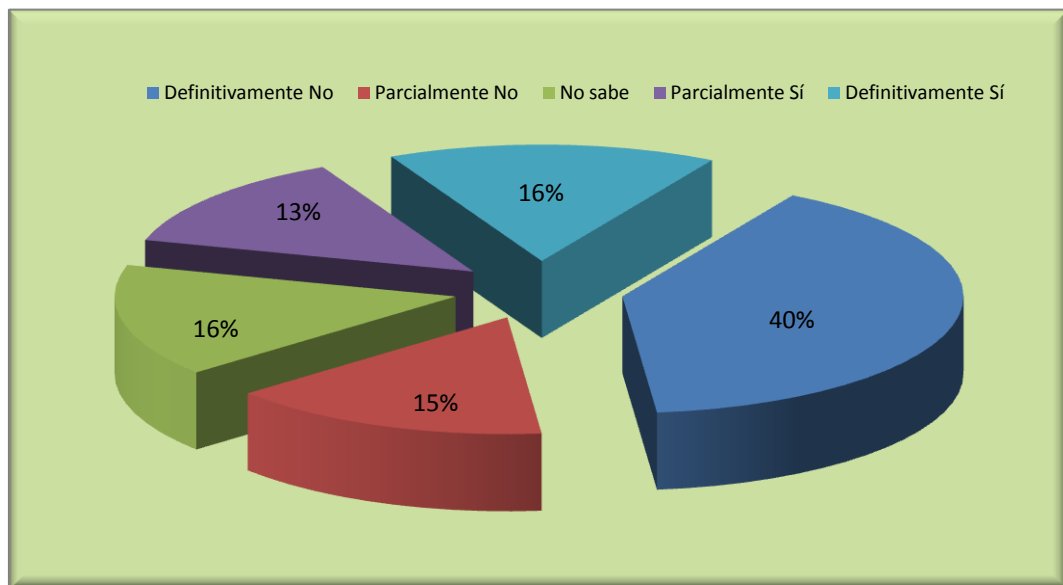
7. ¿El gobierno comunal realiza la rendición de cuentas ante la ciudadanía?

TABLA 25.- Rendición de cuentas del gobierno comunal

ITEM	OPCIÓN	No.	%
7	Definitivamente No	141	40%
	Parcialmente No	54	15%
	No sabe	55	16%
	Parcialmente Sí	47	13%
	Definitivamente Sí	55	16%
	TOTAL	352	100%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 25.- Rendición de cuentas del gobierno comunal



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 25, dirigida a la rendición de cuentas la comunidad responde, 40% que “Definitivamente No” se realiza, un 15% que “Parcialmente No”, el 16% expresó que no “No sabe”, el 13% indicó que “Parcialmente Sí” y en último lugar el 16% dijo que “Definitivamente Sí”. Lo que significa que no se hace una verdadera rendición de cuentas por parte del gobierno comunal.

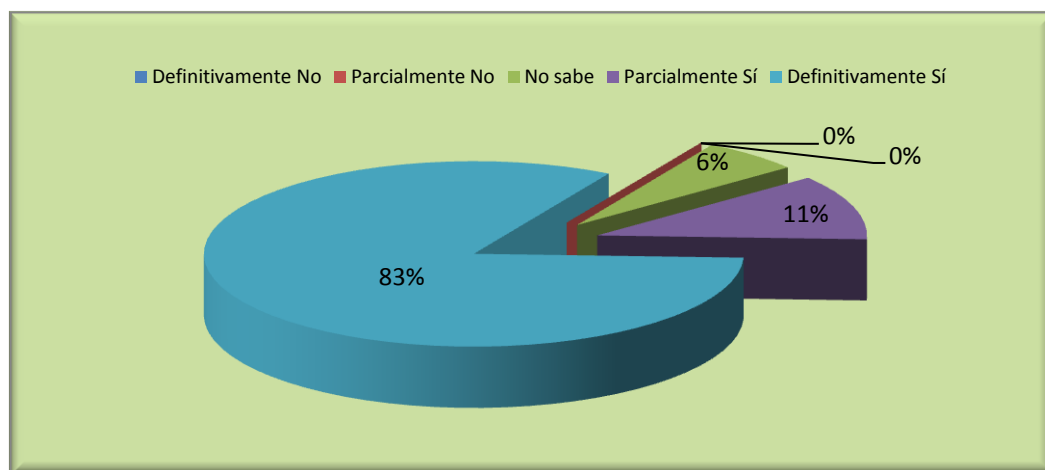
8. ¿Considera Ud. que un nuevo Modelo de Gestión Administrativa contribuirá al desarrollo institucional y de la comunidad?

TABLA 26.- Modelo de gestión

ITEM	OPCIÓN	No.	%
8	Definitivamente No	0	0%
	Parcialmente No	0	0%
	No sabe	21	6%
	Parcialmente Sí	40	11%
	Definitivamente Sí	291	83%
	TOTAL	352	100%

Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

GRÁFICO 26.- Modelo de gestión



Fuente: Encuesta realizada a los miembros del gobierno comunal, 2014
Elaborado por: Pedro Orrala Borbor

El gráfico # 26, se evidencia que 291 personas encuestadas que corresponde al 83%, dijeron que “Definitivamente Sí” un nuevo Modelo de Gestión Administrativa contribuirá al desarrollo institucional y de la comunidad, en menor porcentaje, el 11% 40 personas indicaron que “Parcialmente Sí” y por último el 6% 21 personas expresaron “No sabe”.

Lo que se puede finalmente resumir, es que la gran mayoría de la población está de acuerdo que se realice un modelo de gestión que contribuya al desarrollo de la organización.

3.3 CONCLUSIONES

Una vez procesada y analizada la información obtenida en la comuna Juan Montalvo del cantón Santa Elena se puede concluir que:

La gestión administrativa que ejecuta el gobierno comunal es de carácter empírico por cuanto no se han definido estrategias organizativas, afectando el desarrollo institucional y comunitario.

En cuanto a la planificación casi no se realiza pues no tiene un horizonte definido, objetivos metas estrategias de gestión, lo poco que se realiza es de carácter empírico, momentáneo diario, si se la puede describir así, puesto que es empírica y se hace todos los días de acuerdo a las circunstancias y oportunidades que se presentan en el momento.

La organización pese a ser también de carácter empírico se considera por parte de los miembros del gobierno comunal y la población como buena, sin embargo a través de la observación se pudo verificar que existen muchas deficiencias en su estructura y funcionamiento, e integración dentro del gobierno comunal.

No se aplican procesos administrativos en la gestión que realiza el gobierno comunal, lo que genera errores en la organización, desorden e incumplimiento de tareas y responsabilidades de sus miembros.

No existe equidad en la aplicación del reglamento interno dentro de la gestión que realiza el gobierno comunal, ya que unas veces se aplica y otras no manifestaron varios comuneros, respuesta que se evidencia en la pregunta 13 donde hay una división de opiniones en iguales porcentajes. La participación ciudadana como en todos los sectores es escasa debido al desconocimiento de los beneficios que esta brinda, no se hace partícipes a la ciudadanía en las actividades que desarrolla el gobierno comunal; esta se limita a la participación que tienen los comuneros en las reuniones de carácter general que tiene el gobierno comunal en forma ordinaria cada mes.

No se realiza monitoreo y seguimiento y control a la gestión y labores del gobierno comunal todo se limita a al informe verbal que en cada reunión expresa el presidente y tesorero. Por lo tanto tampoco se realiza una verdadera rendición de cuentas a la comunidad pues en su mayoría desconocen la normativa legal vigente.

El apoyo de las autoridades de turno para la comunidad ha sido escaso sin embargo el gobierno comunal pese a generar recursos propios de las actividades de minería en el sector no cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus labores en forma más eficiente. Además pese a los problemas que enfrenta el gobierno comunal en su gestión las relaciones con la comunidad son buenas, lo que facilita proceso para la implementación de los cambios necesario para mejorar la gestión y desarrollo de la comunidad.

Finalmente la información presentada, y los resultados obtenidos en este estudio han permitido comprobar las hipótesis presentadas y constituyen la base en la que se fundamenta la propuesta

3.4 RECOMENDACIONES

La actualización del Reglamento Interno en base a las normas legales vigentes y las necesidades de la comunidad, se establezcan normas y funciones para con los vocales, así como se formalice la base legal para la implementación del nuevo Modelo de Gestión Administrativa que beneficie tanto a la institución como a la comunidad.

Establecer, un proceso para realizar una planificación a largo plazo en el que se incluya capacitación, un diagnóstico, con todos los actores representativos de la comunidad y el gobierno comunal, para que se puedan definir los lineamientos estratégicos que permitan alcanzar el desarrollo institucional y de la comunidad para un eficiente funcionamiento de su organización.

Capacitar a los miembros y habitantes de la comunidad en el manejo de procesos administrativos para que puedan ir ejecutándose en la gestión institucional y las actividades comunales.

Preparar y promover la participación ciudadana en las actividades de planificación y gestión del gobierno comunal, e incorporar los procesos de seguimiento monitoreo y control en la gestión del gobierno comunal, con el fin identificar y corregir errores e ir mejorándola paulatinamente.

Finalmente elaborar un modelo de gestión que se enmarque en la realidad social, económica, política, cultural y turística que tiene la comuna que sirva de orientación para el ejercicio de las actividades y acciones decida emprender el gobierno comunal, procurando alcanzar el desarrollo institucional y local.

CAPÍTULO IV

4.1 DATOS INFORMATIVOS

4.1.1 Título de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA JUAN MONTALVO DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014,

4.1.2 Institución Beneficiaria

Gobierno comunal de Juan Montalvo

4.1.3 Beneficiarios

Los beneficiarios son el gobierno comunal de Juan Montalvo, sus directivos y habitantes de la comuna

4.1.4 Equipo técnico responsable

Pedro Orrala Borbor tesista

Eco. Margarita Panchana tutor

4.2 PRESENTACIÓN

El estudio realizado en la comuna Juan Montalvo del cantón Santa Elena evidencia como resultados claros entre los que se destacan el no contar con un instrumento guía de gestión, debido al poco conocimiento y aplicación de herramientas administrativas, las normas legales vigentes en el país, así como el cumplimiento de las normas establecidas en el reglamento interno de la comunidad y su aplicación equitativa y justa dentro de su jurisdicción; aspectos que sus dirigentes desde su conformación han tenido que afrontarlos y aprender a convivir con ellos.

Es evidente que la mayor parte del sector rural del país tiene este tipo de problemas, los mismos que no han sido enfrentados o tomados a cargo por parte de las debidas autoridades de turno, quienes deberían encargarse de preparar y capacitar a los dirigentes comunales para que puedan mejorar su gestión y trabajen coordinadamente con cada uno de los organismos públicos en beneficio de sus comunidades.

El retraso en que se encuentra la comunidad se refleja en sus calles, infraestructura, los servicios básicos con que cuenta, en sus habitantes, se evidencia que no han recibido el apoyo por parte de las autoridades cantonales y provinciales lo poco que se ha podido lograr es por esfuerzo y organización de sus habitantes, problema que se ha agudizado por la desconfianza que ha producido en la población sus dirigentes, debido a la deficiente gestión administrativa desarrollada en la comunidad, el poco interés por buscar soluciones que permitan salir de ese bache en el que se encuentra la comuna.

Ante la problemática existente en el sector rural del país se realiza la siguiente propuesta de diseñar un modelo de gestión administrativa para la comuna Juan Montalvo del cantón Santa Elena, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa del cabildo y de la comunidad.

Pues es necesario que las comunidades tengan un instrumento administrativo que se constituya en una verdadera guía de orientación para su gestión buscando alcanzar el desarrollo institucional y de la comunidad en general , procurando siempre la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones ya que esta será fundamental para el fortalecimiento de la administración y aprovechamiento de los recursos con que cuenta la comunidad, lo que permitirá alcanzar una mejor calidad de vida para sus habitantes.

4.3 JUSTIFICACIÓN

Los modelos de gestión tiene por objeto orientar a los administradores sobre el comportamiento de la organización en el corto mediano y largo plazos, alineados con su estrategia organizacional, son herramientas vitales y de mucha importancia para la planificación, organización, dirección, control y coordinación, de actividades en la institución permitiendo al mismo tiempo el fortalecimiento o el cambio de la cultura organizacional.

Dada la realidad existente en el país sobre la desatención que tiene los sectores rurales por parte de las autoridades de turno, el poder diseñar e implementar un modelo de gestión administrativa para las comunidades de suyo tiene una capital importancia para el desarrollo del país y del sector que recibe este beneficio.

El modelo de gestión está basado en la problemática existente en la comunidad y busca dar solución a los problemas administrativos que viene experimentando la comuna Juan Montalvo del cantón Santa Elena.

La propuesta es factible por cuanto se busca implementar estrategias que comprometan e involucren a la ciudadanía y todos los actores sociales en el desarrollo de la comunidad, pues en ella se definirán las responsabilidades que cada uno de los actores deben cumplir para poder alcanzar los objetivos planteados.

La propuesta se justifica porque el modelo de gestión se constituye en la alternativa de solución a la problemática planteada, obteniendo como resultado a largo plazo, un ordenamiento a las actividades y acciones que se ejecuten en la comunidad.

A través de la planificación, se definirá un horizonte, partiendo de una visión de hacia dónde quiere llegar la comunidad en el largo plazo, estableciendo objetivos claros y factibles de alcanzar, y estrategias que contribuyan al desarrollo de la comunidad; la organización permitirá la integración de directivos actores sociales y la comunidad, así como la coordinación y sincronización de las actividades programadas.

Los directivos dispondrán de los conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar su gestión, y la población participara en el control social y de la gestión de sus directivos.

4.4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A través del estudio desarrollado se ha podido determinar las deficiencias que tiene el gobierno comunal de Juan Montalvo mismo que han venido afectando tanto el desarrollo de la institución, como el de la comuna.

En el ámbito administrativo no dispone de una herramienta guía de gestión que oriente el desarrollo de la misma; el desconocimiento del campo administrativo, de la normativa legal vigente, hace que no se pueda poner en práctica sus deberes, derechos y obligaciones, circunstancias que han provocado que no se pueda establecer la planificación para el desarrollo, definir una buena organización

Además no hay espacios de participación ciudadana donde la población pueda expresar sus necesidades, anhelos y aspiraciones de acuerdo a su realidad e identidad cultural, y ejerza su derecho a la participación, contribuya de esta manera en la toma de decisiones y la planificación del desarrollo de la comunidad.

En el campo económico financiero se evidencia la desconfianza existente hacia los directivos por la poca capacidad demostrada para la generación y manejo de sus propios recursos, así como en la gestión, y administración de los recursos de instituciones públicas y/o privadas en beneficio de la comunidad.

En el campo de servicios básicos e infraestructura la comunidad ha sido muy poco atendida sus vía de acceso es lastrada y se encuentra en muy malas condiciones, además de no cuenta con servicio de transporte, dispone de agua potable pero el servicio es deficiente por la poca cantidad de agua que llega y el servicio no es permanente no dispone de alcantarillado; el servicio eléctrico es permanente pero el alumbrado público es deficiente.

La comunidad no dispone de áreas verdes y los pocos lugares de recreación como el parque se encuentra en deplorables condiciones, al igual que la escuela se encuentra deteriorada y no brinda una preparación adecuada a los niños del lugar pues no cuenta con el espacio y equipamiento necesario.

La producción agrícola es escasa la mayor parte de habitantes está dedicada a la explotación de minas de cascajo, y un gran numero ha emigrado en busca de trabajo a varios sitios de la península y Guayaquil.

En lo referente al ordenamiento urbano no existe una definición de desarrollo del poblado, ya que es te crece de manera desordenada, además de los problemas existentes con los terrenos que están en disputa sus habitantes, y la venta de los mismos sin la debida consulta a la comuna propietaria de estos.

FODA

FORTALEZAS

- Unidad en los comuneros
- Disponen de pozos de agua natural
- Tienen minas de arena ripio y cascajo
- Crianza de ganado caprino y porcino
- Presencia de organizaciones comunitarias

DEBILIDADES

- Desorganización de la comunidad
- Poco conocimiento administrativo y legal de directivos y pobladores
- Poca comunicación gobierno y pueblo
- Animales sueltos en la calle proporciona mal imagen de la comuna
- Poco apoyo y disponibilidad de capitales para trabajar las tierras

OPORTUNIDADES

- Gestionar el desarrollo de proyectos productivos ante los GAD's y demás organismos estatales.
- Realizar convenios con instituciones públicas y privadas que brinden apoyo a la gestión administrativa
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas para la preparación y capacitación del gobierno comunal cono de sus habitantes.

AMENAZAS

- Venta de tierras de la comuna
- Robo tuberías de agua potable
- Invasiones de tierras
- Cobro de deudas del banco de fomento a través de embargo

4.5 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA JUAN MONTALVO DEL CANTON SANTA ELENA

IDENTIDAD DE LA COMUNA JUAN MONTALVO

4.5.1 Filosofía Corporativa

4.5.1.1 Misión

Propiciar y dinamizar procesos de mejora continua de la gestión y la calidad de vida de sus habitantes a través del fortalecimiento de convivencia ciudadana, la generación de nuevas propuestas productivas, la aplicación de valores, el trabajo en equipo, y la participación social de sus habitantes

4.5.1.2 Visión

La comuna Juan Montalvo para el año 2018 será reconocida como la comuna Líder en el manejo de la gestión administrativa, organizada, productiva, con un buen nivel en su calidad de vida con capacidad para resolver problemas sociales mediante la participación ciudadana, garantizado el buen vivir para todos sus habitantes.

4.5.1.3. Objetivos

4.5.1.3.1 Objetivo general

Fortalecer la gestión administrativa local a través de la aplicación de herramientas administrativas que permitan mejorar el desarrollo económico, social, político, cultural, ambiental y la calidad de vida de la comunidad.

4.5.1.3.2. Objetivos específicos

- Fortalecer la planificación participativa mediante la aplicación de estrategias generales de gestión que conduzcan al crecimiento y desarrollo de la comuna Juan Montalvo.
- Orientar la administración del Cabildo Comunal Juan Montalvo mediante la representación gráfica de su estructura organizacional para la adecuada división y distribución de funciones.
- Direccionar las acciones administrativas del Cabildo Comunal a través de ejes transversales de gestión que contribuyan al crecimiento institucional.

- Proponer el control ciudadano mediante fases de seguimiento y evaluación que permitan la obtención de resultados del cumplimiento de las actividades planificadas por la organización y la comunidad.

4.5.2 Principios

- **Participación ciudadana**

Promover en la comunidad la participación de los actores sociales para realizar una gestión en conjunto e involucrándose en el desarrollo local.

- **Coordinación interinstitucional**

Trabajar coordinadamente con los organismos e instituciones públicas buscando la cooperación para lograr el desarrollo institucional.

- **Convivencia de actores**

Propiciar actividades que permitan compartir e interactuar en comunidad para mejorar las relaciones afectivas en la población.

- **Consolidación de alianzas**

Gestionar y afianzar las relaciones y alianzas con instituciones públicas y privadas que puedan aportar y apoyar el desarrollo de la comunidad.

- **Mejoramiento continuo**

Trabajar en forma constante mejorando acciones para alcanzar el desarrollo institucional.

4.5.3 Valores

- **Lealtad:** compromiso, confianza y fidelidad hacia la institución ofreciendo su mejor esfuerzo en beneficio de la comunidad.
- **Equidad:** trabajar en beneficio de toda la comunidad sin discriminaciones, procurando que todos participen de los beneficios y logros alcanzados.
- **Liderazgo:** poner su capacidad habilidades carisma y destrezas al servicio de la comunidad.
- **Comunicación:** fomentar el dialogo concertación y entregar la información en forma oportuna y responsable a la comunidad.
- **Responsabilidad:** cumplimiento cabal de los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.
- **Perseverancia:** ser contante e insistente hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- **Tolerancia:** ser paciente ante las adversidades que se presentan dentro del ejercicio de la gestión.
- **Respeto:** consiste en saber valorar los intereses y necesidades del otro individuo, y
- **Compromiso:** es el cumplimiento de una responsabilidad adquirida con la comunidad para su mejoramiento.

4.5.4 Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del modelo de gestión administrativa es la correspondiente a la jurisdicción de la comuna Juan Montalvo del cantón Santa Elena, y su contenido dará las pautas para alcanzar el desarrollo institucional, así como el de la comunidad. El modelo está fundamentado en las normas generales establecidas en la constitución de la república, el plan nacional del buen vivir, la ley de comunas y el reglamento interno de la comuna.

4.5.5 Ordenamiento jurídico

El ordenamiento jurídico está dado por la jerarquía de las leyes que permiten el ejercicio del poder su naturaleza, sus competencias y atribuciones, en cada una de sus jurisdicciones, para el caso de la comuna Juan Montalvo, y conforme lo determina el artículo 45 y 46 de la ley de organización y régimen de comunas se considera necesario la actualización del reglamento interno de la comuna, el mismo que deberá estar en concordancia con el nuevo modelo de gestión a ser implementado en la comuna.

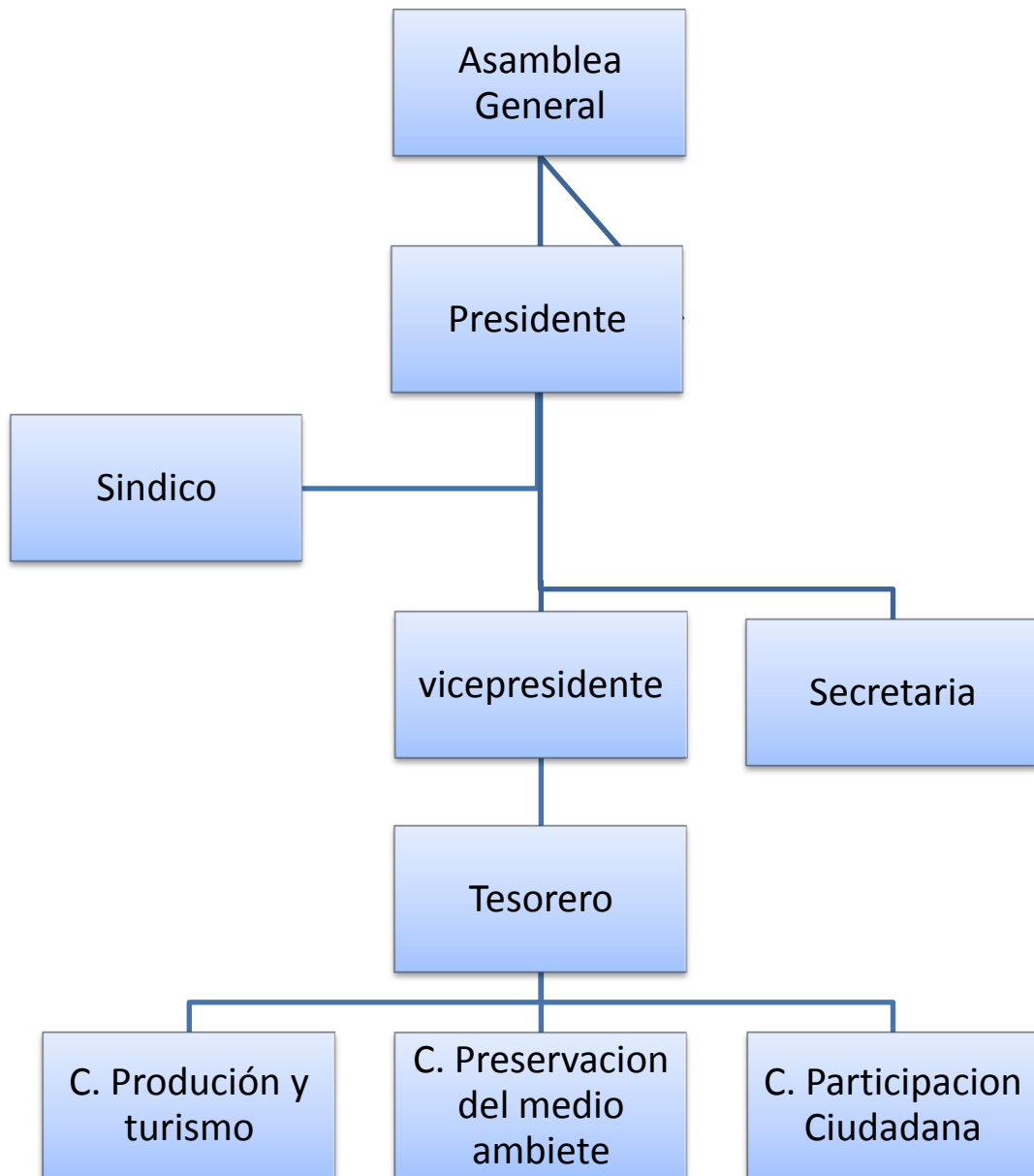
La comuna establecerá los organismos de dirección que constituyen la asamblea general comunitaria y el gobierno comunitario, los mismos serán elegidos por votación directa en la asamblea general.

4.5.6 Estructura Organizacional

La propuesta presenta la representación gráfica de la estructura orgánica de la Comuna Juan Montalvo, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena; acto seguido se describe el orgánico funcional respectivo.

GRÁFICO 27.- Representación Gráfica de la estructura organizacional de la Comuna Juan Montalvo.

4.5.7 Organigrama



Fuente.- Cabildo de la comuna Juan Montalvo
Elaborado por.- Pedro Stalyn Orrala Borbor

4.5.7.1 La asamblea general

- a) Las reuniones de asamblea general serán establecida por la comunidad de acuerdo a su costumbres y tradiciones, las mismas que deberán hacerse constar en el reglamento interno de la comuna.
- b) La convocatoria a reunión de asamblea general debe realizarse por lo menos con tres días de anticipación, en la misma que debe contar claramente el día la hora, lugar, y el orden del día a tratarse.
- c) La asamblea puede instalarse con la mitad más uno del total de comuneros que consten en los registros del gobierno comunal.
- d) La asamblea general ser presidida por la presidenta o presidente, y en caso de ausencia de estos, por la vicepresidenta o vicepresidente o quien cumpla estas funciones.
- e) Dentro de la asamblea general las decisiones se tomaran por mayoría absoluta.
- f) De cada reunión de asamblea general debe elaborarse un acta y las respectivas resoluciones en las que debe constar las firmas de la persona que presidio la asamblea y del secretario del gobierno comunal o la persona que lo haya remplazado.

Son atribuciones de la asamblea general:

1. Aprobar las actas y resoluciones que en esta se generen.
2. Participar en la planificación de actividades programas y proyectos así como en la fijación de políticas de desarrollo para la comunidad.

3. Aprobar el plan anual y presupuesto que presente el gobierno comunal.
4. Aprobar el informe anual de actividades que presente el gobierno comunitario y sus comisiones
5. Y las demás que determine la ley y reglamento interno de la comunidad.

4.5.7.2. Gobierno comunal

Son funciones del gobierno comunal de Juan Montalvo:

- a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones emanadas de la asamblea general, como del propio gobierno comunal.
- b) Promover y apoyar el desarrollo de actividades productivas y artesanales en la comunidad.
- c) Elaborar el presupuesto participativo anual para la comunidad y someterlo a la aprobación de la asamblea general.
- d) Poner a consideración de la asamblea un plan anual de actividades con el que desarrollara su gestión.

Funciones de la dirección administrativa

4.5.7.3 Del presidente

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley de comunas, del estatuto jurídico, del reglamento interno, y las resoluciones emanadas de la asamblea general y del gobierno comunal.

- b) Convocar y presidir las reuniones de asamblea general, y las sesiones del gobierno comunal.
- c) Elaborar conjuntamente con el secretario el orden del día a tratarse en las reuniones de asamblea general y en las sesiones del gobierno comunal.
- d) Disponer con su firma el cumplimiento de las actividades inherentes a las comisiones nombradas por la asamblea general.
- e) Legalizar y firmar las actas de reuniones, comunicaciones, inscripciones de comuneros, y demás documentos relacionados con las actividades de la comuna y la naturaleza de sus funciones.
- f) Autorizar al tesorero la utilización para gastos de emergencia hasta cien dólares americanos por caja chica, en caso de gastos mayores se requerirá la autorización del gobierno comunal o de la asamblea general.
- g) Supervisar la contabilidad y el manejo económico de los recursos generados por la comunidad.
- h) Extender conjuntamente con el tesorero la documentación correspondiente para el cobro de las cuotas y otros ingresos a favor de la comuna. Los mismos que se depositaran en una cuenta bancaria a nombre del gobierno comunal.
- i) Supervisar la ejecución de obras y trabajos realizados por el gobierno comunal como por otras instituciones públicas, los valores y materiales utilizados para la conservación de las mismas.
- j) Cuidar que se cobren a tiempo e ingresen a la cuenta de la comuna las cuotas y demás valores en favor de la entidad.

4.5.7.4 Del vicepresidente

- a) Sustituir al presidente y ejercer sus funciones en caso de ausencia temporal o permanente: y
- b) Apoyar en la administración de la comuna en todo cuanto le compete al presidente.

4.5.7.5 Del tesorero

- a) Llevar con responsabilidad, seguridad, orden y transparencia la contabilidad de la comuna.
- b) Recaudar las cuotas de carácter ordinario y extraordinario, y demás ingresos que correspondan a la comuna por cualquier otro concepto, otorgando los correspondientes recibos y depositando dichos valores en la cuenta bancaria de la comuna.
- c) Ser el custodio de los dineros, valores y demás bienes que están bajo su responsabilidad personal, entregando caución, si así lo resuelve la asamblea.
- d) Presentar al gobierno comunal informes trimestrales sobre el movimiento económico con los respectivos documentos de descargo, así como un informe mensual sobre deudores o morosos de la comuna.
- e) Efectuar gasto e inversiones autorizados por la asamblea general, el gobierno comunal, o el presidente según el monto de los mismos.

4.5.7.6 Del síndico

- a) Asesorar e intervenir en los asuntos judiciales y extrajudiciales relacionados con los intereses de la comuna.
- b) Velar por que en la comuna reine la armonía, cordialidad y se cultive el espíritu de solidaridad.
- c) Revisar las operaciones de tesorería se encuentren encaminadas dentro de los parámetros legales, e informar al gobierno comunal.
- d) Participar en la revisión trimestral del movimiento económico en coordinación con el presidente tesorero y la comisión de fiscalización, e informar a la asamblea general.
- e) Asesorar en la conformación de los organismos de control social para el seguimiento monitoreo y evaluación de la gestión del gobierno comunal.
- f) Desempeñar y cumplir con las comisiones que le encomendare la asamblea general, el gobierno comunal o el presidente del mismo.

4.5.7.7 Del secretario

- a) Convocar a reuniones de asamblea general y sesiones del gobierno comunal, por orden del presidente y actuar en ellas con puntualidad y diligencia.
- b) Llevar los libros de actas y archivos de las resoluciones emanadas de la asamblea general, prepara las comunicaciones del gobierno comunal suscribiéndola con el presidente.
- c) Organizar y llevar e registro de los comuneros debiendo informar periódicamente al ministerio de agricultura y ganadería sobre las salidas e ingresos de los miembros de la comuna.
- d) Conferir copias certificadas de documentos relacionados con la comuna previa la autorización del presidente.
- e) Recibir ordenar y entregar previo inventario el archivo de la comuna.
- f) Las demás que determine la ley.

4.5.7.8 De las comisiones

Las comisiones son organismos de apoyo interno a la gestión administrativa del gobierno comunal, las mismas que deben ser establecidas de acuerdo a las necesidades institucionales y de la comunidad.

Las comisiones que se establezcan por parte del gobierno comunal deberán cumplir entre otras con las siguientes funciones:

- Planificar las actividades a desarrollar durante el periodo en funciones.
- Cumplir con las actividades encomendadas por el gobierno parroquial, su presidente o la asamblea general.
- Proponer e impulsar la ejecución de programas y proyectos que beneficien a la comunidad en el área correspondiente a cada una de ellas.

- Presentar propuestas para el mejoramiento de las actividades y conservación y preservación de bienes y recursos del área a su cargo.
- Supervisar y controlar las actividades y obras que se realicen en el área a su cargo.
- Presentar los informes correspondientes a las actividades desarrolladas en periodo de seis meses ante el gobierno comunal y la asamblea general.
- Y las demás que determine las leyes y reglamentos que rigen los destinos de las comunidades.

4.5.8 Estrategias generales de gestión

- Fortalecimiento de la identidad cultural
- Establecer plan de capacitación para el desarrollo
- Fomento de actividades productivas, artesanales y turísticas del sector
- Desarrollo de actividades de gestión con eficiencia y transparencia
- Gestionar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
- Promover la participación ciudadana y concertación con los actores sociales
- Monitoreo y evaluación de la gestión del gobierno comunal

4.5.9 Ejes Transversales De Gestión

4.5.9.1. Gestión administrativa

Objetivo

Mejorar la gestión administrativa a través de la capacitación y aplicación de herramientas e instrumentos administrativos que permitan lograr el desarrollo institucional

Estrategia

- Actualizar el reglamento interno de la comuna.
- Elaborar el plan operativo anual
- Aplicar los procesos administrativos en la gestión
- Elaborar planes de capacitación para la comunidad
- Proporcionar el espacio y equipamiento necesario para las comisiones
- Promover la organización y legitimización de instituciones comunales.

Indicadores

- Aceptación de la gestión por la población
- Posicionamiento del gobierno comunal en el ámbito provincial

4.5.9.2 Producción y turismo

Objetivo:

Impulsar las actividades productivas y el desarrollo turístico mediante la elaboración proyectos y planes de turismo con el fin de mejorar la calidad de vida en la comuna.

Estrategia

- Elaboración de proyectos productivos y artesanales

- Elaboración de un plan anual de turismo
- Incentivar y promover la participación de la comunidad en dichas actividades
- Proporcionar información sobre programas de apoyo económico del gobierno nacional
- Capacitar y apoyar a la población en emprendimiento y micro empresas comunitarias.

Indicadores

- Número de Proyectos productivos ejecutados
- Número de proyectos turísticos ejecutados

4.5.9.3 Preservación del medio ambiente

Objetivo

Concientizar a la comunidad sobre el cuidado y preservación del medio ambiente, para mejorar la calidad de vida en el sector.

Estrategia

- Capacitar a la población sobre la preservación y cuidado del medio ambiente
- Capacitar a la población en el manejo de desechos solidos

- Capacitara la población en el tratamiento de aguas servidas
- Implementar un plan de reciclaje en la comunidad.

Indicadores

- Número de participantes en las capacitaciones
- Eficiencia operativa en el manejo de desechos

4.5.9.4 Participación ciudadana

Objetivo

Promover la participación ciudadana a través de la entrega de información, la motivación para que sean actores del cambio social.

Estrategia

- Difundir informare incentivar la participación ciudadana en la comunidad
- Crear nuevos espacios de participación ciudadana
- Garantizar la participación ciudadana con la consolidación de propuestas comunitarias
- Establecer instancias de participación en el control social y de la gestión.

Para el cumplimiento de la participación ciudadana es necesario establecer un proceso progresivo que permita su ejecución efectiva en la comunidad, para ello se deberá cumplir las siguientes etapas:

1. Difusión e información: en esta etapa se debe preparar y entregar la información sobre lo que es la participación ciudadana y sus beneficios para la comunidad, e incentivar a sus habitantes a participar en la siguiente etapa.
2. Capacitación y preparación esta etapa permitirá que los miembros del gobierno comunal y la comunidad obtenga los conocimientos necesarios para poder ser parte del proceso.
3. Participación

Es la etapa donde se consolidara lo desarrollado en las dos etapas anteriores, es decir donde se realiza los talleres y reuniones de participación, que deberán ser mínimo seis para que la planificación sea efectiva

4. Evaluación que es la etapa donde se medirán los resultados obtenidos del proceso con el fin de corregir errores y mejorar su desarrollo.

Indicadores

- Espacios de participación ciudadana
- Número de participantes

4.5.9.5 Infraestructura y servicios básicos

Objetivo

Lograr la implementación de infraestructura y servicios básicos necesarios para la comunidad con el fin de alcanzar el bienestar de sus habitantes.

Estrategias

- Establecer un plan de obras de infraestructura básica, para su implementación y mejoramiento de las ya existentes.
- Gestionar e impulsar la ejecución del plan con los GAD's y demás organismos estatales correspondientes que quieran apoyar la gestión del gobierno comunal.
- Realizar convenios y alianzas estratégicas con instituciones que brinden su apoyo a las iniciativas ciudadanas para la elaboración de proyectos y dotación de los servicios básicos.

Indicadores

- Número de obras ejecutadas y mejoradas
- Número de convenios y alianzas estratégicas logrados

4.5.10 Fases de seguimiento y evaluación

Para el ejercicio de los controles ciudadanos se utilizará el seguimiento y evaluación de las diferentes actividades establecidas en la planificación local.

La realización de un examen periódico y objetivo permitirá a los directivos del gobierno comunal cambiar u orientar el curso de acción a tiempo reconocer errores y aplicar la retroalimentación.

El proceso se realizara en cuatro fases:

Fase 1 Análisis de la información: se realizara la comparación entre lo programado y lo realizado con el fin de determinar inconsistencias y/o el cumplimiento de lo planificado.

Fase 2 Seguimiento: lo realizara el nivel directivo y control ciudadano a las actividades y compromisos adquiridos.

Fase 3 Comunicación: las personas que realizan el control ciudadano deben comunicar y difundir a la comunidad sobre las gestiones realizadas, los resultados obtenidos y avances en logrados e invitar a la réplica en las instancias de participación ciudadana.

Fase 4 Transparencia: los ciudadanos podrán solicitar, conocer, y acceder a la información sobre el desarrollo de la gestión pública del gobierno comunal.

4.5.11 La Función Administrativa

El crecimiento de la comunidad hace que las demandas y necesidades de sus habitantes se incrementen cada vez más, por lo que es imprescindible la aplicación de los procesos administrativos con el fin de encaminar la función administrativa que ejerce el gobierno comunal hacia el logro de objetivos.

Planificar

La tarea de planificar es responsabilidad del gobierno comunal, por lo que debe cumplir con su rol a través de la elaboración de planes estratégicos, y anuales que deben ser establecidos para un horizonte de cuatro años y un año respectivamente, los mismos que deben estar relacionados y coordinados para alcanzar los objetivos y metas propuestos a largo plazo.

Para que esta fase logre su propósito es necesario tomar en cuenta varios aspectos y acciones, que se detallan a continuación:

- La normativa legal vigente, establecida en el país, a través de los diferentes cuerpos legales, así como la interna que rige el funcionamiento del gobierno comunal.
- La capacitación y preparación del talento humano del gobierno comunal, así como de la población con el fin de que la planificación sea participativa.
- La participación ciudadana, como un elemento importante en la planificación de las diversas actividades, acciones, planes, programas y proyectos, en beneficio de la comunidad.
- Los recursos con que cuenta tanto el gobierno comunal, cuanto la comuna, con el fin de aprovecharlos, optimizarlos, procurando alcanzar el desarrollo institucional como de la comunidad.
- La planificación debe cumplir entre otros con los principios de claridad, agilidad, flexibilidad, eficiencia y debe responder a la complejidad de la demanda social de la comunidad.

Organizar

La organización corresponde al nivel directivo del gobierno comunal, esta se fundamenta en cuatro puntos básicos que son:

1. La división del trabajo.- consiste en dividir el trabajo en varias tareas de acuerdo a las necesidades de la institución, y que puedan ser ejecutadas en forma lógica secuencial y cómoda, por parte del personal en forma individual o en grupos de trabajo.

2. Departamentalización,- que es la agrupación del personal y las tareas. Que en el caso de la estructura organizacional del gobierno comunal estará relacionada a las actividades individuales, así como de las comisiones establecidas dentro del mismo.
3. Jerarquía.- hace referencia a la vinculación que debe existir entre departamentos, especificando quien depende de quién.
4. La coordinación.- que consiste en el establecimiento de mecanismos para la integración de las actividades y los departamentos (comisiones)

Además para que la organización alcance los niveles de efectividad adecuados es necesario:

- Actualizar el reglamento interno de acuerdo con la norma legal vigente, y el modelo de gestión establecido.
- Distribuir cargos tareas y responsabilidades de acuerdo a las capacidades habilidades y especialización del talento humano.
- Las actividades deben estar orientadas al logro de los objetivos planteados.
- Se deben definir los recursos y medios a ser utilizados en el proceso.
- Establecer las relaciones entre las personas y los puestos de trabajo.

Niveles jerárquicos:

Nivel legislativo: lo integra el gobierno comunal y las comisiones

Nivel ejecutivo: corresponde al presidente

Nivel administrativo: integrado por el secretario quien asiste al presidente.

El tesorero que es el encargado del área financiera.

El síndico encargado del área jurídica

Dirigir

La dirección es responsabilidad del presidente y los responsables de cada área, que son quienes deben, tomar decisiones, procurar la integración, motivación, comunicación, y supervisión del personal a su cargo.

- Establecer actividades de motivación para el personal del gobierno comunal, y la población.
- Supervisar constantemente el cumplimiento de las actividades tareas y responsabilidades del personal y las comisiones.
- Establecer y mantener un sistema de comunicación constante, de ida y vuelta entre los miembros del gobierno comunal, así como con la población.
- Liderar e incentivar a los miembros del gobierno comunal y la comunidad a través del establecimiento de actividades sociales, de integración y gestión que permitan lograr confianza y eficiencia en actividades productivas.
- Elaborar informes semestrales para que el gobierno comunal y la comunidad conozcan el desarrollo y avance de las actividades emprendidas.

Controlar

Es una de las actividades trascendentales del proceso, puesto que su efectiva ejecución garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados, para ello es necesario tomar en cuenta las siguientes acciones:

- Mantener un sistema de vigilancia, monitoreo y seguimiento de las actividades con el propósito de disminuir errores.
- Supervisar permanentemente las actividades y responsabilidades encomendadas a los miembros del gobierno comunal y sus comisiones.
- Evaluar las actividades y resultados alcanzados
- Diseñar estrategias para la retroalimentación que permitan corregir los errores identificados en el proceso.
- Vigilar que, las acciones emprendidas se desarrollen en base a las normas legales establecidas por el estado como por la institución.

4.6. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

- El modelo de gestión administrativa para la comuna Juan Montalvo, está compuesto por el proceso de Planificación en el que se establecen misión, visión, valores y principios que les permitan direccionar cada una de sus actividades al cumplimiento de sus objetivos
- El modelo de gestión diseñado permite orientar la administración del Cabildo Comunal Juan Montalvo mediante la representación gráfica de su estructura organizacional para la adecuada división y distribución de funciones.
- Se establecen las acciones administrativas del Cabildo Comunal a través de ejes transversales de gestión que contribuyan al crecimiento institucional.
- Además se propone el control ciudadano mediante fases de seguimiento y evaluación que permitan la obtención de resultados del cumplimiento de las actividades planificadas por la organización y la comunidad.

4.7 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

Para que la implementación del nuevo modelo de gestión alcance los objetivos propuestos se recomienda:

- Considerar el modelo de gestión administrativa para la comuna Juan Montalvo, que está compuesto por el proceso de Planificación en el que se establecen misión, visión, valores y principios que les permitan direccionar cada una de sus actividades al cumplimiento de sus objetivos
- Considerar la estructura orgánica presentada en el Modelo de Gestión Administrativa para la adecuada división y distribución de funciones de los miembros del cabildo.
- Considerar la aplicación de las acciones administrativas del Cabildo Comunal a través de ejes transversales de gestión que contribuyan al crecimiento institucional.
- Considerar las fases de seguimiento y evaluación propuestas para el control ciudadano que permitan la obtención de resultados del cumplimiento de las actividades planificadas por la organización y la comunidad.

4.8 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION DEL GOBIERNO COMUNAL DE JUAN MONTALVO ECONÓMICOS	
Compra de 1 computador e impresora	\$1200
Compra de 1 escritorio	\$180
Compra de 1 archivo	\$185
Compra de materiales de instalación	\$55
Pago a técnico por instalaciones	\$200
COSTO POR IMPREVISTOS	\$50
TOTAL DE PRESUPUESTO:	\$1870

4.9 PLAN DE ACCIÓN

<p>Problema principal: La incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo institucional de la comuna Juan Montalvo, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, periodo 2013.</p>				
<p>FIN DEL PROYECTO Mejorar la administración del Cabildo Comunal, a través de gestiones participativas que permitan el bienestar de la ciudadanía y desarrollo de la Comuna Juan Montalvo.</p>			<p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de desarrollo de la Comuna Juan Montalvo 	
<p>PROPÓSITO DEL PROYECTO Fortalecer la gestión administrativa local a través de la aplicación de herramientas administrativas que permitan la mejora del desarrollo económico, social, político, cultural, ambiental y la calidad de vida de la comunidad</p>			<p>INDICADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad de vida de comunidad 	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	ESTRATEGIA	responsables	ACTIVIDADES
Fortalecer la planificación participativa mediante la aplicación de estrategias generales de gestión que conduzcan al crecimiento y desarrollo de la comuna Juan Montalvo.	Nivel de crecimiento y desarrollo de la comuna Juan Montalvo	➤ Aplicación de las estrategias generales de gestión.	Miembros del cabildo de la comuna Juan Montalvo	✓ Socializar el modelo de gestión administrativa para la comuna Juan Montalvo.
Orientar la administración del Cabildo Comunal Juan Montalvo mediante la representación gráfica de su estructura organizacional para la adecuada división y distribución de funciones.	Cabildo Comunal Juan Montalvo con división y distribución de funciones	➤ Aplicación de la estructura orgánica y funcional.	Miembros del cabildo de la comuna Juan Montalvo	✓ Aprobar la herramienta administrativa por los socios de la comuna Juan Montalvo ✓ Oficializar su aprobación e implementación inmediata del modelo de Gestión Administrativo.
Direccionar las acciones administrativas del Cabildo Comunal a través de ejes transversales de gestión que contribuyan al crecimiento institucional.	Nivel de crecimiento institucional	➤ Determinación de ejes transversales de gestión administrativa.	Miembros del cabildo de la comuna Juan Montalvo	✓ Ejecutar el modelo de gestión administrativa para la comuna Juan Montalvo.
Proponer el control ciudadano mediante fases de seguimiento y evaluación que permitan la obtención de resultados del cumplimiento de las actividades planificadas por la organización y la comunidad.	Nivel de cumplimiento de las actividades planificadas	➤ Implementación de fases de seguimiento y evaluación.	Miembros del cabildo de la comuna Juan Montalvo	✓ Aplicar acciones de monitoreo y seguimiento a la ejecución del contenido del nuevo modelo administrativa para la comuna Juan Montalvo.

BIBLIOGRAFÍA

- Moore, M (1994) institution Building As Development Assistance Method: A review of the literature and ideas.
- Schacter, Mark (2000) Capacity Building: a new way of doing business for Development assistance organizations, institute on Governance Ottawa Canada.
- Luhmann Niklas. Teoría de la Sociedad y Pedagogía. Editorial Paidós Educador. 2002
- Idalberto Chiavenato introducción a la teoría general de la administración, 7ª edición, México Mx: Mc Graw Hill 2011.
- Sistema y sociedad. Frankfurt. A.M. Shhrkam. Universidad Iberoamericana. 1991
- Henri Fayol, George Terry 1917. Administración industrial y general
- Robbins Stephen Coulter. Mary Administración 8ª edition México Mx: Pearson education 2007. (p.7)
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, administración perspectiva global, 12ª edición, México Mx: Mc Graw Hill, 2004. (p. 28)
- Serna Humberto, 2010, Gestión Estratégica, 10ª edición 3R editores, Bogotá Colombia.
- Instituto Superior progreso, investigación, cultura administrativa, Yucatán, México Azueta Salazar Zenaida
- Francisco Carbajal Zavaleta, 2012
- Richard Beckhard, 1969. Desarrollo organizacional: Estrategias y Modelos.
- Mauricio García Moreno y Roberto García López. Gestión para resultados en el ámbito público

- Davies, Rick (2006). Las demandas de información de los donantes y las ONG de Desarrollo Institucional
- Margariños, 2002 La estabilidad macroeconómica, el desarrollo institucional y crecimiento de la productividad.
- Smallbone & Welter (2003) Desarrollo institucional y el espíritu empresarial en las economías en transición.
- Román, García, Pelayo y Gross Larousse Diccionario Manual Ilustrado Enciclopédico 8ª edición, México Mx:Larousse 1997.
- Bernal Torres, César A. Metodología de la Investigación para la administración economía humanidades y ciencias sociales, 2ª edición Pearson educación México(2010).
- Teoría de la sociedad. Editorial Universidad deGuadalajara, Universidad Iberoamérica. ITESCO. México. 1993.
- ROZO G. José. Sistémica y Pensamiento Complejo Tomo 1. Editorial Epígrafe. 1994 Sujeto, Educación y Transdisciplinariedad. Tomo 2. Editorial Epígrafe. 1994
- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017
- Ley orgánica de comunas del Ecuador

NETGRAFIA

- <http://www.dspace.espol.edu.ec>
- <http://gestion-admtiva.blogspot.com/>
- <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/jqvh.htm>
- http://pacolopez.biz/arquitectura_organizacional
- <http://es.m.wikipédia.org>.
- <http://www.monografias.com/trabajos/adm>.
- Metroblogbarrelgun
- <http://etimologías.dechile.net>
- http://definición.de/modelo_de_gestion

PALABRAS CLAVES

Gestión	Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso es decir, sobre un conjunto de actividades.
Ejes Transversales	Los ejes transversales surgen como un esfuerzo de incorporar conocimientos que se deben poner en práctica dentro de la institución.
VARIABLES	Las variables adquieren valor para la investigación cuando se relacionan con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o de una teoría.
Diagnóstico	análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.
Participación Ciudadana	es el conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al ejercicio de la política. Está basada en varios mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.
Plan de Acción	es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas . De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a caboun proyecto .

ABREVIATURAS

UPSE.	Universidad Estatal Península de Santa Elena.
POA.	Plan Operativo Anual.
ECO.	Economista.
AB.	Abogado.
MS.	Magister.
ING.	Ingeniera.
SENPLADES	Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
ACT.	Administración de la calidad total.
FODA.	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
GAD'S	Gobiernos Autónomos Descentralizados.

ANEXOS

ANEXO 1.- Cronograma De Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
ACTIVIDADES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PRESENTACION DEL MODELO AL GOBIERNO COMUNAL	X															
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLENENTACION		X	X	X												
SOCILAIZACION CON EL GABIERNO COMUNAL Y LA CIUDADANIA					X	X										
CAPACITACION Y TALLERES DE PREPARACION					X	X	X	X								
IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION									X	X	X	X				
SEGUIMIENTO													X	X	X	X
EVALUACION															X	X

ANEXO 2.- Carta Aval



COMUNA "JUAN MONTALVO"

Fundada el 7 de Marzo de 1967
Acuerdo Ministerial N°. 10877 de 7 de Marzo de 1968
JUAN MONTALVO - SANTA ELENA - ECUADOR



Juan Montalvo, 7 de Agosto del 2.014
OFICIO CJM – N° 046

Econ.

David Batallas González,

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – UPSE

Santa Elena.

En su despacho:

Reciba fraternos saludos de la Comunidad ancestral de "Juan Montalvo", la presente es para hacerle conocer que hemos otorgado la respectiva autorización para que el Estudiante **Sr. Pedro Stalyn Orrala Borbor** portador de la cédula de identidad N° 2400003626 de la carrera que usted tan acertadamente dirige, pueda realizar la Tesis **"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA JUAN MONTALVO, CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2.014**, el mismo que servirá para el desarrollo de sus actividades académicas.

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



Atentamente,

LIBERTAD, UNION Y PROGRESO"

Cira González Yagual
PRESIDENTA

c. c archivo



Juan Montalvo - calle 9 de Octubre teléfono 3038000 - celular 0992658378 email: ciraq1882@gmail.com

ANEXO 3.-Nómina de los Miebros del Cabildo Comunal de Juan Montalvo

N°	NOMBRES	N° CEDULAS
1	ALARCON LADINES ALEX JOSE	091598991-7
2	ALFONSO VILLON DAYSSE JANET	090977137-0
3	ALFONSO VILLON NICOLAZA LEONOR	090103208-6
4	ALFONZO BORBOR EDISSON HUMBERTO	091341020-5
5	ALFONZO BORBOR GISELLA FABIOLA	091437920-1
6	ALFONZO BORBOR JENNIFER MARICELA	092122472-1
7	ALFONZO BORBOR MAYRA ARLETTE	091668593-6
8	ALFONZO BORBOR REBECA MARIBEL	091292914-8
9	ALFONZO BORBOR VICTOR MANUEL	091765818-9
10	ALFONZO GONZALEZ FANNY DELIA	090120616-9
11	ALFONZO GONZALEZ JOSE ELENO	090666571-6
12	ALFONZO MELO SIXTO BADID	091014572-1
13	ALFONZO PANCHANA ARACELLY ELIZABETH	091225880-3
14	ALFONZO SUAREZ ENRIQUE AGAPITO	090516832-4
15	ALFONZO SUAREZ PEDRO WELLINGTON	091143527-7
16	ALFONZO SUAREZ YOLANDA CARMINA	090226635-2
17	ALFONZO VILLON BERTHA SONIA	090164611-7
18	ALFONZO VILLON CLEOFE HUGO	090126340-0
19	ALFONZO VILLON JUANA GUILLERMINA	090684023-6
20	ALFONZO VILLON VICTOR PASCUAL	090121112-8
21	ALFONZO VILLON VICTORIA TEODOCIA	090104266-3
22	AQUINO MESTANZA INGRID ALEXANDRA	093063901-8
23	ASENCIO BORBOR LIVIGSTON ANDRES	093063901-8
24	ASENCIO BORBOR BETSY ZORAIDA	092783649-4
25	ASENCIO BORBOR EDSON EVELGITO	090126972-8
26	ASENCIO BORBOR ERASMO	090121441-1
27	ASENCIO BORBOR FRESIA MARIA	091010895-0
28	ASENCIO BORBOR JOHNNY ANTONIO	091888516-1
29	ASENCIO BORBOR LEONIDAS	090121109-4
30	ASENCIO BORBOR MERCY DORIS	091010892-7
31	ASENCIO BORBOR MIRYAN LEONOR	090817730-6
32	ASECENCIO BORBOR NESTOR DANIEL	092027508-8
33	ASENCIO BORBOR UFREDO BENEDECTO	091554273-5
34	ASENCIO BORBOR WASHINTONG MIGUEL	090901953-1
35	ASENCIO GONZALEZ SIMON	090105659-8
36	ASENCIO LIMONES EUGENIA	091387436-8
37	ASENCIO LIMONES JUANA HERMINIA	090718329-7
38	ASENCIO LIMONES KETTY SORAYA	092050740-7
39	ASENCIO LIMONES SILVIA ROSARIO	091077266-4
40	ASENCIO NEIRA ELOISA GUILLERMINA	091167925-6
41	ASENCIO ORRALA CARLOS ENRIQUE	091538961-3
42	ASENCIO ORRALA JUAN LEONIDAS	091725467-4
43	ASENCIO ORRALA MARY EDILMA	091532105-3
44	ASENCIO ORRALA OSCAR OTTON	092508235-6
45	ASENCIO YAGUAL ANIBAL GABRIEL	092838715-8
46	ASENCIO YAGUAL EDSON WLADIMIR	092841591-8
47	ASENCIO YAGUAL PAOLA ALEXANDRA	092841562-9
48	BELTRAN POZO MARIA MERCEDES	091235992-4
49	BORBOR ALFONSO HECTOR ARMANDO	092114061-2
50	BORBOR ALFONSO LUIS FELIPE	092114064-6
51	BORBOR ALFONSO SEGUNDA	090082593-6
52	BORBOR ASENCIO AGUSTIN	090359675-7

53	BORBOR ASENCIO CLARIBEL CAROLINA	092605939-5
54	BORBOR ASENCIO FELIPE ELEUTERIO	090533178-1
55	BORBOR ASENCIO LEONARDO FRANCISCO	091979634-2
56	BORBOR ASENCIO MARGARITA	091010894-3
57	BORBOR ASENCIO MARICELA DEL ROSARIO	092198633-7
58	BORBOR ASENCIO ROBERTINA	091373448-9
59	BORBOR BORBOR FABIOLA MARIELISA	092841109-9
60	BORBOR BORBOR JOHNNY LUDGARDO	092591003-6
61	BORBOR BORBOR NARCISA ELIZABETH	240012816-7
62	BORBOR BORBOR SANDY KATIUSKA	240012782-1
63	BORBOR DOMINGUEZ MARCOS SERGIO	090928508-2
64	BORBOR DOMINGUEZ SEGUNDO PASCUAL	091396464-9
65	BORBOR GONZALEZ AGAPITO	090126099-2
66	BORBOR LINO LAURIDO	090200431-6
67	BORBOR LINO REINA LUZ	090131503-6
68	BORBOR MALDONADO UFREDO ALEJO	130412421-5
69	BORBOR MALDONADO WILFRIDO LEONEL	092258463-6
70	BORBOR ORTEGA CESAR PORFIRIO	090695603-2
71	BORBOR PANCHANA ROXANA ANGELA	092841955-5
72	BORBOR RIVERA CIPRIANO	091376021-1
73	BORBOR ROCA MIRIAN MIRELLA	091740718-1
74	BORBOR ROCA SILVIA MARIELA	092093609-3
75	BORBOR RODRIGUEZ GEOMAR KATHERINE	092483032-6
76	BORBOR SUAREZ FAUSTINO ELIAS	092269785-9
77	BORBOR SUAREZ DIONICIO CRISTOBAL	240002441-6
78	BORBOR SUAREZ FERNANDO ALEXIS	092313039-7
79	BORBOR TIGRERO FRANCISCO	090718300-8
80	BORBOR TIGRERO REYES TEOFILO	090932326-3
81	BORBOR TIGRERO WILMINGTON AGUSTIN	092468493-9
82	BORBOR VILLON LUZGARDO	090671315-1
83	BORBOR YAGUAL VICTORIA	090463341-9
84	CHANCA Y CEVALLOS CIRO FIDEL	130500443-2
85	CHARCOPA JAMA FRIXZON	080046428-1
86	CRESPIN PONCE ANA MARIA	090202333-2
87	DE LA CRUZ LOPEZ MIRYAN ALEXANDRA	091888095-6
88	DOMINGUEZ BORBOR JORGE GILBERTO	091700506-8
89	DOMINGUEZ BORBOR JORGE JUAN	091441208-5
90	DOMINGUEZ BORBOR WILLIAM RENE	091817894-8
91	FIGUEROA RAMIREZ JOFFRE CRISTOBAL	092636119-7
92	GONZALEZ ASENCIO ELIANA KATHERINE	092508509-4
93	GONZALEZ BORBOR RICARDINA JULIANA	090829125-5
94	GONZALEZ GONZALEZ RAMON	090862282-2
95	GONZALEZ GONZALEZ REYNA ELVIRA	091261856-8
96	GONZALEZ VILLON ANNABEL JAZMIN	092258519-5
97	GONZALEZ VILLON LOURDES GIANELLA	240002695-7
98	GONZALEZ YAGUAL ANGELA MARIA	091033003-4
99	GONZALEZ YAGUAL CIRA PATRICIA	091044595-6
100	GONZALEZ YAGUAL ERNESTO HUGO	090605133-9
101	GONZALEZ YAGUAL ROSALIA AURORA	090757912-2
102	GUERRERO ROCA MARLENE COLOMBIA	091035468-7
103	JIMENEZ PEZO ANGEL DARIO	091856016-0
104	JIMENEZ PEZO JUAN LUIS	091547580-0
105	JIMENEZ PEZO LUIS GUILLERMO	091591095-4
106	JIMENEZ PEZO MARIO ORLANDO	091856017-8
107	LIMONES ASENCIO MAGDALENA EMPERATRIZ	090661723-8
108	LIMONES DEL PEZO SILVESTRA	091090377-2

109	LIMONES ROSALES PATRICIA IVONNE	090771179-0
110	LIMONES ROSALES ROSA MIRELLA	090707757-2
111	LIMONES VILLON BIENVENIDO	090314806-2
112	LIMONES VILLON ENRIQUE	090507065-2
113	LINO BORBOR LUIS RAFAEL	091371313-7
114	LINO VILLON HUGO ORLANDO	090503672-9
115	MAGALLÁN TOMALÁ CARMEN JESÚS	090741229-0
116	MIRABA GONZALEZ INES	090062434-7
117	MORENO VILLÓN FÁTIMA MARÍA	092356365-4
118	MUÑOZ SUAREZ TERESA CAROLINA	091189588-6
119	NEIRA VILLÓN NELLY BIRMANIA	090772475-1
120	NEIRA LINO JUSTA MAGDALENA	091003288-7
121	NEIRA LINO MILTON ALBERTO	090999857-7
122	NEIRA ORRALA KLÉBER CARLOS	120425070-6
123	NEIRA RIVERA CRESPIN	090359808-4
124	NEIRA RIVERA DOMINGA MARIANA	090538814-6
125	NEIRA RIVERA FELIPA ISABEL	090477780-2
126	NEIRA SUAREZ JOHNNY MANUEL	092215728-4
127	NEIRA TORRES LUIS ANDRES	091059440-7
128	NOROÑA SALTOS BEATRIZ KATIUSKA	092870673-8
129	ORRALA APOLINARIO MARGARITA	091856496-4
130	ORRALA LIMONES CHRISTIAN BYRON	092454369-7
131	ORRALA LIMONES VICTOR WILBER	091501678-6
132	ORRALA PARRALES ALEJANDRO BERNARDO	090975266-9
133	ORRALA SUÁREZ JUANITA NERY	090975266-9
134	ORRALA SUAREZ MARIA ANGELA	090164975-6
135	ORRALA VILLON CLEOTILDE LAURA	091364398-7
136	ORTIZ FIALLOS JOSE LUIS	090226485-2
137	PANCHANA BORBOR LUZ DELIA	090131504-4
138	PANCHANA BORBOR ROLDAN CASTRO	090013316-6
139	PANCHANA DEL PEZO JAVIER RENE	092427069-7
140	PANCHANA DEL PEZO RITA ISABEL	091802651-9
141	PEREIRA DELGADO LAURA MARIBEL	091833327-9
142	PERERO ORRALA JUAN FRANCISCO	091603478-8
143	PEZO GONZALEZ MARIA DOLORES	091220241-3
144	RIVERA ALFONSO MAXIMO FAUSTO	090477602-8
145	RIVERA ALFONZO FREDDY FRANCISCO	091135449-6
146	RIVERA RAMIREZ JUAN CLAUDIO	090226372-2
147	RIVERA YAGUAL MARIA AZUCENA	092691537-2
148	RIVERA YAGUAL MARIUXI VERONICA	091996227-4
149	RIVERA YAGUAL MAXIMO DANILO	091398590-9
150	RIVERA YAGUAL ROBERTO DANIEL	091656619-3
151	ROCA TORRES CRECENCIA DEULOGIA	090385839-7
152	RODRIGUIEZ PILAY MARIO CRISTOBAL	092243478-2
153	SALINAS BORBOR FLORENCIO FREIRE	090361663-9
154	SALINAS VILLON CLEMENCIA DEL ROCIO	091765179-6
155	SUAREZ BORBOR MARLON VICENTE	092736475-2
156	SUAREZ BORBOR RAMON REINALDO	091489620-4
157	SUAREZ GONZALEZ GERARDO RAUL	092789567-2
158	SUAREZ GONZALEZ JOSE ALEXIS	092356118-7
159	SUAREZ LIMONES BENITO IGNACIO	090769311-3
160	SUAREZ LIMONES NORBERTO	090251268-0
161	SUAREZ LIMONES PATRICIA MAGDALENA	091056840-1
162	SUAREZ ORRALA ANGEL ALBERTO	091971958-3
163	SUAREZ ORRALA FULTON KLEINER	091399280-6
164	SUAREZ ORRALA JACINTO GUZMAN	091416925-5

165	SUAREZ ORRALA JULIO YORTY	091399321-8
166	SUAREZ SUAREZ JULIO ABDON	091057527-3
167	TIGRERO GONZALEZ GLADYS SONNIA	090739675-8
168	TOMALA ASENCIO EVA	090683822-2
169	TOMALA ASENCIO FROILAN	090128339-0
170	TOMALA ASENCIO VICENTE ALFREDO	090686849-2
171	VEINTIMILLA REDROVAN ANTONIO LEOPOLDO	090549201-3
172	VERA ASENCIO DAYSE GISELLE	091510313-9
173	VERA ASENCIO GLENDA MARIA	091167926-4
174	VILLÓN TIGRERO FERNANDO FEDERICO	091601842-7
175	VILLÓN TIGRERO FRANCISCO DE BORJA	092667543-0
176	VILLON ALFONSO FELIX MARCELO	090128526-2
177	VILLON ALFONZO DOMINGO TEMISTOCLE	090126395-4
178	VILLON GONZALEZ ELADIO DOLORES	091591523-5
179	VILLON GONZALEZ MIGUEL ANGEL	090862674-0
180	VILLON GONZALEZ TERESA DE JESUS	090776920-2
181	VILLON GONZALEZ ANDREA MIRELLA	091340042-0
182	VILLON GONZALEZ ANITA JULIA	091099646-1
183	VILLON GONZALEZ BERNARDA MARIA	090791996-3
184	VILLON GONZALEZ MIRELLA ELIZABETH	092508223-2
185	VILLON JORDAN AZUCENA LORENZA	090415215-4
186	VILLÓN LAÍNEZ ANA LEONOR	091553067-9
187	VILLON LIMONES GINA ELIZABETH	091655891-9
188	VILLON LIMONES IRMA ALEXANDRA	091334211-9
189	VILLÓN TIGRERO ROSSANA DEL ROCÍO	091291276-3
190	VILLÓN TOMALÁ JULIO JUSTINO	091305320-3
191	YAGUAL ALFONSO JAIME HUMBERTO	091274924-9
192	YAGUAL ALFONSO JOHNNY ANIBAL	091786660-0
193	YAGUAL ALFONSO ROSA OLIVIA	090361841-1
194	YAGUAL ALFONZO GLENDA ANGELITA	091003105-3
195	YAGUAL ALFONZO HUMBERTO	090120436-2
196	YAGUAL ALFONZO JESSICA ALEXANDRA	091786659-2
197	YAGUAL ASENCIO EUGENIA STEFANIA	092636527-1
198	YAGUAL BORBOR CELSO HERIBERTO	090494285-1
199	YAGUAL BORBOR GERARDO ROMAN	091231248-5
200	YAGUAL BORBOR JIMMY ANTONIO	091867335-1
201	YAGUAL BORBOR LORENZO FERNANDO	090744212-3
202	YAGUAL BORBOR LUIS ERNESTO	091352682-8
203	YAGUAL BORBOR NELLY AZUCENA	090507336-7
204	YAGUAL BORBOR TEODORA LASTENIA	090960189-0
205	YAGUAL BRIONES CHRISTIAN FERNANDO	092478317-8
206	YAGUAL ORRALA JOHNNY JAVIER	091888136-8
207	YAGUAL ORRALA NESTOR JOEL	091601632-2
208	YAGUAL RIVERA CELSO AGUSTIN	092198632-9
209	YAGUAL RIVERA JUAN CARLOS	092305488-6
210	YAGUAL VILLON NELLY ELENA	090545277-1

ANEXO 4.- Fotos de la comunidad



REUNIÓN CON SOCIOS DE LA COMUNA



ENCUESTA A LOS SOCIOS

ENCUESTA A LOS SOCIOS

