



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA  
LA COMUNASAN PEDRO, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA  
AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: CLIVE JACOBO SALINAS RODRÍGUEZ**

**TUTOR: ECON. NELSON ASENCIO**

**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 SAN PEDRO, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA  
AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: CLIVE JACOBO SALINAS RODRÍGUEZ**

**TUTOR: ECON. NELSON ASENCIO**

**LA LIBERTAD-ECUADOR**

2014

**La libertad, septiembre 15 del 2014**

**APROBACIÓN DE TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “Modelo de Gestión Administrativa para la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena año 2014”, elaborado por el Sr. Clive Jacobo Salinas Rodríguez, egresado de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, 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**

.....  
**Econ. Nelson Asencio Cristóbal**  
**TUTOR**

## DEDICATORIA

*Con mucho cariño para mi familia, especialmente a mis Padres Walter y Marisol que me dieron la vida, siendo mi fortaleza e inspiración para alcanzar mis objetivos; A mis Tíos Eduardo y Mildred por confiar en mí y brindarme su apoyo incondicional, a Jacqueline, Adriana, Karen; y todos mis amigas que se supieron ganar un lugar importante en mi corazón y de alguna manera aportaron al cumplimiento de unos de mis sueños.*

*Clíve Jacobo Salinas Rodríguez*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por sobre todas las cosas por darme fortaleza y guiar mi camino, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena abrirme sus puertas y adquirir nuevos conocimientos que servirán para el desarrollo de mi vida profesional.*

*Al Director de la carrera de Administración Pública, Econ. David Batallas por haber demostrado Responsabilidad, Humildad y Sencillez en mi trayectoria estudiantil, y todos los docentes que contribuyeron en mi formación profesional.*

*A los miembros del cabildo de la comuna San Pedro que permitieron realizar mi trabajo de investigación. A todos mis amigos y compañeros se le agradece de todo corazón.*

*Clíve Jacobo Salinas Rodríguez*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESOR DE ÁREA

---

Econ. Nelson Asencio Cristóbal  
PROFESOR - TUTOR

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA SAN  
PEDRO, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014.**

Autor: Clive Jacobo Salinas Rodríguez  
Tutor: Econ. Nelson Asencio

**RESUMEN**

El Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa es pertinente para el cabildo de la comuna San Pedro, sirve como guía para el correcto cumplimiento de sus funciones, contribuye al mejoramiento de su estructura institucional, que involucra el desarrollo de procesos administrativos, en base a lineamientos eficientes y oportunos con la participación de los socios comuneros en las diversas áreas comunitarias. La organización comunal está constituida por Seiscientos veinte cinco socios. Sus órganos administrativos está conformado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Síndico y Tesorero. El Trabajo de investigación contiene criterios y conceptos científicos sobre el modelo de gestión administrativa, procesos administrativos, FODA de la organización, plan de acción, organigrama y funciones relevantes que coadyuvan a la correcta administración de sus recursos y desempeño de sus funciones. La información relevante del cabildo comunal se la adquirió mediante técnicas de investigación como son: entrevistas, encuestas y observación directa, donde se constató la deficiente planeación y control de las actividades ejecutadas. La inadecuada coordinación de sus funciones y dirección de sus tareas. Debido a la problemática existente se consideró necesaria la implementación de un modelo de gestión administrativa para el cabildo, que coadyuve al desarrollo organizacional, logrando obtener beneficios para sus socios y habitantes de la comunidad. Para realizar la presente investigación se consideraron dos variables de estudio: Procesos Administrativos y Desarrollo Organizacional cada una con sus respectivas indicadores y dimensiones.

**DESCRIPTORES:** Modelo de gestión, Gestión administrativa, Estructura administrativa, Procesos administrativos, Organización, FODA.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	i
<b>APROBACIÓN DE TUTOR</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	vi
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xiii
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	3
<b>PLANTEAMIENTO</b> .....	3
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	5
<b>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	5
<b>OBJETIVOS</b> .....	5
<b>Objetivo General</b> .....	5
<b>Objetivos Específicos</b> .....	6
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	6
<b>HIPÓTESIS</b> .....	8
<b>VARIABLES</b> .....	8
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> .....	8
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> .....	8
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	11
<b>1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA</b> .....	11



<b>1.1</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE - PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>	13
<b>1.1.1</b>	<b>Procesos Administrativos</b>	13
<b>1.1.1.1</b>	<b>Planeación</b>	13
<b>1.1.1.2</b>	<b>Organización</b>	16
<b>1.1.1.3</b>	<b>Integración</b>	18
<b>1.1.1.4</b>	<b>Dirección</b>	20
<b>1.1.1.5</b>	<b>Control</b>	22
<b>1.2</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE – DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	24
<b>1.2.1</b>	<b>Desarrollo Organizacional</b>	24
<b>1.2.1.1</b>	<b>Estrategias</b>	25
<b>1.2.1.2</b>	<b>Comportamiento Organizacional</b>	27
<b>1.2.1.3</b>	<b>Talento Humano</b>	29
<b>1.2.1.4</b>	<b>Clima Organizacional</b>	31
<b>1.2.1.5</b>	<b>Efectividad</b>	33
<b>1.3</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	35
<b>1.4</b>	<b>MARCO REFERENCIAL</b>	39
	<b>CAPÍTULO II</b>	40
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	40
<b>2.1</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	40
<b>2.2</b>	<b>MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b>	40
<b>2.3</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	41
<b>2.3.1</b>	<b>Investigación Bibliográfica o Documental</b>	41
<b>2.3.2</b>	<b>Investigación de Campo</b>	41
<b>2.4</b>	<b>MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	42
<b>2.4.1</b>	<b>Método Inductivo</b>	42
<b>2.4.2</b>	<b>Método deductivo</b>	43
<b>2.4.3</b>	<b>Método Analítico</b>	43
<b>2.5</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	44
<b>2.5.1</b>	<b>La Observación Directa</b>	44

2.5.2	Entrevista .....	44
2.5.3	Encuesta.....	45
2.6	<b>INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	45
2.6.1	Cuestionarios de preguntas .....	45
2.7	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	45
2.7.1	Población .....	45
2.7.2	Muestra.....	46
2.8	<b>PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	47
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	49
3.	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	49
3.1	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA</b> .....	49
3.2	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA</b> .....	50
3.3	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA</b> .....	54
3.1	<b>CONCLUSIONES</b> .....	75
3.2	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	76
	<b>CAPÍTULO IV</b> .....	77
4.1	<b>PRESENTACIÓN</b> .....	77
4.2	<b>OBJETIVOS</b> .....	78
4.2.1	Objetivo General .....	78
4.2.2	Objetivo Específico .....	78
4.4	<b>PLANEACIÓN</b> .....	79
4.4.1	Misión .....	80
4.4.2	Visión .....	80
4.4.3	Políticas.....	80
4.4.4	Los propósitos .....	81
4.4.5	Las estrategias.....	81
4.5	<b>ORGANIZACIÓN</b> .....	82
4.5.1	Estructura Orgánica .....	82
4.5.2	Delimitación estructural de los procesos .....	83
4.5.2.1	Procesos Gubernamentales.....	85

<b>4.5.2.2 Procesos Generadores de Valor</b> .....	85
<b>4.5.2.3 Procesos Habilitantes</b> .....	86
<b>4.6 DIRECCIÓN</b> .....	87
<b>4.6.1 La Comunicación</b> .....	87
<b>4.6.1.1 Proceso comunicativo</b> .....	87
<b>4.6.2 Motivación</b> .....	89
<b>4.7 CONTROL</b> .....	90
<b>4.8 EVALUACIÓN</b> .....	90
<b>4.8.1 Evaluación del Desempeño</b> .....	90
<b>4.9 PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	95
<b>4.10 PLAN DE ACCIÓN</b> .....	96
<b>4.11 PRESUPUESTO</b> .....	97
<b>CONCLUSIONES</b> .....	98
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	99
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	100
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	103
<b>ABREVIATURAS</b> .....	104
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	105
<b>ANEXOS</b> .....	107

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Operacionalización de Variable: Independiente.....	9
CUADRO 2. Operacionalización de Variable: Dependiente .....	10
CUADRO 3 Población .....	46
CUADRO 4 Foda .....	81
CUADRO 5 Guía de evaluación del Presidente y Vicepresidente.....	91
CUADRO 6 Guía de evaluación del Secretario .....	92
CUADRO 7 Guía de evaluación del Tesorero .....	93
CUADRO 8 Guía de evaluación del Síndico .....	94
CUADRO 9 Proceso Administrativo .....	95
CUADRO 10 Lineamientos de Acción .....	96
CUADRO 11 Presupuesto Estimado de la Propuesta .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Misión Organizacional.....	54
GRÁFICO 2 Visión.....	55
GRÁFICO 3 División de Trabajo .....	56
GRÁFICO 4 Coordinación.....	57
GRÁFICO 5 Selección de Personal .....	58
GRÁFICO 6 Recursos Materiales .....	59
GRÁFICO 7 Toma de Decisiones.....	60
GRÁFICO 8 Liderazgo .....	61
GRÁFICO 9 Seguimiento .....	62
GRÁFICO 10 Evaluación .....	63
GRÁFICO 11 Acción.....	64
GRÁFICO 12 Metas.....	65
GRÁFICO 13 Grado de Satisfacción .....	66
GRÁFICO 14 Productividad .....	67
GRÁFICO 15 Habilidades .....	68
GRÁFICO 16 Capacidades .....	69
GRÁFICO 17 Ambiente Laboral .....	70
GRÁFICO 18 Trabajo en Equipo.....	71
GRÁFICO 19 Eficacia .....	72
GRÁFICO 20 Eficiencia .....	73
GRÁFICO 21 Modelo de Gestión Administrativa.....	74
GRÁFICO 22 Modelo de Gestión Administrativa.....	79
GRÁFICO 23 Organigrama Estructural de la Comuna San Pedro .....	82
GRÁFICO 24 Estructura Institucional de los Procesos de la Comuna San Pedro	84
GRÁFICO 25 Proceso Comunicativo .....	88

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1 Misión Organizacional .....	54
TABLA 2 Visión .....	55
TABLA 3 División de Trabajo.....	56
TABLA 4 Coordinación .....	57
TABLA 5 Selección de Personal.....	58
TABLA 6 Recursos Materiales .....	59
TABLA 7 Toma de Decisiones .....	60
TABLA 8 Liderazgo .....	61
TABLA 9 Seguimiento .....	62
TABLA 10 Evaluación.....	63
TABLA 11 Acción .....	64
TABLA 12 Metas .....	65
TABLA 13 Grado de Satisfacción .....	66
TABLA 14 Productividad .....	67
TABLA 15 Habilidades.....	68
TABLA 16 Capacidades .....	69
TABLA 17 Ambiente Laboral .....	70
TABLA 18 Trabajo en Equipo .....	71
TABLA 19 Eficacia.....	72
TABLA 20 Eficiencia .....	73
TABLA 21 Modelo de Gestión Administrativa .....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS 1 Casa Comunal San Pedro .....	108
ANEXOS 2 Oficinas de la Organización Comunal .....	108
ANEXOS 3 Entrevistas al Presidente .....	109
ANEXOS 4 Miembros del Cabildo.....	109
ANEXOS 5 Entrevistas a Miembros del Cabildo .....	110
ANEXOS 6 Encuestas a socios de la comuna San Pedro .....	110
ANEXOS 7 Entrevista.....	111
ANEXOS 8 Encuesta .....	114

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, aplicado a los miembros del cabildo de la comuna San Pedro, se realizó un análisis general, donde se logró identificar las falencias que estos poseen, por lo tanto este estudio conlleva a diseñar un modelo de Gestión Administrativa, que oriente al desarrollo de sus funciones, estableciendo responsabilidades a cada uno de sus miembros, con la finalidad de mejorar su administración y así obtengan beneficios para la colectividad.

Basándose en criterios de diversos autores, que ilustran sobre el modelo de gestión administrativa, otorgando su aporte relevante de procesos, estrategias e indicadores que promueven alcanzar una administración efectiva, para que de esta manera los directivos del cabildo mejoren la administración de sus procesos y coadyuven al desarrollo organizacional de la comuna San Pedro.

Mediante técnicas de investigación se pudo determinar la población y muestra de todos los involucrados, utilizando entrevistas, encuestas y observación directa, que coadyuvaron a obtener la información pertinente para el desarrollo del presente trabajo, se analizó en ámbito interno y externo de la organización para conocer sus fortalezas, debilidades, Oportunidades y amenazas que se presenten y así tomar acciones correctivas para contrarrestar el desequilibrio organizacional.

Con el diseño del modelo de gestión administrativa, cada dirigente mejorar su desempeño, coordinaran sus actividades, mostraran eficiencia en la utilización de sus recursos, logran culminar sus proyectos, las gestiones serán efectivas, logrando obtener beneficios y reduciendo la demanda insatisfecha de toda la comunidad de San Pedro.

El presente trabajo de Investigación realizado a la comuna antes mencionada contiene cuatro capítulos que se resumen a continuación:



**Capítulo I:** En este capítulo se establecen los antecedentes, situación actual, sistematización, objetivos generales y específicos, hipótesis, operacionalización de las variables, marcos teóricos, legales y conceptuales que sirvieron como base para el desarrollo de la presente investigación, considerando el aporte de diferentes autores con amplios conocimientos sobre el tema de estudio y así sean aplicados a la organización comunal de San Pedro.

**Capítulo II:** En este capítulo se detalla la metodología de la investigación, como el diseño, modalidad, tipos, métodos, técnicas que permitieron obtener la población y muestra del presente trabajo obteniendo resultados específicos de los socios comuneros inmersos en la organización.

**Capítulo III:** En el desarrollo de este capítulo se aplicaron técnicas de investigación como: entrevistas, encuestas y observación directa, donde se realizó la respectiva tabulación para su análisis e interpretación de los resultados y así conocer la problemática existente de sus directivos de la organización, se desarrollaron conclusiones y recomendaciones para contrarrestar el problema.

**Capítulo IV:** Contiene la propuesta que es al modelo de gestión administrativa para el desarrollo organizacional de la comuna San Pedro, de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena en el año 2015, donde contiene las soluciones a las problemáticas detectadas, la misma que están basadas en procesos fundamentales para la administración eficiente de sus recursos y buen desempeño de sus actividades.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Incidencia de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional mediante la aplicación de encuestas a los miembros del cabildo y comuneros. Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, período 2014”.

### **PLANTEAMIENTO**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Santa Elena es una provincia de la costa de Ecuador creada el 7 de noviembre de 2007, la más reciente de las 24 actuales, con territorios que anterior a esa fecha formaban parte de la provincia del Guayas, al oeste de ésta.

Cuenta con un gran territorio rural donde en la actualidad se encuentran ubicadas sesenta y seis Comunas, lo cual denota la magnitud de sectores que se encuentran en las partes más lejanas de las zonas principales, y las diversas necesidades que estas contienen muchas veces no pueden ser satisfechas debido al número alto de comunas existentes.

La comuna San Pedro pertenece a la Parroquia Manglaralto, está ubicada en la parte Norte del Cantón Santa Elena. Fue fundada el 7 de Enero de 1938 mediante el acuerdo Ministerial N° 015.

El Desconocimiento de los procesos administrativo influye en el desarrollo organizacional debido a que no se aplica una correcta planeación, Organización,

integración, dirección y control de todas las actividades que se ejecutan y gestionan en el cabildo.

La Deficiente planeación ocasiona que la Organización no tenga establecido su misión es decir la razón por la cual fue creada, ni sus proyecciones a futuro como es la Visión. Por lo general sus estrategias no son favorables a la misma ya que sus acciones y metas no están bien definidas de lo que desean realizar y alcanzar en la comuna.

La Inadecuada organización induce a que la división de trabajo no sea favorable es decir no distribuye bien las tareas y actividades que sus miembros deben realizar, debido a una pésima coordinación generando un comportamiento organizacional irregular donde el grado de satisfacción del personal en este caso los socios comunales se encuentren insatisfechos por la productividad que otorga la comuna.

La aplicación equivocada de la integración se ve reflejada en la inadecuada selección del personal, debido a que muchos de sus integrantes no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar una buena administración por tal razón no utilizan correctamente los recursos materiales a su cargo, dando lugar a que el talento humano no obtenga resultados favorables de sus capacidades y habilidades dentro de la organización.

La incorrecta dirección afecta la toma de decisiones ya que éstas no se cumplen a cabalidad porque no existe un liderazgo pertinente que guíe y oriente así el progreso de la comuna. Por tal razón el clima organizacional es insatisfactorio dejando un ambiente laboral negativo donde el trabajo en equipo no otorgue buenos resultados.

La carencia de un control adecuado se da porque no existe un seguimiento a las actividades que se realizan, ni la respectiva evaluación de lo ejecutado, esto

provoca que las gestiones no sean efectivas que no alcance una eficacia y eficiencia, no cumplan con lo previsto, ni logren optimizar su tiempo y recursos.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera inciden los procesos administrativos en el desarrollo organizacional de la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, período 2013?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿Cómo incide la deficiente planeación en las estrategias de la organización?
2. ¿De qué manera influye la inadecuada división del trabajo en la satisfacción del personal?
3. ¿Cuál es el efecto de la incorrecta dirección en el clima organizacional?
4. ¿Cuál es el efecto de la carencia del seguimiento y evaluación en la efectividad de la organización?
5. ¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión contribuye al mejoramiento de la administración comunal de San Pedro?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar el nivel de incidencia de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los miembros del cabildo y socios-comuneros, orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la incidencia de la deficiente planeación en las estrategias de la organización mediante entrevistas a los miembros del cabildo de la comuna San Pedro.
- Evaluar la influencia de la inadecuada división del trabajo en la satisfacción del personal mediante la observación directa a los directivos del cabildo comunal.
- Establecer el efecto de la incorrecta dirección en el clima organizacional mediante entrevistas y encuestas a los directivos y socios respectivamente.
- Determinar el efecto de la carencia del seguimiento y evaluación en la efectividad de la organización mediante la aplicación de entrevistas, encuestas y observación directa a los directivos y socios de la institución.
- Diseñar un modelo de Gestión Administrativa mediante la problemática existente en el cabildo para el mejoramiento y desarrollo de la comuna San Pedro, mediante técnicas de recopilación de información relevante y confiable.

## **JUSTIFICACIÓN**

De conformidad con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, el Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad.

Por tal razón como estudiante de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, es deber inmiscuirme en el ámbito

público de las diversas organizaciones y entidades que promueven el desarrollo de las diversas localidades de nuestra provincia.

Previo análisis y estudio respectivo de la situación actual, se ha determinado que el cabildo de la comuna San Pedro presenta múltiples insuficiencias debido al desconocimiento de los procesos administrativos impidiendo el desarrollo organizacional.

Es pertinente establecer una eficiente planificación de sus actividades, creando una misión y visión organizacional que permita en buen direccionamiento de sus estrategias y así cumplan con sus acciones y metas establecidas. Realizar una adecuada organización que permita la correcta división de trabajo y coordinación de sus actividades encomendadas creando un comportamiento organizacional aceptable, donde el personal se encuentre satisfecho por la productividad que genera.

Es necesario aplicar una buena integración para que así se dé una selección de personal adecuada a sus requerimientos, coadyuven al desenvolvimiento y correcta utilización de los recursos materiales, donde el talento humano otorgue resultados favorable aprovechando al máximo sus capacidades y habilidades en ella.

El buen desempeño de la dirección lleva a una excelente toma de decisiones, otorga un liderazgo satisfactorio que guíe al progreso organizacional, ocasionando un clima organizacional, ambiente laboral y el trabajo en equipo satisfactorio.

El control permanente conlleva a dar seguimiento y evaluación a las gestiones y proyectos que se ejecutaron y están por ejecutarse, permitiendo el alcance de la efectividad cumpliendo de manera eficiente y eficaz de sus actividades.

Por tales motivos, debido a las problemáticas mencionadas con antelación es necesario establecer un Modelo de gestión administrativa para la comuna San Pedro acorde a sus necesidades, el mismo que contendrá procesos, definición de misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y procedimientos que sirva como guía y oriente a los miembros del cabildo a realizar y aplicar bien sus funciones, conociendo sus atribuciones y responsabilidades que les compete; y por ende al mejoramiento de su administración organizacional y satisfacción de sus socios.

## **HIPÓTESIS**

La aplicación de los procesos administrativos mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

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

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM 1	INSTRUMENTOS
Con la incidencia de los procesos administrativos se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena	<b>PROCESO ADMINISTRATIVOS</b>	El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas que comprenden la planeación, organización, integración, dirección y control interrelacionándose con el fin de alcanzar los objetivos a través de buen manejo y utilización de sus recursos.	Planeación	Misión	¿Considera usted importante la creación de una misión organizacional?	Entrevistas Encuestas y observación directa
				Visión	¿Conoce usted si existe una visión en el cabildo de la comuna San Pedro?	
			Organización	División de trabajo	¿En su calidad de socio del cabildo, participa en comisiones especiales para realizar gestiones en beneficio de la comuna?	
				Coordinación	¿Conoce usted sobre las gestiones realizadas por el cabildo?	
			Integración	Selección de Personal	¿Conoce usted si los miembros del cabildo tienen conocimientos administrativos para la correcta gestión de la organización?	
				Recursos Materiales	¿Considera usted que los recursos materiales existentes en el cabildo son utilizados correctamente por sus directivos?	
			Dirección	Toma de decisiones	¿Las decisiones adoptadas por el cabildo se aceptan sin mayor inconveniente?	
				Liderazgo	¿Cómo considera usted el liderazgo que ejercen los miembros del cabildo?	
			Control	Seguimiento	¿Considera necesario realizar un seguimiento de las actividades que realizan los miembros del cabildo?	
				Evaluación	¿Conoce usted como evalúan los proyectos ejecutados dentro del cabildo?	

**Fuente:** Cabildo de la Comuna San Pedro

**Elaborado por:** Clive Jacobo Salinas Rodríguez



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

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM 1	INSTRUMENTOS
Con la incidencia de los procesos administrativos se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Es un conjunto de estrategia que influye en el comportamiento y clima organizacional a través de la participación del talento humano generando cambios positivos en los procesos de la organización con el fin de aumentar la efectividad y mejoramiento de la organización.	Estrategias	Acción	¿Considera usted que las acciones que realiza el cabildo contribuyen al bienestar de la comunidad?	Entrevistas Encuestas y observación directa
				Metas	¿Conoce usted si las metas propuestas por el cabildo han sido cumplidas a cabalidad?	
			Comportamiento organizacional	Grado de satisfacción del personal	¿Cree usted que los miembros del cabildo se encuentran satisfechos por la labor realizada?	
				Productividad	¿Cómo considera la productividad que generan los miembros del cabildo?	
			Talento humano	Habilidades	¿Cree usted que los miembros del cabildo realizan sus gestiones con habilidad?	
				Capacidades	¿Conoce usted si los directivos comunales tienen la capacidad de administrar correctamente la organización?	
			Clima organizacional	Ambiente laboral	¿Cómo considera usted el ambiente laboral que se maneja en el cabildo?	
				Trabajo en equipo	¿Conoce usted si los miembros del cabildo trabajan en equipo para la consecución de sus objetivos?	
			Efectividad	Eficacia	¿Conoce usted si las actividades efectuadas por el cabildo cumplen con su objetivo?	
				Eficiencia	¿Cree usted que los miembros del cabildo optimizan sus recursos en las actividades que ejecutan?	

**Fuente:** Cabildo de la Comuna San Pedro

**Elaborado por:** Clive Jacobo Salinas Rodríguez

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Generalmente a partir del siglo XX es cuando se comienza a desarrollar el auténtico progreso de la administración. Hoy en día los países contienen en su seno multitud de organizaciones especializadas en función de las necesidades sociales, y que garantiza un servicio de calidad.

La administración y las organizaciones son productos de su momento, su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

El proceso administrativo representa el sentido común de la administración, un proceso lógico, cuyo diseño e implementación responde a los principales criterios de gestión que todo administrador debe conocer y debe aplicar.

Para las organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructura de desarrollo organizacional, que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

El Desarrollo Organizacional surge a finales de los años cincuenta y principios de los setenta como una estrategia singular para mejorar la organización, este surgimiento está basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y relacionadas con el cambio planificado, ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que enfrenta el lado humano de la organización

El propósito del desarrollo organizacional trata de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan; También del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

La Organización Comunal de San Pedro se formó mediante Acuerdo Ministerial No 015, dado y firmado en Quito a los 7 días del mes de enero de 1938 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). Goza de autonomía que se entiende como el derecho y la capacidad que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en su respectiva jurisdicción.

La Comuna San Pedro administrativamente depende del MAGAP; encargado de proteger su espacio territorial; coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector Agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. Las Instituciones Públicas otorgan beneficios para la comunidad en obras sociales y las Organizaciones No gubernamentales ONG ceden beneficios a la comunidad cuando esta la solicitan de esta manera promueven acciones que permiten el desarrollo rural.

Los miembros del cabildo, brindan sus servicios de manera voluntaria, sin percibir una remuneración justa que los motive al buen desarrollo de sus actividades. Por tal razón no enfocan su tiempo completo en la ejecución de la misma. No poseen un espíritu colaborador que coadyuvé al progreso organizacional.

Es necesario que exista una permanente comunicación entre los directivos y socios comuneros, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y así otorgue resultados favorables para la Institución. Se ha constatado que carecen de un modelo de gestión que sirva como guía y orienta a realizar correctamente sus actividades, logrando una administración efectiva.

## **1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE - PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

### **1.1.1 Procesos Administrativos**

El Proceso administrativos es un conjunto de fases que comprende la planeación, organización, integración, dirección y control las mismas que se interrelacionan con la finalidad de alcanzar los objetivos a través del buen manejo y utilización de los recursos.

(Munch, 2010)El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.(pág. 26)

(Rodriguez, 2011)Proceso administrativo. Pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su previsión para la fijación de objetivos claros, planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma.(pág. 439)

Este proceso es de mayor importancia para los miembros del cabildo ya que indica el proceso que se deben realizar para su correcta aplicación y administración dentro de la organización.

#### **1.1.1.1 Planeación**

La Planeación es la primera fase del proceso administrativo, que nos permite fijar en que tiempo se va a cumplir el objetivo la organización como nos indica:

(Munch, 2010)La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de

estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.(pág. 41)

(Rodríguez, 2011)La planeación es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el término más común es el anual. Con base en metas cuantitativas se pueden hacer cálculos económico-financieros de la empresa; por tanto, es conveniente agregar al concepto anterior que la planeación es la proyección impresa de la acción cuantitativa y cualitativa de la acción.(pág. 52)

La planeación permite que los miembros del cabildo logren realizar la programación de actividades que desean ejecutar, para que así se mejore la toma de decisiones en los objetivos y metas que desean alcanzar.

El planear es de suma importancia para la organización porque se realiza de una manera ordenadas las actividades y sirve como base fundamental para el buen funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la institución. También permite elegir estrategia y tácticas para el cumplimiento de las metas.

## **Misión**

La misión es la razón de ser que debe tener toda organización es decir saber la razón y motivo por la cual fue creada.

(Munch, 2010)La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.(pág. 43)

(Chiavenato, 2009)Misión representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. La misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos?; incluye los objetivos esenciales del negocio. (pág. 64)

El compromiso de la misión en la organización es que sea compartida por la mayoría de sus socios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos en la misma.

Por tal razón es necesario que todos los socios comuneros se encuentren involucrados en la creación de la misión organizacional. También nos aporta a la estabilidad y coherencia de las operaciones realizadas por sus miembros.

## **Visión**

La Visión son las proyecciones a futuro que la organización desea alcanzar en tiempos determinados. Según este autor define la misión como:

(Munch, 2010)La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla. .(pág. 44)

(Chiavenato, 2009)La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes y de cómo alcanzar sus objetivos.(pág. 67)

Tener una visión definida nos da el control de construir el camino que nos lleva hacia el futuro que tanto anhela la institución. Es una representación de lo que se cree y pretende lograr en un futuro. Debe ser clara que inspire y proporcione un rumbo que permita comparar el progreso y evaluar sus resultados.

La visión compartida crea un lazo entre todos los socios del cabildo, proporciona una sensación de propósito y coherencia en todas las actividades que desarrolla la organización.

### **1.1.1.2 Organización**

La Organización es la segunda fase del proceso administrativo donde nos indica la estructura que debe tener cada una de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en la organización, para alcanzar su mayor eficiencia.

(Munch, 2010)La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.(pág. 61)

(Rodriguez, 2011)Organizar una empresa es proveerla de todo lo útil para su funcionamiento: capital económico, personal, materiales, herramientas. (pág. 54)

La importancia de la organización radica en coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en el cabildo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la planeación.

Por otro lado la organización debe definir su estructura sobre quién, que, donde, cuando, porque y como. Dar respuestas a estos planteamientos en relación con las tareas y actividades que le permita estandarizar, coordinar, centralización y descentralización de la toma de decisiones; y para determinar el tamaño de trabajo a realizar.

### **División de Trabajo**

La división del trabajo permite excelente distribución de las tareas y actividades encomendadas con el objetivo de mejorar la eficiencia.

(Munch, 2010)La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.(pág. 61)

(Maximiano, 2009)La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.(pág. 225)

La división de Trabajo permite la separación y delimitación de las actividades con el objetivo de efectuar con mayor precisión las actividades. Esta se logra a través de la jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

El cabildo comunal debe designar funciones a sus respectivos socios para el cumplimiento de las tareas que desean ejecutarse con la finalidad de mejorar la administración organizacional.

### **Coordinación**

La Coordinación nos induce a una ordenación armónica de actividades, tareas y acciones de la estructura de la organización, entre los socios y miembros del cabildo.

(Munch, 2010)La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.(pág. 65)

(Rodriguez, 2011)Generar la armonía entre todos los elementos humanos y materiales para facilitar el funcionamiento y éxito de la empresa. (pág. 56)



La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades que se realiza dentro del cabildo con el fin de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, Los miembros del cabildo perderían de vista sus papeles o funciones y dejarían de perseguir los interés colectivos. El grado de coordinación depende de la naturaleza de las tareas que realiza cada socio y miembro del cabildo.

### **1.1.1.3 Integración**

La integración es la tercera fase del proceso administrativo, donde implica todos los recursos que posee la organización. En este caso el talento humano que poseen los miembros y socios del cabildo para ocupar los puestos, sus recursos materiales, financieros y tecnológicos para la ejecución de sus actividades en la organización.

(Munch, 2010)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.(pág. 85)

(FRANKLIN, 2009)Considera que la integración es “la reunión de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos estimados para ponerlo en marcha la gestión de acuerdo a las necesidades”(pág. 63)

Es muy pertinente la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, que se sientan motivados por las actividades que ejecutan, aprovechando sus capacidades y habilidades para alcanzar el logro de sus metas y que se vean reflejadas en la organización comunal.

## **Selección del Personal**

La selección del personal es el proceso que permite al cabildo clasificar o seleccionar las funciones y tareas que se desean ejecutarse por personas capacitadas para realizar dicha actividad.

(Chiavenato, 2009) La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. (pág. 137)

(ZAYAS, 2010) Menciona que “seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. (pág. 11)

Hay que tomar en consideración la importancia de la selección de un candidato capaz, que tenga un futuro halagador, en cuanto a su rendimiento y producción en beneficio de la organización. Recordando que será el representante legal que dirija la administración.

Es de primera instancia, sacar al máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, que no sean parientes, ni simpatizantes a la persona que desea seleccionar, que estos tengan una mayor calificación y puedan contribuir al desarrollo organizacional.

## **Recursos Materiales**

Los recursos materiales que posee la organización comunal deben de ser utilizados con el fin del cual fueron adquiridos, con la finalidad de alcanzar la efectividad de sus proyectos.

(Munch, 2010) La integración de recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos. (pág. 87)

(Rodríguez., 2011) Los recursos materiales se constituyen por los bienes que le permiten a la empresa realizar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las necesidades de clientes o usuarios. Son parte de los recursos materiales de la empresa: terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos, etc.; todos estos elementos también pueden pertenecer a la empresa o financiarse mediante créditos. (pág. 9)

La importancia de estos recursos materiales se ve reflejada en las diversas actividades que realizan la organización comunal, como el alquiler de instalaciones para el funcionamiento de programas de gobierno, es necesario planear, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades que se relacionan con la administración de los recursos materiales que así sean aprovechados eficientemente.

### **1.1.1.4 Dirección**

La dirección es la cuarta fase del proceso administrativo, que implica el liderazgo que tiene el cabildo para encomendar tareas, mejorando su funcionamiento y correcta ejecución de los planes y proyectos en la organización.

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

(Rodriguez, 2011)Fayol denomina a la función de la dirección comando, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área. (pág. 56)

La importancia de la dirección se refleja en poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, de las tareas y actividades a ejecutarse.

Una Dirección eficiente es fundamental en la moral de todos los socios comuneros, producirá buenos frutos, otorgando resultados favorables para la institución. A través que esta etapa se establece la comunicación entre socios y miembros, mejorando la toma de decisiones para su correcto funcionamiento.

### **Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es muy fundamental en la organización y en la propia vida, por tal motivo debe ser considerado las opiniones de todos sus socios, mediante se identifica y resuelven los problemas existentes.

(Munch, 2010)La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. (pág. 106)

(CHIAVENATO, 2009)La toma de decisiones en las organizaciones se define en términos formales, como el proceso de identificar y resolver problemas. (pág. 226)

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir, en base a las diferentes alternativas y operaciones que permite el desarrollo institucional.

## **Liderazgo**

El liderazgo debe ser reflejado en los miembros del cabildo, para la obtención de benéficos a la organización, logrando alcanzar la consecución de sus objetivos deseados.

(Rodriguez, 2011) Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, mediante el proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (pág. 75)

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

Es importante crear un buen ambiente de trabajo, donde todos sus miembros se sientan involucrados en las gestiones que se desean realizar, el presidente o líder de la organización debe poseer vocación de servicio y un espíritu colaborar, que luche por los intereses comunales, que haga participe a todos sus socios en la creación de su misión y visión organizacional con la finalidad de conocer si razón de ser y lo que desean alcanzar a futuro.

### **1.1.1.5 Control**

Es la última fase del proceso administrativo, que consiste en vigilar las actividades para garantizar que se lleven a cabo según se haya planeado y corregir cualquier desviación que se presente.

(Munch, 2010)El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.(pág. 125)

(Rodriguez, 2011)Control es la comparación de los resultados con lo proyectado a fin de detectar fallas, errores y desviaciones para evitar su repetición. (pág. 57)

Por otro lado se emplea para mejorar la calidad, las fallas del proceso, se detectan y se toman acciones correctivas para el buen funcionamiento efectivo de las tareas y actividades, para eso es necesario realizar permanentemente seguimientos y evaluaciones de lo ejecutado.

### **Seguimiento**

El seguimiento es un proceso que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que el programa cumple con los objetivos que se establecieron en la organización. Su importancia radica en las necesidades de sus socios y habitantes de la comuna San Pedro.

El seguimiento se encuentra inmerso en el control, los socios comuneros deben participar como veedores de los proyectos y programas que se ejecutan e implementan en la organización comunal.

El necesario realizar permanentemente el seguimiento para que así las gestiones que se realizan para la obtención de proyectos no queden inconclusas y puedan cumplirse a cabalidad, sin que estas afecten cuando se procede a nuevas elecciones democráticas dentro del cabildo.

## **Evaluación**

La evaluación es el proceso de examinar y verificar si se cumplió con lo planificado, si alcanzo los resultados esperados por la organización.

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

(RODRIGUEZ, 2011)“Evaluar es someter algo a valoración. Es asignar valor a lo que se examina, diagnostica o comprueba en alguna forma”.(pág. 84)

Por otra parte la evaluación consiste en analizar o estudiar, en este caso los procesos administrativos para determinar el grado de deficiencia y con esto llevar de una manera adecuada la auditoria, y así poder apreciar los resultados de acción comparándola con el plan establecido, causas de desviaciones y posibles medidas de corrección en la ejecución de los programas.

Es importante realizar una evaluación periódica de los procesos administrativos que ha establecido la organización, con la finalidad de impulsar el crecimiento de la institución comunal.

## **1.2 VARIABLE DEPENDIENTE – DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional consiste en el cambio positivo que se genera en la institución, incrementando la eficiencia en las gestiones que se realiza y cumpliendo con los objetivos establecidos por el cabildo comunal.

(Pinto M., 2012) **Según Richard Beckhard** menciona que es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (pág. 23)

(Munch, 2010) El desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento. (pág. 165)

Es una estrategia fundamental para la organización comunal, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras del cabildo, para que estas se fortalezcan y direccionen al desarrollo institucional, incrementando la efectividad de sus gestiones y cumpliendo con sus objetivos propuestos.

### **1.2.1.1 Estrategias**

Las estrategias es una base fundamental para la administración del cabildo porque busca planear, dirigir y controlar las diversas situaciones que se presentan en la institución.

(Cristiani, 2012) Una estrategia frecuente en los programas de desarrollo organizacional, es la que está basada en lo que los científicos del comportamiento llaman acción para investigar un modelo, que necesariamente es implementada por un consultor con la capacidad de dar solución. (pág. 79)

(Munch, 2010) Explica que las estrategias “son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general del recurso para lograr objetivos”. (pág. 42)



Es pertinente implementar una estrategia involucrando a toda la organización, desde los directivos y socios del cabildo. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuados presente una probabilidad de mayor éxito.

La administración estratégica permite formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permitan a la organización comunal alcanzar sus objetivos.

### **Acción**

La acción se ve reflejada en la planeación de las actividades que se desea ejecutar para el alcance los objetivos organizacionales, El plan de acción es necesario establecer los objetivos claros, concisos y medibles. Cabe mencionar que no podemos iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr con él ni en cuanto tiempo.

Por otra parte la implementación de las estrategias debe mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

### **Metas**

Las metas son muy pertinentes para la organización, sirve como motivación para que el cabildo se guie al bienestar de la institución. Por otra parte permite alcanzar los sueños anhelados, en la vida el éxito depende del enfoque de nuestros sueños, de la claridad con lo que definamos, pensando con claridad lo que se define en este caso con la participación de los socios y miembros del cabildo, estableciendo objetivos cortos que permitan alcanzar las metas planteadas.

### **1.2.1.2 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es pertinente porque permite identificar las habilidades que cada trabajador debe tener para lograr un buen desempeño. El estudio del personal coadyuva a conocer sus habilidades y por lo tanto evalúa si el desempeña correctamente sus funciones.

(CHIAVENATO, 2009)El Comportamiento Organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia. (pág. 7)

(ROBBINS, 2013)El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parecería un enigma, así que lo descifraremos.(pág. 10)

El Comportamiento Organizacional es importante en la organización porque gira en torno a diferentes aspectos como: personalidad del individuo, objetivos, metas, deseos y motivación obtenida. También deben trabajar a nivel global ya que gracias al avance tecnológico y globalización los administradores deben ser capaces de negociar con personas que hablen diferentes idiomas y culturas.

El propósito del comportamiento organizacional es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

#### **Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción del personal se ve reflejado en la motivación que tiene el individuo a realizar su trabajo, permitiendo un clima organizacional favorable produciendo resultados positivos para la organización.

(CHIAVENATO, 2009) Satisfacción en el trabajo se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. (pág. 13)

La satisfacción que los individuos reciben en la organización depende mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto, como lo relacionado con el cubran sus necesidades y deseos. En este caso los directivos de la organización no perciben remuneración alguna.

Los deseos son los anhelos conscientes por las cosas que un individuo cree que le proporciona satisfacción. Para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos mediante técnicas de investigación.

### **Productividad**

La productividad se obtiene por la eficacia y eficiencia de las gestiones, actividades y tareas que se realiza en la organización. Donde proporciona una administración efectiva.

(Rodriguez, 2011) La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados. (pág. 4)

(CHIAVENATO, 2009) La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles y La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos. (pág. 13)

Por consiguiente la productividad se considera como la relación entre los resultados obtenidos y el tiempo utilizado para obtenerlos, entre menor sea el

tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Por tal motivo evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos, en este caso los proyectos en beneficio de la sociedad y a la vez el grado de aprovechamiento de los recursos utilizados, dando su valor agregado.

### **1.2.1.3 Talento Humano**

El talento humano es la capacidad y habilidad que tiene el individuo para generar un cambio en la organización. Es importante seleccionar, dirigir y capacitar al personal para que así realicen bien sus funciones, logrando una excelente productividad en la organización.

(Munch, 2010) Talento humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad.(pág. 213)

(Chiavenato, 2009) Se refiere a la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos incluidos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.(pág. 9)

El talento humano juega un rol importante en el desarrollo actual y futuro de la organización, debido a que otorga una mayor vitalidad en la institución, por tal motivo se ha convertido en la clave para alcanzar el éxito, sin él sería imposible innovar y enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y ambiente de la organización comunal.

Gestionar este talento es el principal reto que tiene que afrontar la institución, para ello es necesario incorporar una visión más integrada en la mente de los directivos y socios; y pensar que las estrategias que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr esa fuerza que tanto desea en el proceso organizacional con la finalidad de alcanzar lo anhelado.

## **Habilidades**

La habilidad es la capacidad que tiene la persona para desarrollar las actividades sin ningún inconveniente. Es la facilidad para trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en lo colectivo.

(ROBBINS, 2013) Lo que sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. (pág. 8)

(Chiavenato, 2009) Define las habilidades como el “conocimiento específico (adquirido) del trabajo necesario para la coordinación muscular adquirido mediante el desempeño y la experiencia en el trabajo”. (pág. 298)

El impacto de la habilidad en los directivos de la organización se refleja en la responsabilidad de tener a su mando a un determinado número de socios y el poder de convencimiento, liderazgo, manejo de estrés y solución de los problemas existentes. Para que la relación entre los directivos y socios fluya de una manera positiva y ambas partes tengan un mayor rendimiento y con esto la institución tenga un buen funcionamiento.

## **Capacidades**

Las capacidades son las habilidades que posee el individuo para realizar una actividad a definir, otorgando resultados favorables para la organización, por el conocimiento adquirido en lo largo de su trayectoria.

(Vernooy, 2010) Menciona el concepto del diccionario de Webster donde se refiere a la capacidad como “la habilidad de actuar o producir y el poder para aprender o retener conocimiento”. (pág. 6)

(COULTER, 2010) Define a las capacidades como las “destrezas y habilidades de una organización para realizar las actividades necesarias para su negocio” (pág. 165)

La importancia de la capacidad radica en la correcta aplicación de los procesos administrativos, donde el individuo posee la habilidad de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan dentro de la organización con la finalidad de efectuar una administración efectiva.

### **1.2.1.4 Clima Organizacional**

El clima organizacional permite conocer el estado de la organización, su ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño del talento humano.

(Amaru A., 2009) Considera que el clima organizacional son los “sentimientos positivos, negativos o de indiferencia, producidos por la organización sobre sus integrantes” (pág. 298)

(Cristiani, 2012) Clima organizacional es el “ambiente de las relaciones sociales internas de una organización”. (pág. 91)

Para que una organización funcione bien, el factor clave es el talento humano, pero poco aporta un empleado frustrado o desmotivado a los objetivos estratégicos de la institución, por eso es necesario conocer la percepción común que tienen los individuos que forman parte de la misma, conociendo a través de la medición del clima organizacional.

### **Ambiente Laboral**

El ambiente laboral es donde una persona debe estar lo largo de su vida y es posiblemente el único en el que uno no elige al resto que le rodea; en el trabajo lo que quieres lo tomas y lo que no lo dejas. Dentro de la organización se exige actuar en equipo, amablemente con tus compañeros y jefes, para que de esta manera puedan conseguir los objetivos organizacionales. Sin embargo, es donde se dan infinidad de problemas personales que se deben superar para conseguir un trabajo con eficacia.

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo en Equipo es uno de los aspectos más pertinentes para que la organización alcance el éxito, ya que de este depende que las cosas se hagan de acuerdo a lo establecido y se puedan alcanzar los objetivos propuestos.

(ROBBINS, 2013)Equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. (pág. 309)

El trabajo en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la organización lleva a cabo para alcanzar las metas comunes.

También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con las reglas que se establecen dentro de la organización.

#### **1.2.1.5 Efectividad**

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado, es el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente.

(Rodriguez, 2011)La efectividad es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos. (pág. 4)

(COULTER, 2010)Menciona que la efectividad organizacional “es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas”.(pág. 404)

La efectividad en la organizacional es considerada como el conjunto de elementos interrelacionados como: la productividad, costo, rotación, calidad del producto etc. La organización comunal deben adoptar formas de actuar más flexibles, buscar el equilibrio perfecto para mantenerse efectivos para el logro de sus objetivos, para innovar, cambiar y prosperar estos logros se alcanzan con una buena efectividad organizacional.

#### **Eficiencia**

La eficiencia es considerada como el cumplimiento de los objetivos, optimizando el tiempo y los recursos. Según:



(Amaru A., 2009)La palabra eficiencia indica cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización. (pág. 6)

(Rodriguez, 2011) La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados. (pág. 4)

La eficiencia está vinculada a utilizar los medios disponibles en la institución de manera racional para llegar a una meta. La capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos.

Por tal razón la organización es eficiente si alcanza sus objetivos en el menor tiempo posible y utilizando bien los recursos.

### **Eficacia**

La eficacia es el alcance de los objetivos deseados o propuestos por la institución realizando lo necesario para lograrlo. Según:

(Maximiano, 2009)La palabra eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización.(pág. 5)

(Rodriguez, 2011)La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron. (pág. 4)

La eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos. Hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. No se fija en los caminos más cortos o largos para llegar a una meta, ella simplemente sabe que hay que llegar y lo cumple a su manera, escogiendo el camino y el tiempo sin tener en cuenta la relevancia de las opciones.

Por otra parte crea la convicción de que hay caminos que llegan hasta donde nosotros queremos llegar y se encarga de buscarlos para impulsarnos a seguir algunos de ellos. Las organizaciones son eficaces logran alcanzar sus objetivos.

### **1.3 MARCO LEGAL**

#### **Constitución de la República del Ecuador (2008)**

El trabajo de investigación tiene su base y norma legal establecidos en la Constitución de la República dentro del Art 56 Cap. Cuarto de los Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, que estipula:

“Las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, el pueblo afro ecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del estado ecuatoriano, único e indivisible”

En el Art. 60 Cap. Cuarto de los Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, indica:

“Los pueblos ancestrales, indígenas, afro ecuatorianos y montubios podrán constituir circunscripciones territoriales para la preservación de su cultura. La ley regulará su conformación .Se reconoce a las comunas que tienen propiedad colectiva de tierra una forma ancestral de organización territorial”

El Estado también determina que las comunas pueden establecer sus formas de organización, normas internas e instrumentos que les permita alcanzar un objetivo en común, defender sus derechos individuales y colectivos, que contribuyan a resolver conflictos, a la correcta toma de decisiones y a fomentar la participación activa de sus habitantes. Con el objetivo de precautelar los intereses colectivos, los habitantes de las comunas, tienen derecho a participar en la planificación local, ejercer el control, ser participantes en la toma de decisiones que permitan contribuir significativamente en el desarrollo de su comunidad.

### **Plan Nacional Del Buen Vivir**

El Plan Nacional del Buen Vivir tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana, el mismo que se basa en objetivos y políticas para su cumplimiento, y requiere no solo la participación del Gobierno Central, sino de todas las entidades que conforman el sector público.

Por ello en los literales “c y j” Política 1.12 del Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, establecen:

“Promover el respeto y el reconocimiento de las formas organizativas de las comunidades, pueblos y nacionalidades”.

“Fomentar espacios de diálogos y deliberación que promuevan las capacidades reflexivas, críticas y cooperativas de cada persona”.

### **Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)**

Constituirán una forma de organización territorial ancestral las comunas, comunidades y recintos en donde exista propiedad colectiva sobre la tierra. Estas

serán consideradas como unidades básicas para la participación ciudadana al interior de los gobiernos como unidades básicas para la participación ciudadana al interior de los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional descentralizados de planificación en el nivel de gobierno respectivo.

Se reconoce las formas de organización comunitaria en el marco del presente Código y la Ley de Comunas, sin perjuicio de los derechos de la Constitución, y los instrumentos internacionales en el caso de las nacionalidades y pueblos indígenas, afro ecuatorianos y montubios.

### **Codificación de la ley de Organización de Régimen de Comunas**

En las comunas existen un cabildo conformado por cinco miembros que tendrán la representación de la Comuna por el lapso de un año, comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre, el cual se elegirá en cualquier día del mes de diciembre donde se elegirá el órgano oficial y representativo de la comuna es el cabildo, integrado cinco miembros, quienes ejercerán las funciones de Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Sindico y Secretario, de conformidad con lo que establecido en la Codificación de la Ley de Organización de Régimen de Comunas.

Procedimiento de la Elección: el día de la elección constituidos lo concurrentes cualquiera que sea su número, en Asamblea general, presididos por el teniente político de la parroquia, un miembro del cabildo y un ciudadano elegido por este, los hombres y mujeres mayores de edad botaran para elegir el cabildo mediante cédulas escritas o verbalmente. De inmediato será de escrutinio.

Cada cabildo expedirá el reglamento más adecuado para el ejercicio de esta función, en forma sencilla y lo someterá a la población del Ministerio y Ganadería

**Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna San Pedro Del Cantón  
Santa Elena Provincia De Santa Elena.**

**Art. 10.- DEL CABILDO COMUNAL**

El Cabildo es el Órgano de Gobierno Administrativo y Representativo de la Comuna, estará integrado por el Presidente (a) y Vice-Presidente (a), Tesorero(a), Sindico (a) y el Secretario (a). Durarán un año en sus funciones y podrán ser reelegidos parcial o totalmente.

**Art. 15.-**La elección del Cabildo se realizará de conformidad con lo previsto en los Artículos **11, 12 y 14** de la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas en el transcurso del mes de diciembre de cada año ,  
Son:

- a) Disponer con su Firma o Verbalmente el cumplimiento de todas las actividades Inherentes a la administración de la comuna.
- b) Legalizar y Firmar las Actas, comunicaciones y partidas de Inscripción de las comuneras y comuneros y más Documentos y actividades relacionadas con la Comuna.
- c) Autorizar con su Firma los gastos hasta por Quinientos dólares y en caso de gastos mayores requerirá de la aprobación de la Asamblea General;
- d) vigilar el movimiento Económico y la buena administración de la Caja Comunal;

- e) Extender conjuntamente con el tesorero(a), los comprobantes de pago para el cobro de las cuotas y otros.

#### **1.4 MARCO REFERENCIAL**

La Comuna San Pedro está ubicada en el Cantón y Provincia Santa Elena, cuenta con personería jurídica, se rige por la Constitución de la República, Ley de Organización y Régimen de las Comunas, el MAGAP, y demás disposiciones que coloque de manifiesto la Federación de Comunas de la Provincia Santa Elena, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de los habitantes aportando al Régimen de desarrollo y Buen vivir de la comunidad.

A Parte de esto cuenta un Reglamento Interno que se reforma cada 5 años mediante diferentes Asambleas y aprobados por el MAGAP, donde están establecidos los Derechos, Deberes y obligaciones que deben cumplir Todos los comuneros Inscritos y no inscritos en conjunto con las regulaciones que dicte la Asamblea, y las demás que dicte la ley.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

El presente trabajo aplico los procedimientos de investigación mediante un trabajo lógico y ordenado utilizando el método cualitativo que permitió el análisis, descripción y estudio de las actividades y gestiones que realiza la organización comunal.

Por otro lado se utilizó el método cuantitativo que permitió el procesamiento de los datos obtenidos y levantamiento de información requerida los mismos que se obtuvieron a través de encuestas, entrevistas y observación directa.

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

La modalidad del trabajo de investigación que se utilizó fue en base a la investigación documental y de campo que permitieron la recopilación de información pertinente para realización del presente trabajo, aplicando instrumentos de investigación como son: La entrevista, encuesta y observación directa.

Cabe recalcar que estos instrumentos de investigación fueron aplicados a los socios y miembros del cabildo con la finalidad de conocer su situación real y permitan el desarrollo de la investigación.

## **2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la recopilación de la información pertinente y desarrollo del presente trabajo se consideró la investigación Documental y de Campo.

### **2.3.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

(Torres, 2010) La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (pág. 111)

La aplicación de este tipo de investigación nos ayudó a consultar información relevante como: listados de los socios comuneros, los convenios con otras instituciones, sus libros de actas, su reglamento reformativo por las cuales se rigen, Reseña histórica de la comuna y documentos legales de administraciones anteriores, que permitió el análisis y fundamentación de la propuesta de un Modelo de gestión Administrativa del cabildo de la comuna San Pedro, Parroquia Manglaralto, Cantón y Provincia de Santa Elena.

### **2.3.2 Investigación de Campo**

Este tipo de investigación se aplicó en base a las necesidades y problemáticas existentes en el cabildo comunal con la finalidad de interpretar, comprender y describir su naturaleza. La obtención de la información se dio por las visitas de a la casa comunal mediante una observación directa y aplicación de entrevistas y encuestas a los directivos de la comuna San Pedro.



## **Encuestas**

Se aplicaron preguntas estructuradas en base al tema de investigación, a los directivos y miembros del cabildo con la finalidad de obtener información confiable y acertada para el desarrollo y análisis del presente trabajo.

## **Entrevistas**

Las preguntas realizadas en las entrevistas fueron para cada uno de los miembros del cabildo, con la finalidad de conocer sus criterios y veracidad de la información que coadyuven al desarrollo del tema.

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación son los modos, vías, formas mediante las cuales se realizó la búsqueda de la información, recopilación de datos y arribo de conclusiones. Por tal motivo nuestro trabajo de investigación aplicó los siguientes métodos:

### **2.4.1 Método Inductivo**

(Torres, 2010) Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (pág. 60)

La utilización de este método me permitió obtener conclusiones generales donde abarcan: la observación, clasificación, registros y estudio de la problemática existente en la organización comunal, analizando la ejecución de sus actividades de manera ordenada.

#### **2.4.2 Método deductivo**

(Torres, 2010) 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, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (pág. 59)

Este método parte de lo general a lo particular dando explicaciones del porque se han llevado a cabos estos procesos, se utilizó para estudiar y explicar su deficiente administración en comparación de otras organizaciones, obteniendo conclusiones que sirvan para el fortalecimiento de la administración del cabildo

#### **2.4.3 Método Analítico**

(Torres, 2010) Método analítico Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (pág. 60)

Este método nos facilita conocer mejor la situación actual del cabildo con respecto a su manera de administrar, ya que analiza como aplican sus procesos, con respecto a la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades, determinando sus causas y efectos que impiden llevar a cabo una

administración efectiva con la finalidad de tomar buenas decisiones que logren su mejoramiento en la organización comunal.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación se utilizaron las técnicas más usuales para la recopilación de la información, como la observación, Entrevista y Encuestas las mismas que nos llevaron a conocer la realidad actual de la comuna San Pedro, la de su cuerpo administrativo y las opiniones vertidas por cada uno de sus socios.

### **2.5.1 La Observación Directa**

(Torres, 2010) La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (pág. 257)

La observación directa que se realizó en las diversas visitas a la organización, se pudo identificar las deficiencias que existe con respecto a su administración, no coordinan sus actividades, no respetan las opiniones vertidas por sus socios, tienen desconocimiento de la parte legal y fundamentos administrativos, bajo voluntad de servicio y espíritu colaborador y deficiente control de sus tareas.

### **2.5.2 Entrevista**

(Torres, 2010) La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (pág. 256)

La entrevista es un dialogo directo que se realizó con los miembros del cabildo donde se obtuvo información relevante para el desarrollo del trabajo de investigación, se reflejó su desconocimientos de los fundamentos básicos para la administración organizacional. Fueron participe de la entrevista el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Sindico y Tesorero. De esta manera se obtuvo información veraz y oportuna.

### **2.5.3 Encuesta**

La Encuesta es una técnica de investigación que sirvió para la recopilación de la información pertinente, se aplicó a los socios y miembros del cabildo elaborando preguntas cerradas concretas, mediante la elaboración de cuestionarios sobre aspectos administrativos, donde se pudo obtener información pertinente, confiable y veraz, que facilita la comprobación de la hipótesis planteada con el desarrollo organizacional de la comuna San Pedro.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1 Cuestionarios de preguntas**

Este instrumento básico de preguntas fue diseñado en concordancias y relación con los procesos administrativos y desarrollo organizacional, estuvo compuestas por 21 preguntas dirigidas a 244 socios que forman parte del cabildo de la comuna San Pedro, esta muestra se obtuvo de los 625 socios que la integran.

## **2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1 Población**

(Torres, 2010)La población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”(pág. 160)

La población total está compuesta por 625 socios de la comuna San Pedro, conforme lo establece el registro del (MAGAP)Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**CUADRO 3 Población**

<b>POBLACION</b>	<b>No</b>
Presidente	1
Vicepresidente	1
Síndico	1
Secretario	1
Tesorero	1
Socios de la comuna	620
<b>TOTAL</b>	<b>625</b>

**Fuente:** Comuna San Pedro

**Elaborado:** Clive Jacobo Salinas Rodríguez

### 2.7.2 Muestra

(Torres, 2010) Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (pág. 161)

La muestra es un subgrupo de la población, luego de la aplicación de la fórmula, se determina una muestra de 244 personas. Para su respectiva determinación se aplicó 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:

$$n = \frac{625 (0,5.0,5)}{(625 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5.0,5}$$

$$n = \frac{625(0,25)}{(624)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{156,25}{0,64}$$

$$n = 244$$

## 2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La realización del estudio para determinar la incidencia del proceso administrativo que permita el desarrollo organizacional de la comuna San Pedro, se dio mediante la utilización del método deductivo y los instrumentos de investigación como son:

Encuestas, entrevistas, y observaciones directas las cuales me permitieron conocer el problema y dar validez a la hipótesis posterior mente se procedió al procesamiento y análisis de los resultados obtenidos y en base a ello emitir las conclusiones y recomendaciones respectivas y proponer el Diseño de un modelo de gestión administrativa para la comunidad antes mencionada.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

El cabildo de la comuna San Pedro está ubicada en la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, está dirigida por personas que han adquirido conocimientos de manera empírica, es decir experiencia obtenida a través de los años.

Durante el proceso de investigación, mediante el método de la observación directa se aprecia las dificultades que tienen para administrar el cabildo debido al desconocimiento de los procesos administrativos, estos le dificulta a tomar una buenas decisiones y así obtener benéficos para la comunidad.

Las elecciones de sus dirigentes para la administración del cabildo es cada año por mayoría de votos, de todos los integrantes que conforman la asamblea general mediante una sesión ordinaria. Cada persona cumple un rol significativo, porque reposa entre ellos la responsabilidad de elegir personas capacitadas para realizar gestiones, actividades y proyectos en beneficio de la organización. A pesar de que el proceso se da de manera democrático, recae la elección de los miembros del cabildo en personas que no tienen la capacidad y conocimientos necesarios para llevar a cabo una excelente administración.

Las iniciativas por parte de sus dirigentes para ejecutar actividades que logren el beneficio de la organización son desmotivada debido a las controversias que existe



Entre los pobladores y la directiva por las diferentes ideologías existentes. Esto ocasiona el incumplimiento de los proyectos y programas dentro de ella.

Con respecto a su administración es evidente determinar que existen falencias dentro de ella, por el bajo nivel de preparación, la inexperiencia y desconocimiento que posee cada uno de sus miembros, no cuentan con un manual de funciones y procedimientos esto ocasiona una desorganización de los procesos administrativos y por ende una deficiente planeación, organización, integración, dirección y control en el ejercicio de sus actividades.

Los dirigentes del cabildo en la actualidad tienen a su custodia la administración del Parapente San Pedro, donde implica gran responsabilidad para promover el sector turístico de dicha comunidad, por su desconocimiento de la parte legal y experiencia no han logrado explotar ese lugar y beneficiar a los habitantes de su jurisdicción. Se ve que personas ajenas a la comunidad se benefician de ellas.

Se aprecia la negligencia de sus directivos por el cambio de dirigentes anuales que se realiza estos generan que los proyectos queden incompletos y otros avanzan con lentitud por voluntad y gestión de los entrantes.

### **3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

#### **Desarrollo de la Entrevista**

Para citar la problemática existente se desarrolló la entrevista a los miembros del cabildo de la comuna San Pedro:

**PRESIDENTE: SR. PEDRO FILEMON SUAREZ LAINEZ**

**VICEPRESIDENTE:** SR. JIMMY ROSENDO POZO AQUINO

**SECRETARIO:** SR. FAUSTO FERNANDO GRANADOS BORBOR

**SÍNDICO:** SR. LUIS VICTORIO GONZALEZ LAINEZ

**TESORERA:** SRA. LIDIA NARCISA RODRIGUEZ DEL PEZO

A continuación se detallan los resultados de las entrevistas consolidadas las respuestas obtenidas de los entrevistados.

**1. ¿Bajo qué normativa legal se fundamenta la administración del cabildo de la comuna San Pedro?**

La administración del cabildo de la comuna San Pedro se rige por la Ley de comunas, reglamento reformativo interno, disposiciones y normativas del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)

**2. ¿La Normativas legales que rigen el cabildo comunal se encuentran actualizadas conforme a las reformas de la Constitución de la República del Ecuador?**

Las normativas legales por la cual se rige el cabildo si han sido reformas, En consenso con la participación de los socios comuneros con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la administración organizacional.

**3. ¿Existe formalismo para la convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias?**

El medio de convocatoria a secciones ordinarias de comuna se le realiza todos los fines de mes, mediante megáfonos donde varios parlantes se encuentran en

diferentes lados de la población. Con respecto a las sesiones extraordinarias se encargan de avisar puerta a puerta a la mitad más uno de sus socios.

**4. ¿Considera necesario la creación de una misión y visión institucional?**

Los miembros del cabildo supieron manifestar que si consideran necesario la creación de una misión y visión dentro de la organización comunal que permita conocer para que fueron creados y que desean alcanzar en el futuro.

**5. ¿Para el desarrollo de sus actividades, aplican los fundamentos básicos de la administración?**

Los directivos de la comuna San Pedro mostraron desconocimientos de los fundamentos básicos de la administración, no llevan un sistema de planificación por tal razón no se lleva a cabo una excelente planeación, organización, integración, dirección y control de las gestiones y proyectos ejecutados. Las diversas ocupaciones personales influyen en estas.

**6. ¿Consideran la participación de los socios comuneros para el desarrollo de las actividades?**

Supieron manifestar de si se les invita pero tienen poca vocación de servicio, porque no se les reconoce económicamente, recordando que el progreso y desarrollo de la organización depende de la participación y trabajo en equipo.

**7. ¿Utilizan un mecanismo de rendición de cuentas de las actividades que ejecutan cada mes?**

No utilizan mecanismo para rendir cuenta, por motivo que los socios no muestran interés en las actividades que se ha ejecutado, solo se da conocimiento de las actividades cuando finalizan el periodo de administración.

**8. ¿De qué manera generan sus ingresos propios para la ejecución de sus actividades?**

El cabildo genera sus ingresos propios mediante: Cuotas anuales a sus socios, cuotas voluntarias mensuales establecidas por la asamblea, solicitud de terrenos, donaciones de Organizaciones No Gubernamentales, actualizaciones de documentos y actividades como bingo, cruzadas, rifas etc.

**9. ¿Son consideradas las opiniones de los socios para mejorar la toma de decisiones en el desempeño de sus actividades?**

En ciertas ocasiones debido a que no se mantiene una buena relación con la totalidad de sus socios, por las diferentes pensar, donde unas opiniones son constructivas y otras destructivas para la organización

**10. ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión para la reestructuración de los procesos administrativos del cabildo de la comuna San Pedro?**

Consideran necesario el diseño de un modelo de gestión administrativo que le permita orientarse para desarrollar eficientemente las actividades y así otorguen beneficios para la comunidad.

### 3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1. ¿Considera usted importante la creación de una misión organizacional?

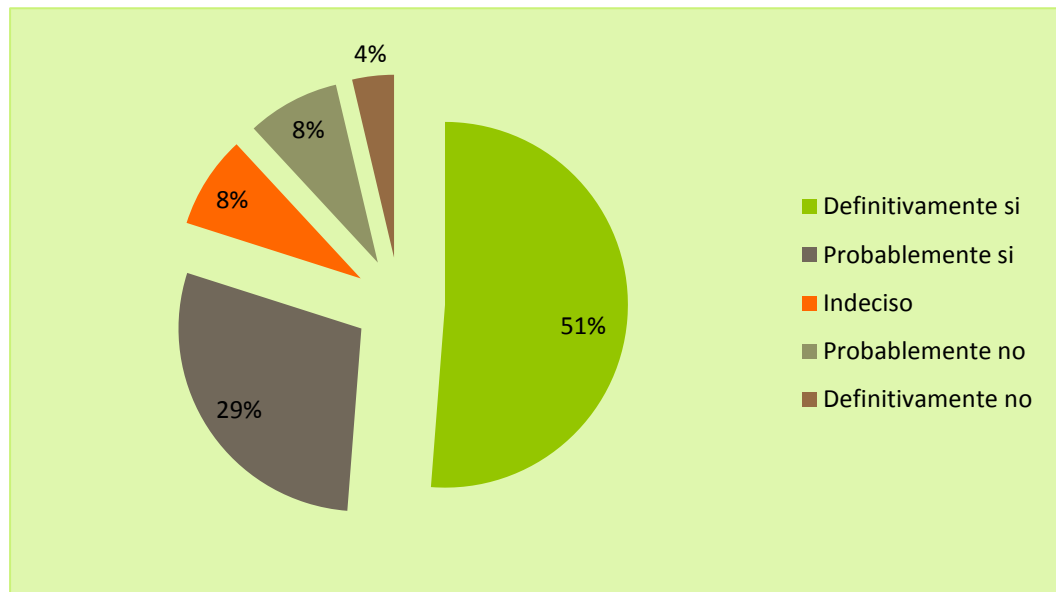
**TABLA 1Misión Organizacional**

ITEM	VALORACION	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	Definitivamente si	125	51%
	Probablemente si	70	29%
	Indeciso	20	8%
	Probablemente no	20	8%
	Definitivamente no	9	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 1Misión Organizacional**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Mediante esta pregunta se identifica la importancia de la creación de una misión organizacional, el gráfico muestra que el 51 % respondieron que definitivamente si debe crearse, el 29% indica que probablemente sí, el 8% esta indecisa, el 8% probablemente no y el 4% manifiesta que definitivamente no es necesario.

2. ¿Conoce usted si existe una visión en el cabildo de la comuna San Pedro?

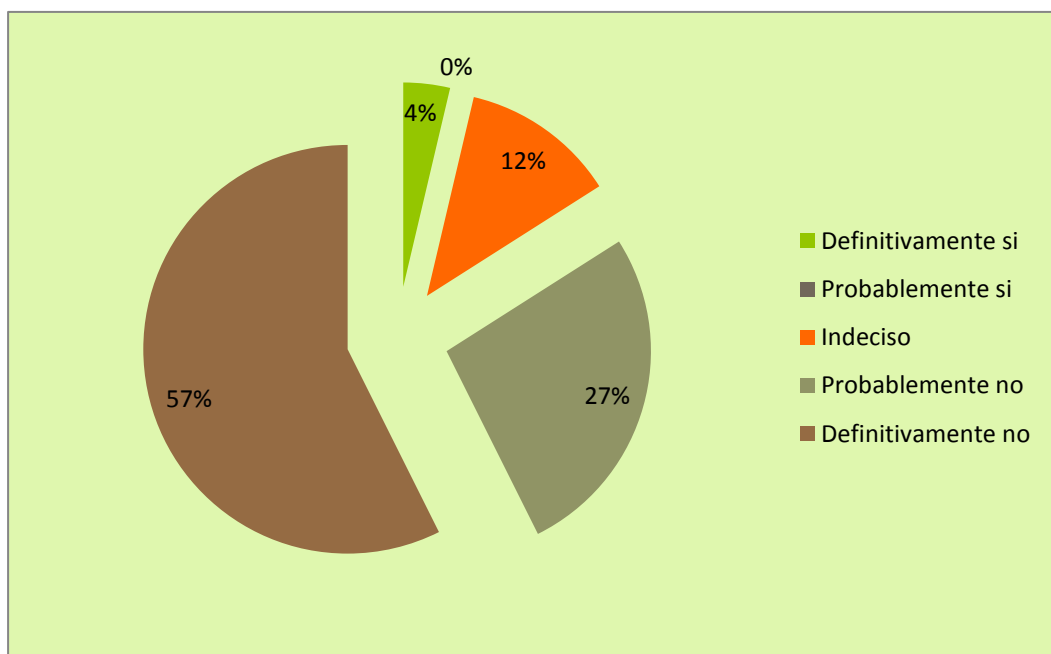
**TABLA 2 Visión**

ITEM	VALORACION	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
2	Definitivamente si	9	4%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso	30	12%
	Probablemente no	65	27%
	Definitivamente no	140	57%
	<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 2 Visión**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En esta interrogante se verifica si los socios conocen la existencia de una visión en la institución, el gráfico muestra que el 57% de ellos definitivamente no conocen, el 27% indica que probablemente no, el 27% manifiesta su indecisión si existe y el 4% manifiesta que definitivamente sí. Esto refleja una deficiente comunicación.

**3. ¿En su calidad de socio del cabildo, participa en comisiones especiales para realizar gestiones en beneficio de la comuna?**

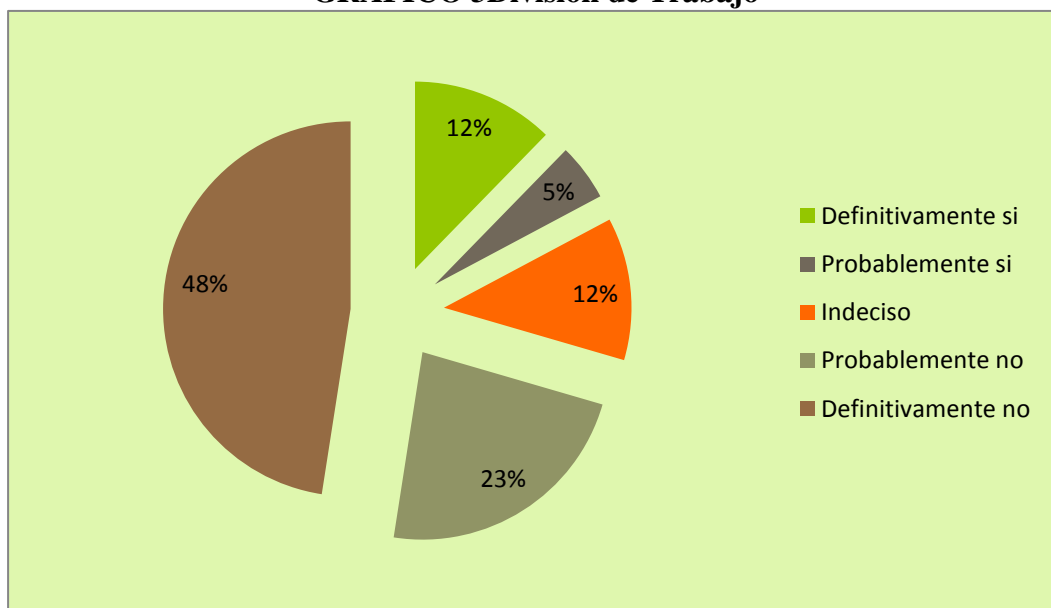
**TABLA 3 División de Trabajo**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
3	Definitivamente si	30	12%
	Probablemente si	12	5%
	Indeciso	30	12%
	Probablemente no	56	23%
	Definitivamente no	116	48%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 3 División de Trabajo**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Con respecto a la división de trabajo, si los socios participan en comisiones especiales, el gráfico nos muestra que el 48% nos indica que definitivamente no los consideran, el 23% manifiesta que probablemente no, el 12% es indeciso, el 12% probablemente sí y el 5% expresa que definitivamente sí participan en ellas.

#### 4. ¿Conoce Ud. las gestiones realizadas por el cabildo?

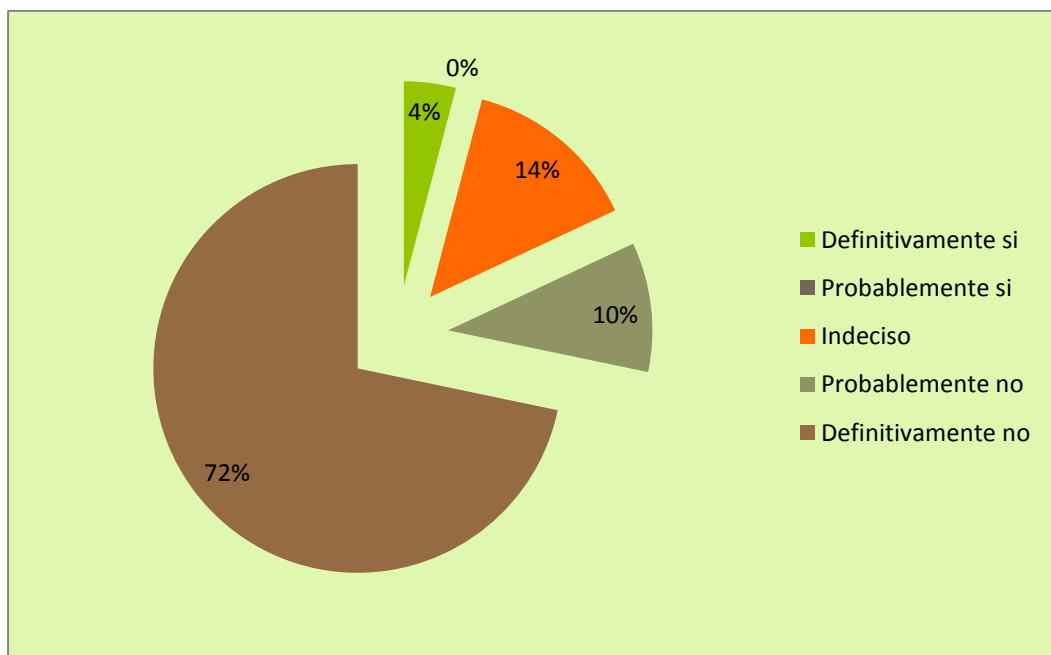
**TABLA 4**Coordinación

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
4	Definitivamente si	10	4%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso	34	14%
	Probablemente no	25	10%
	Definitivamente no	175	72%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 4**Coordinación



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Mediante esta pregunta se logra saber si los socios conocen las gestiones que realiza el cabildo, el 72% nos manifiesta que definitivamente no conocen, el 10% Probablemente, el 10% indica su indecisión y el 4% establece que Probablemente si dan a conocer mediante sesiones ordinarias.



**5. ¿Conoce Ud. si los miembros del cabildo tienen conocimientos administrativos para la correcta gestión de la organización?**

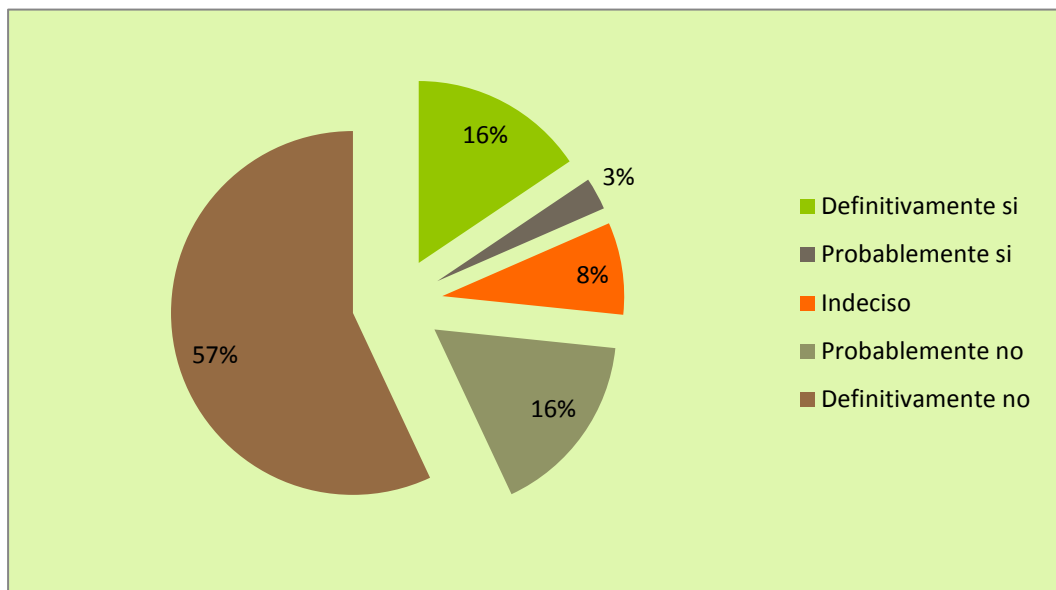
**TABLA 5 Selección de Personal**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
5	Definitivamente si	38	16%
	Probablemente si	7	3%
	Indeciso	20	8%
	Probablemente no	40	16%
	Definitivamente no	139	57%
	<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 5 Selección de Personal**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En esta interrogante se conoce si los miembros del cabildo seleccionados poseen conocimientos administrativos, el 57% manifiesta que definitivamente no, el 16% indica que probablemente no, el 16% definitivamente si, el 8% mostro su indecisión y el 3% considera que probablemente sí. Se refleja un desconocimiento de del procesos administrativo.

**6. ¿Considera Ud. que los recursos materiales existentes en el cabildo son utilizados correctamente por sus directivos?**

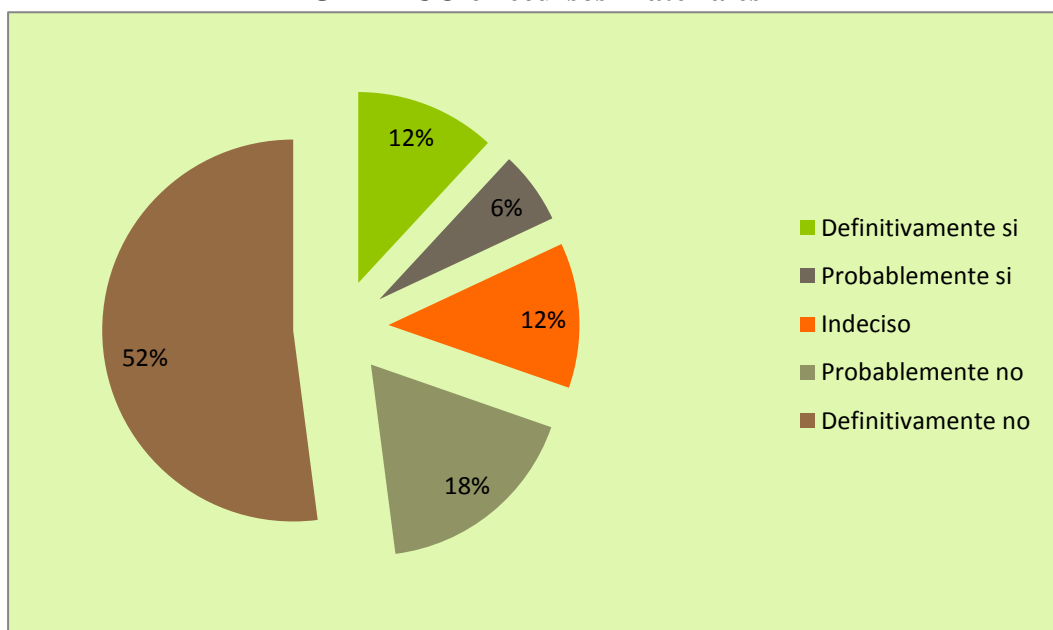
**TABLA 6 Recursos Materiales**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
6	Definitivamente si	29	12%
	Probablemente si	15	6%
	Indeciso	30	12%
	Probablemente no	43	18%
	Definitivamente no	127	52%
	<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 6 Recursos Materiales**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En el tema de la utilización de los recursos materiales, el 52% de los socios indica que definitivamente no son bien utilizados, el 18% manifiesta que probablemente no, el 12% mostró su indecisión, el 12% considera que definitivamente sí y el 6% responde que probablemente sí. Se verifica una inadecuada utilización del Recurso.

**7. ¿Las decisiones adoptadas por el cabildo se aceptan sin mayor inconveniente?**

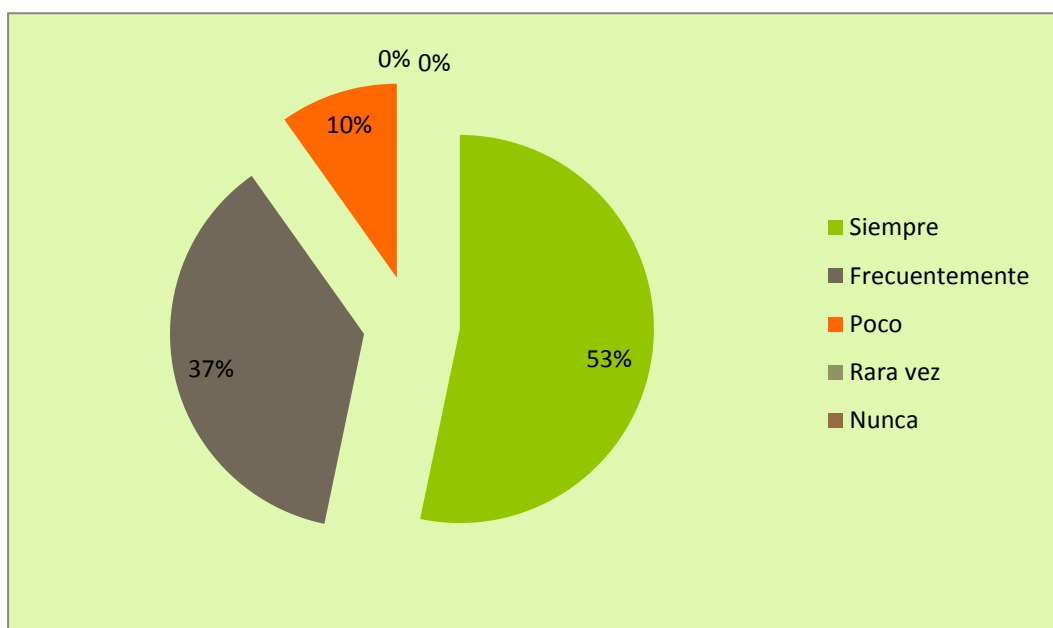
**TABLA 7 Toma de Decisiones**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
7	Siempre	130	53%
	Frecuentemente	90	37%
	Poco	24	10%
	Rara vez	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 7 Toma de Decisiones**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Con respecto a la toma de decisiones que adopta el cabildo, el 53% de sus socios responde que aceptan si ningún inconveniente, porque ellos son los responsables de la administración comunal, el 37% manifiesta que frecuentemente y el 19% indica que poco.

8. ¿Cómo considera Ud. el Liderazgo que ejercen los miembros del cabildo?

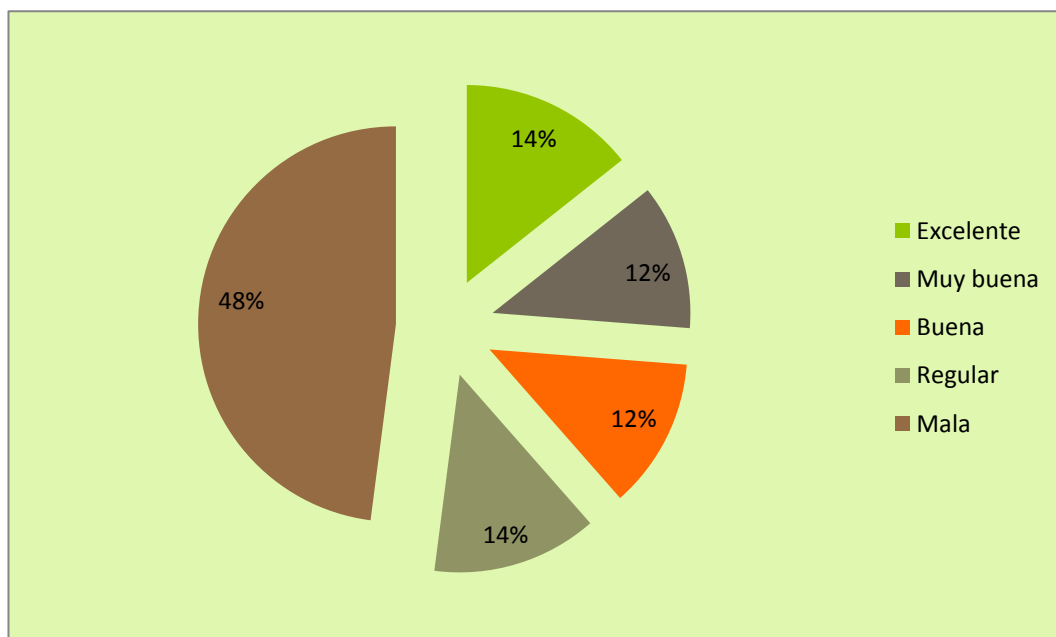
**TABLA 8**Liderazgo

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
8	Excelente	35	14%
	Muy buena	29	12%
	Buena	30	12%
	Regular	33	14%
	Mala	117	48%
	<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 8**Liderazgo



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En esta pregunta se calificó el liderazgo que ejercen los miembros del cabildo, donde el 48% de sus socios respondieron que es mala por eso no logran el desarrollo comunal, el 14% indicó que es regular, el 12% buena, el 12% manifestó que es muy buena y el 14% considero que es excelente.

**9. ¿Considera necesario realizar un seguimiento de las actividades que realizan los miembros del cabildo?**

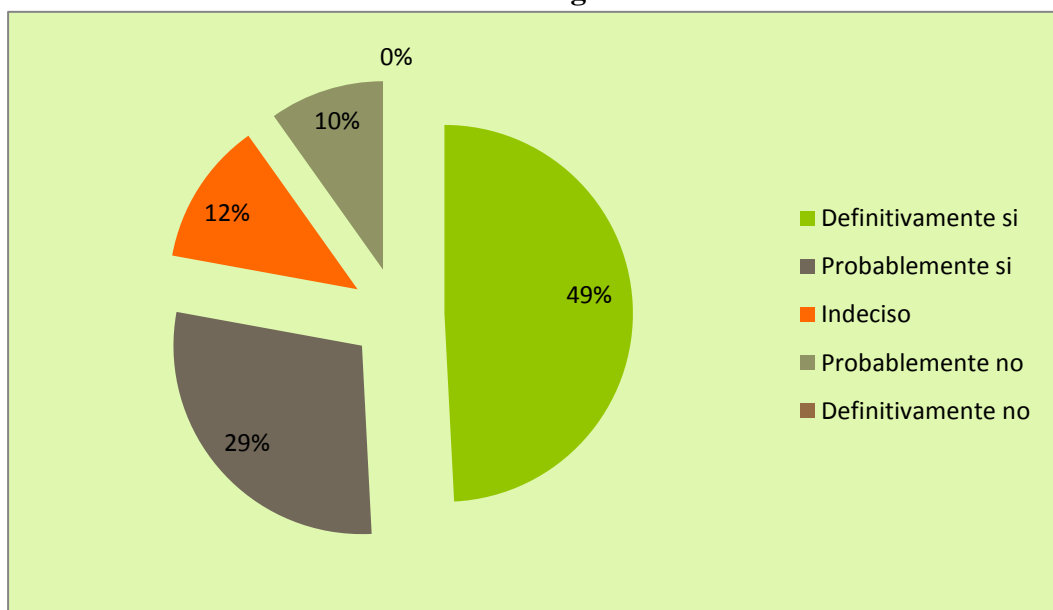
**TABLA 9Seguimiento**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
9	Definitivamente si	120	49%
	Probablemente si	70	29%
	Indeciso	30	12%
	Probablemente no	24	10%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 9Seguimiento**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En esta interrogante se verifica la importancia de realizar un seguimiento a las actividades que ejecutan los miembros del cabildo donde el 49% de sus socios indica que definitivamente si es necesario, el 29% manifiesta que probablemente sí, el 12% manifiesta su indecisión por desconocimiento y el 10% responde que probablemente no sea necesario. Conocer el cumplimiento de sus gestiones.

## 10. ¿Conoce Ud. como evalúan los proyectos ejecutados dentro del cabildo?

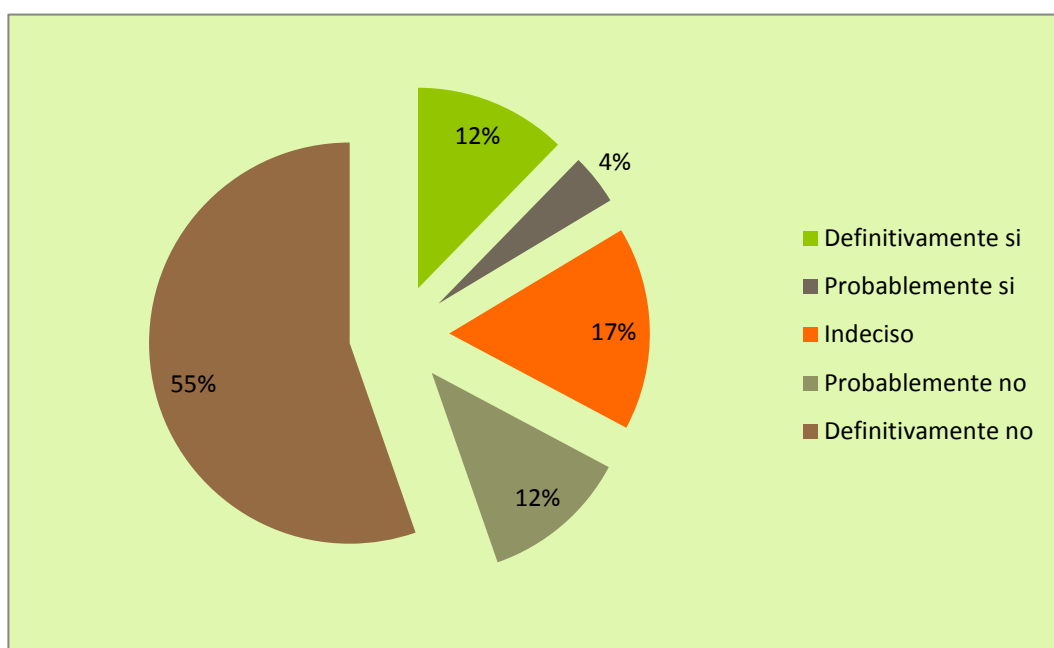
**TABLA 10**Evaluación

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
10	Definitivamente si	30	12%
	Probablemente si	10	4%
	Indeciso	40	16%
	Probablemente no	29	12%
	Definitivamente no	135	55%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 10**Evaluación



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Con respecto a la evaluación de los proyectos ejecutados, el 55% responde que definitivamente no conocen como evalúan, el 12% manifiesta que probablemente no lo realizan, el 17% mostró su indecisión, el 12% indicó que definitivamente si realiza una evaluación de sus actividades y el 4% establece que probablemente sí.

**11. ¿Considera Ud. que las acciones que realiza el cabildo contribuyen al bienestar de la comunidad?**

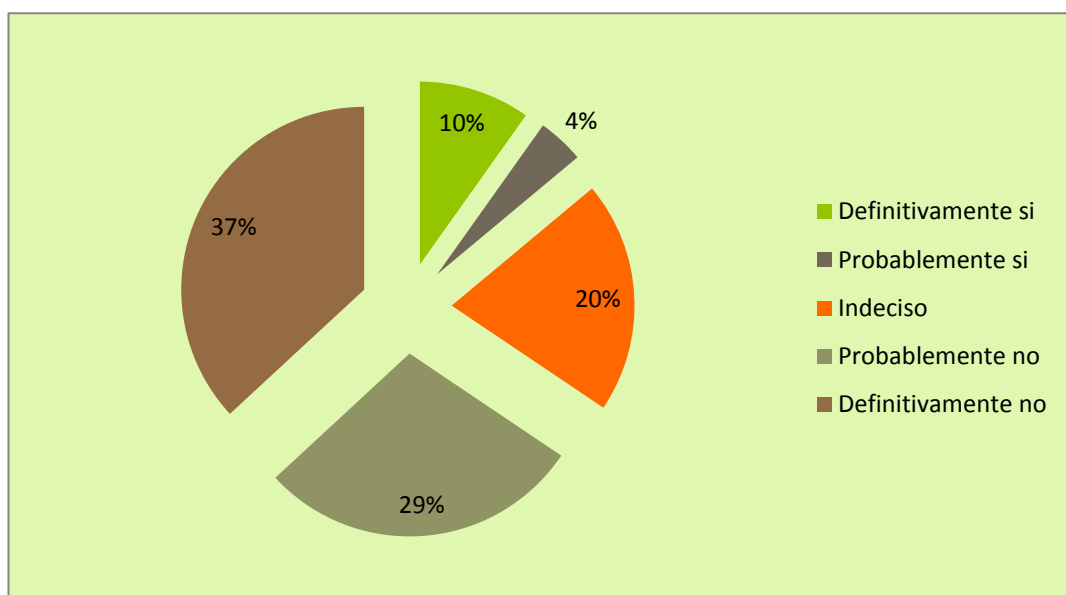
**TABLA 11Acción**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
11	Definitivamente si	24	10%
	Probablemente si	10	4%
	Indeciso	50	20%
	Probablemente no	70	29%
	Definitivamente no	90	37%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 11Acción**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En esta pregunta se verifica si las acciones que realiza el cabildo contribuye al bienestar de la comunidad donde, el 37% de sus socios indica que definitivamente no, el 29% responde probablemente no, el 20% manifiesta su indecisión, el 10% indica que definitivamente si cumple con algunas de sus expectativas y el 4% establece que probablemente si contribuye. Esto refleja la insatisfacción de sus acciones.

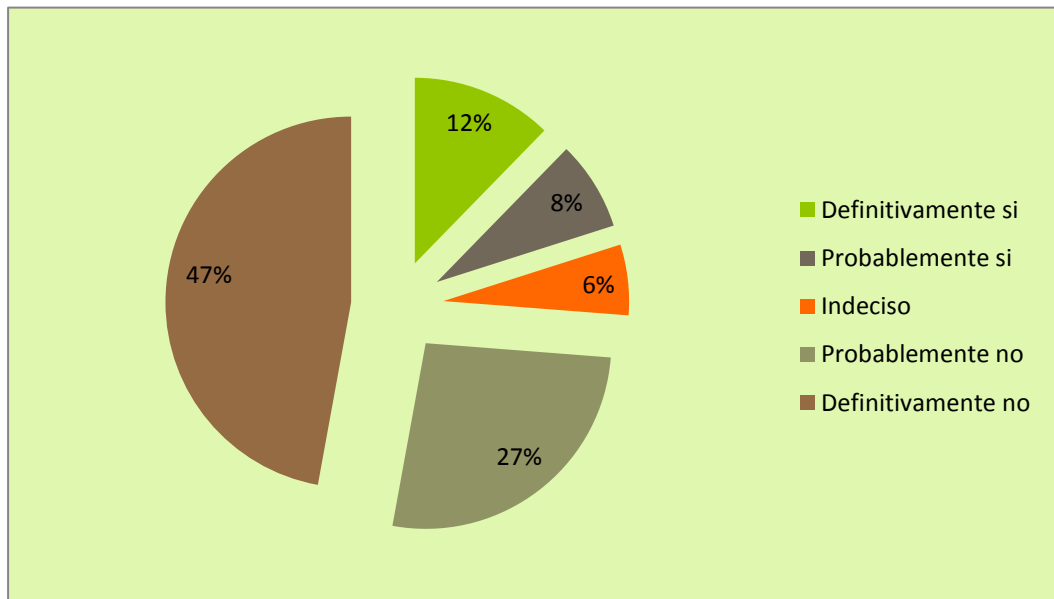
**12. ¿Conoce Ud. si las metas propuestas por el cabildo han sido cumplidas a cabalidad?**

**TABLA 12Metas**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
12	Definitivamente si	30	12%
	Probablemente si	19	8%
	Indeciso	15	6%
	Probablemente no	65	27%
	Definitivamente no	115	47%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 12 Metas**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado:** Clive Salinas Rodríguez

En esta interrogante muestra si las metas propuestas por el cabildo han sido cumplida a cabalidad donde el 47% responde que definitivamente no has sido cumplidas por sus diversas ocupaciones, el 27% que probablemente no, 12% indica que definitivamente si han cumplido, el 8% probablemente sí y el 6% muestra su indecisión.



**13. ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo se encuentran satisfechos por la labor realizada?**

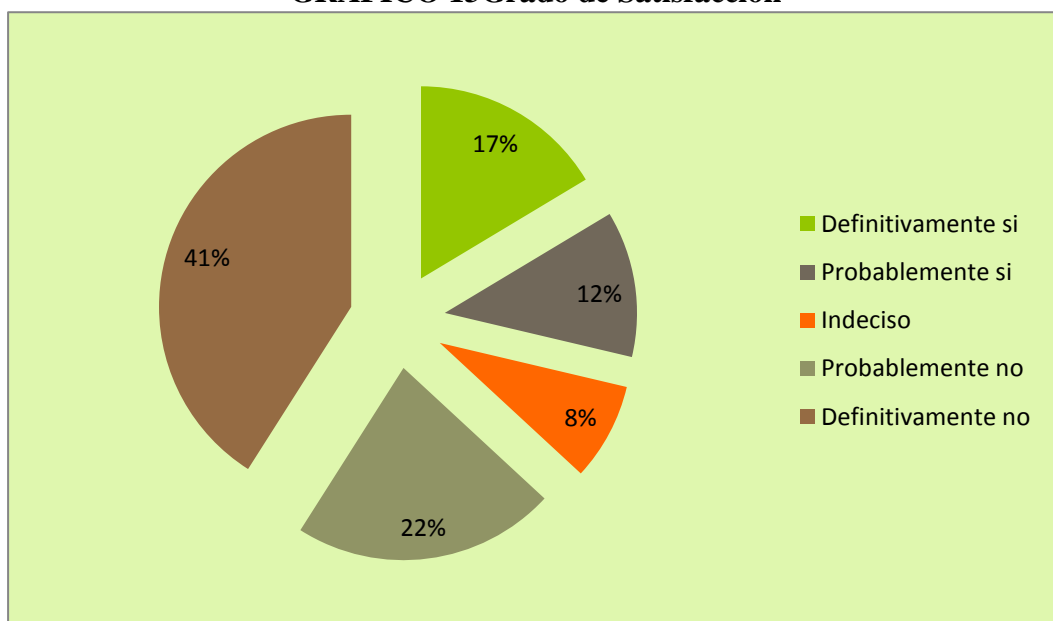
**TABLA 13 Grado de Satisfacción**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
13	Definitivamente si	40	16%
	Probablemente si	30	12%
	Indeciso	20	8%
	Probablemente no	54	22%
	Definitivamente no	100	41%
	<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 13 Grado de Satisfacción**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Esta pregunta refleja la satisfacción de los miembros del cabildo por las gestiones realizadas en donde, el 41% indica que definitivamente no se encuentran satisfecho, el 22% manifiesta que probablemente no, el 17% expresa que definitivamente si han contribuido al progreso de la organización, el 12% establece que probablemente sí y el 8% se encuentra indeciso por desconocimiento que sus logros.

**14. ¿Cómo considera la productividad que generan los miembros del cabildo?**

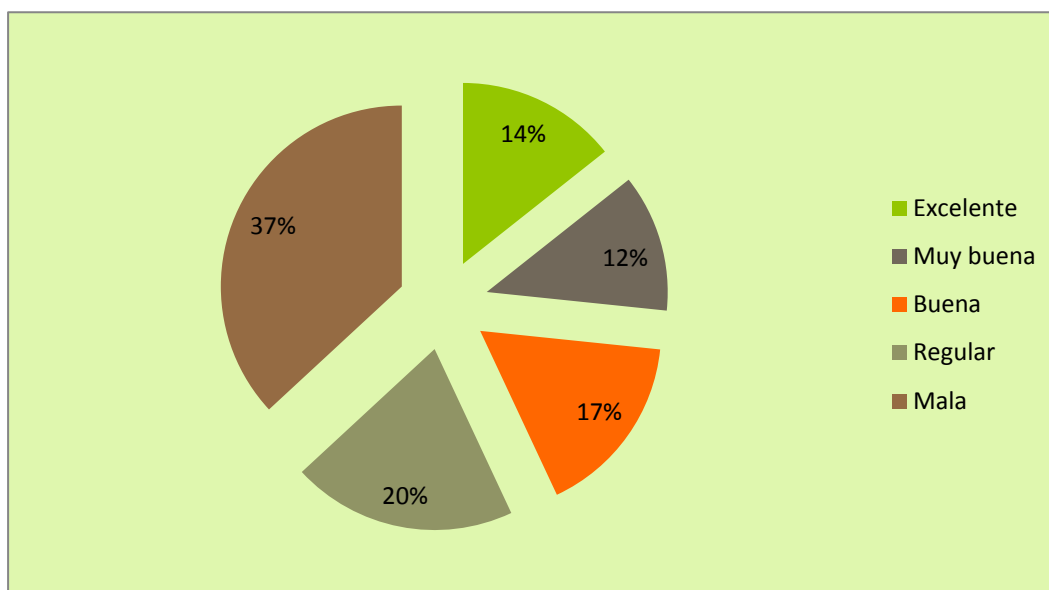
**TABLA14Productividad**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
14	Excelente	35	14%
	Muy buena	30	12%
	Buena	40	16%
	Regular	49	20%
	Mala	90	37%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 14 Productividad**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Esta interrogante califica la productividad que generan los miembros del cabildo en este caso sus gestiones para el cumplimiento de los proyectos, donde el 37% responde que es mala, el 20% de sus socios indica que es regular, el 17% manifiesta que es buena, el 14% es excelente y el 12% se encuentra indeciso.

**15. ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo realizan sus gestiones con habilidad?**

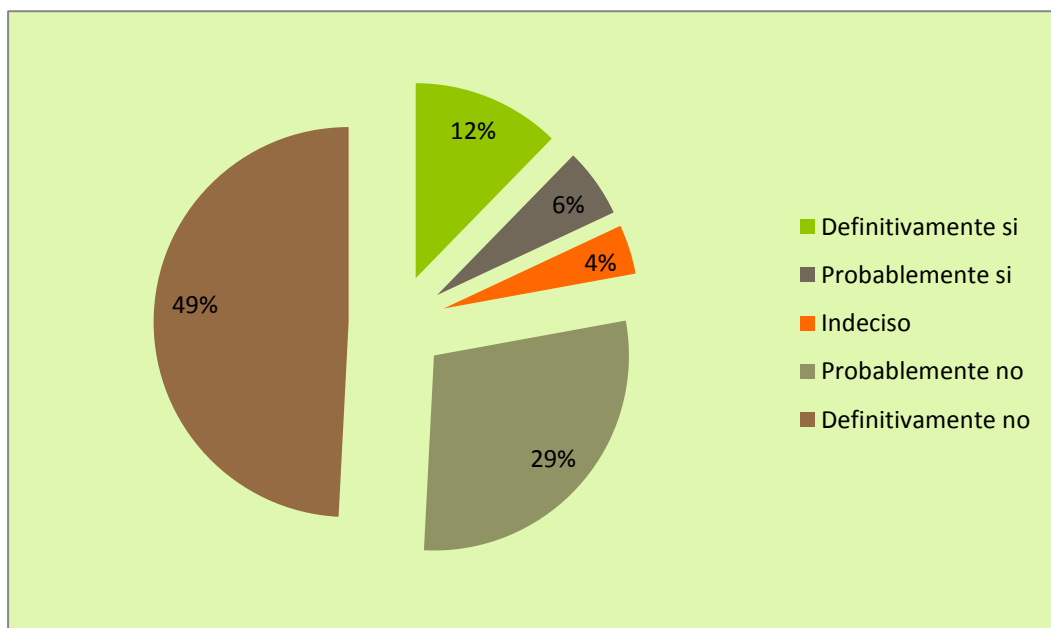
**TABLA 15Habilidades**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
15	Definitivamente si	30	12%
	Probablemente si	14	6%
	Indeciso	10	4%
	Probablemente no	70	29%
	Definitivamente no	120	49%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 15Habilidades**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En la tabulación se refleja la habilidad de los miembros para realizar su gestiones, donde el 49% indica que definitivamente no lo son porque no logran cumplir con ciertos proyectos, el 29% responde que probablemente no, el 12% manifiesta que definitivamente sí, el 6% expresa que probablemente sí y el 4% mostros su indecisión.

**16. ¿Conoce Ud. si los directivos comunales tienen la capacidad de administrar correctamente la organización?**

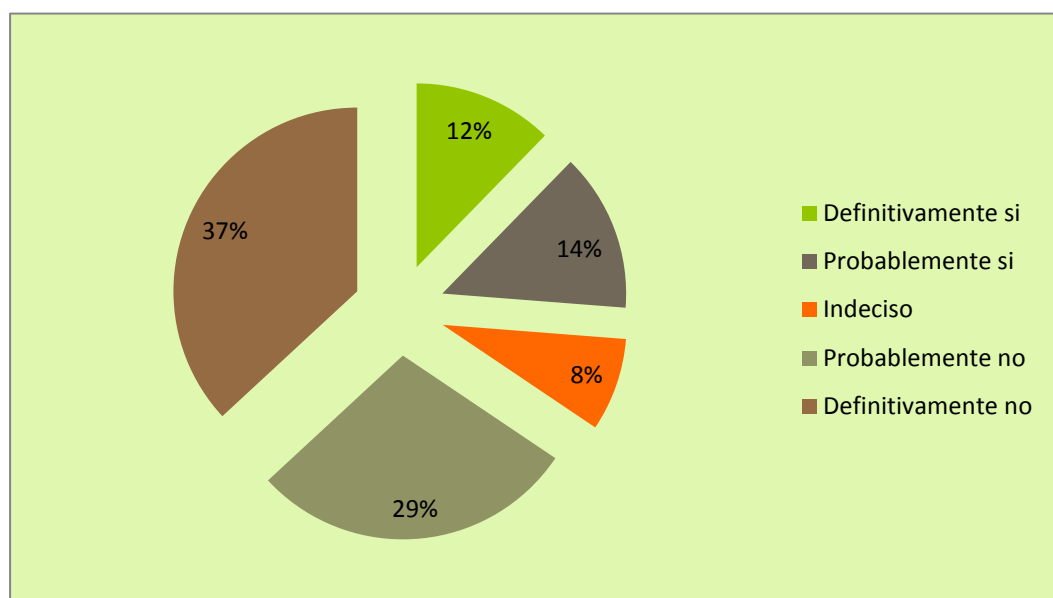
**TABLA 16Capacidades**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Definitivamente si	30	12%
	Probablemente si	34	14%
	Indeciso	20	8%
	Probablemente no	70	29%
	Definitivamente no	90	37%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 16Capacidades**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Mediante esta pregunta se pudo constatar si los miembros del cabildo tienen capacidad para la administración organizacional, donde el 37% manifiesta que definitivamente no poseen, el 29% responde que probablemente no, el 14% indica que probablemente sí, el 12% establece que definitivamente si y el 8% mostro indecisión. Por la demanda insatisfecha.

**17. ¿Cómo considera Ud. el ambiente laboral que se maneja en el cabildo?**

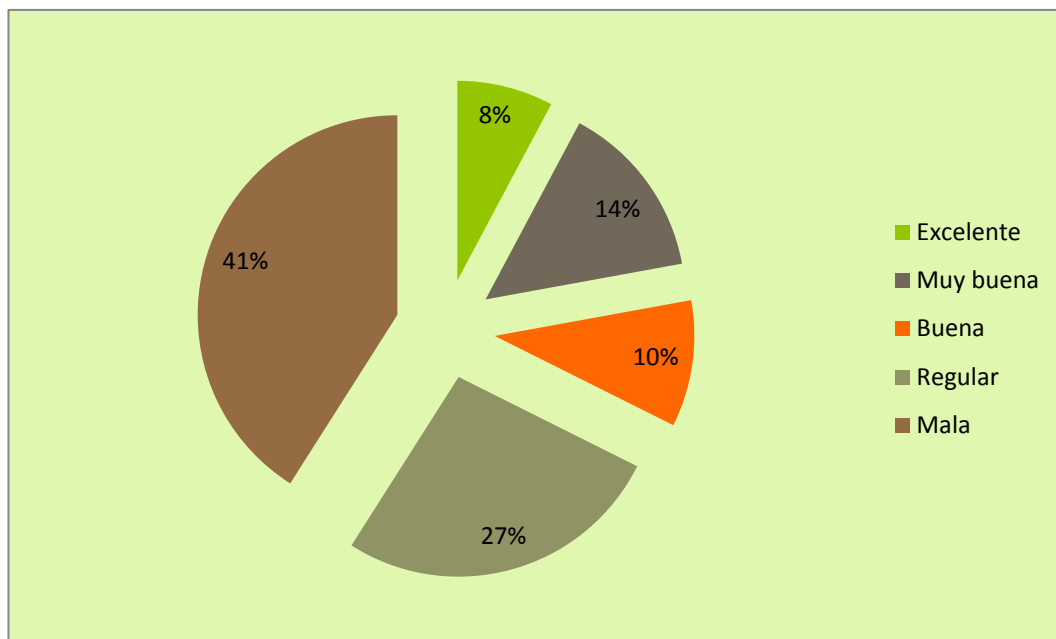
**TABLA 17 Ambiente Laboral**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
17	Excelente	19	8%
	Muy buena	35	14%
	Buena	25	10%
	Regular	65	27%
	Mala	100	41%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 17 Ambiente Laboral**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En esta tabulación indica el ambiente laboral que posee el cabildo, si el lugar donde desarrollan sus actividades es adecuada, el 41% responde que es mala porque no poseen un buen espacio físico, el 27% considera regular, el 14% muy buena, el 10% buena y el 8% manifiesta que es Excelente.

**18. ¿Conoce Ud. si los miembros del cabildo trabajan en equipo para la consecución de sus objetivos?**

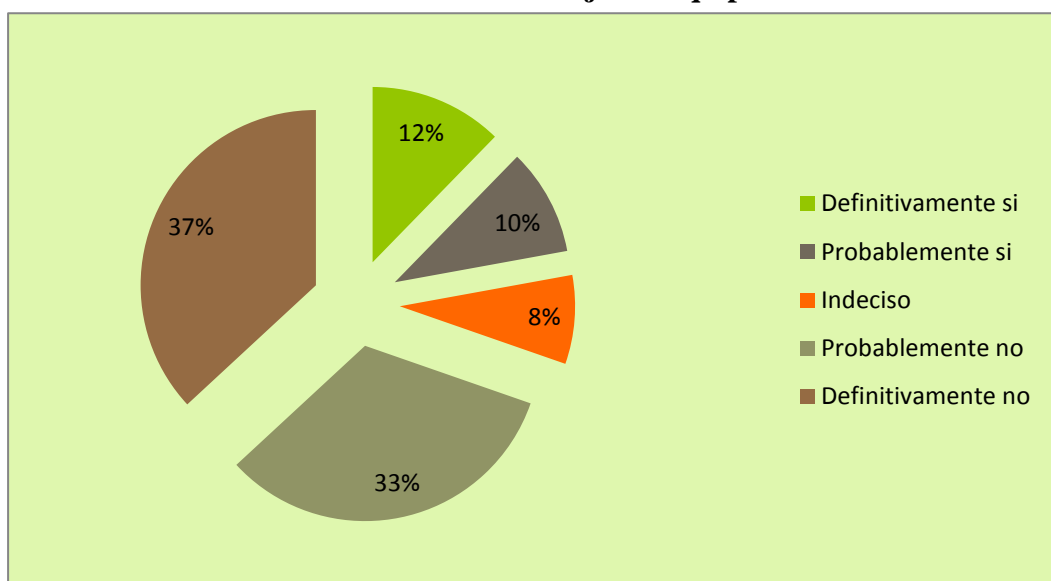
**TABLA 18 Trabajo en Equipo**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
18	Definitivamente si	30	12%
	Probablemente si	24	10%
	Indeciso	20	8%
	Probablemente no	80	33%
	Definitivamente no	90	37%
	<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 18 Trabajo en Equipo**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Mediante esta pregunta se constató si los miembros del cabildo trabajan en equipo para alcanzar sus objetivos propuesto, donde el 37% supo manifestar que definitivamente no lo hacen por su mala relación, 33% indica que probablemente no, el 12% responde que definitivamente si, el 10% considero que probablemente se lo hacen y el 8 % mostro su indecisión por falta de involucramiento en la organización.

**19. ¿Conoce Ud. si las actividades efectuadas por el cabildo cumplen con su objetivo?**

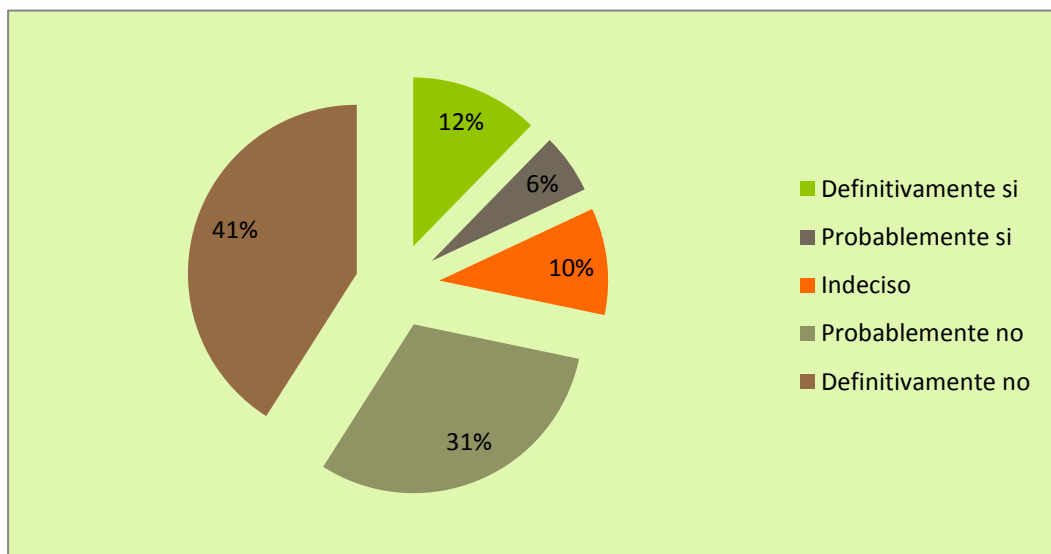
**TABLA 19Eficacia**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
19	Definitivamente si	30	12%
	Probablemente si	14	6%
	Indeciso	25	10%
	Probablemente no	75	31%
	Definitivamente no	100	41%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 19Eficacia**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En relación a la eficacia nos muestra si las actividades efectuadas por el cabildo cumple con sus objetivos, donde el 41% indica que definitivamente no logran cumplir por la falta de tiempo y dedicación a las gestiones, el 31% responde que probablemente no, el 12% manifiesta que definitivamente si cumplen, el 10% mostro indecisión y el 6% considero que probablemente si logran cumplir.

**20. ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo optimizan sus recursos en las actividades que ejecutan?**

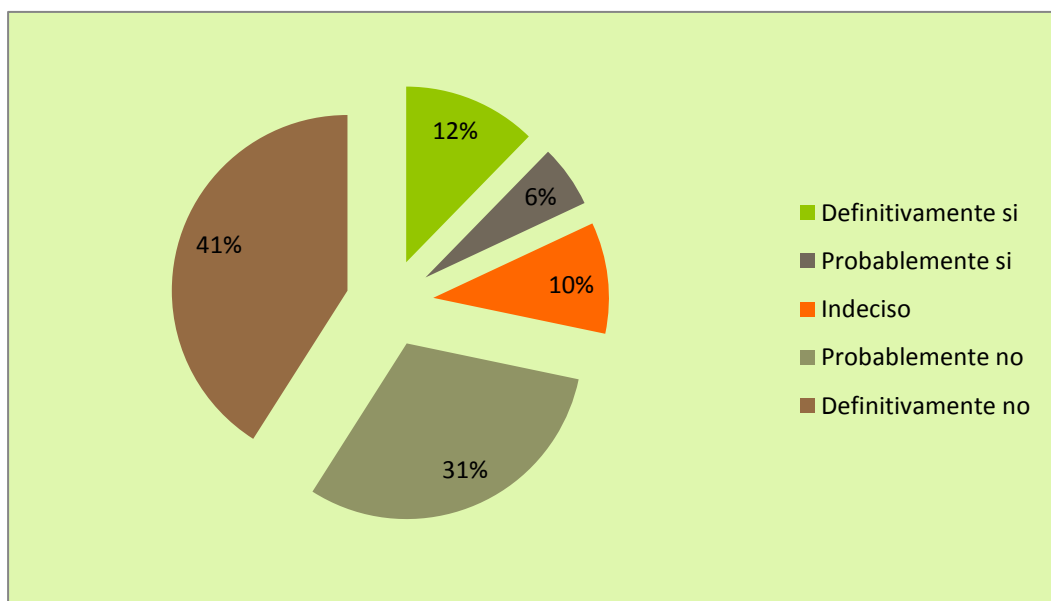
**TABLA 20 Eficiencia**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
20	Definitivamente si	30	12%
	Probablemente si	14	6%
	Indeciso	25	10%
	Probablemente no	75	31%
	Definitivamente no	100	41%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente :Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 20 Eficiencia**



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

En referente a la eficiencia nos indica si los miembros del cabildo optimizan sus recursos para la ejecución de sus actividades, donde el 41% responde que definitivamente no, el 31% manifiesta que probablemente no, el 12% establece que definitivamente sí, el 10% mostro su indecisión y el 6% considero que probablemente si lo optimizan.



**21. ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del cabildo de la comuna San Pedro?**

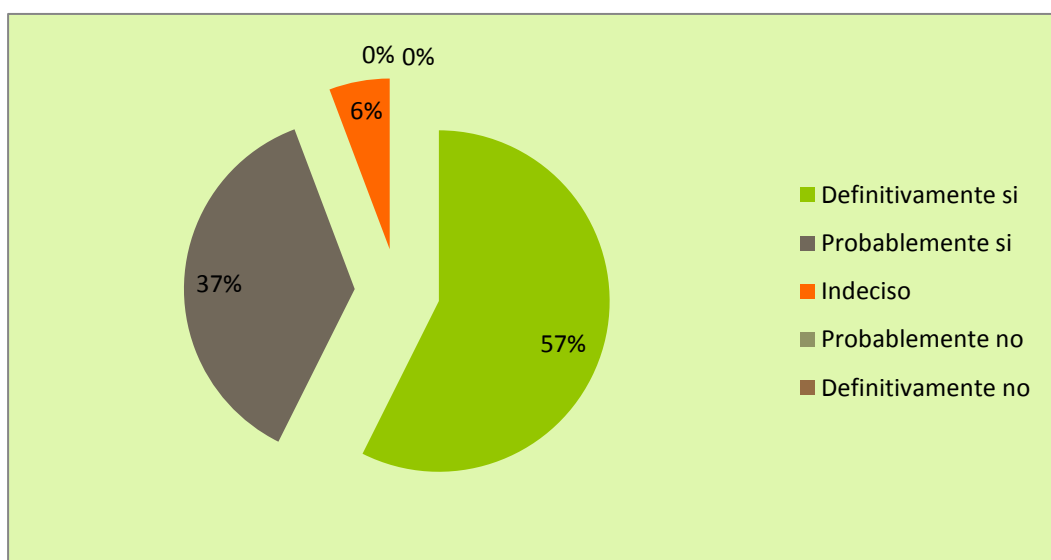
**TABLA 21**Modelo de Gestión Administrativa

ITEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
21	Definitivamente si	140	57%
	Probablemente si	90	37%
	Indeciso	14	6%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>244</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

**GRÁFICO 21**Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: Encuesta

Elaborado: Clive Salinas Rodríguez

Por lo consiguiente en el tema de modelo de gestión administrativo el 51% de sus socios considero que definitivamente si es necesario su diseño, el 37% indicó que probablemente si es importante y el 6% se mostró indeciso. El modelo de gestión administrativa permitirá a los miembros del cabildo orientarse para la correcta aplicación de sus funciones.

### **3.1 CONCLUSIONES**

- La Organización comunal no posee misión y visión que guíe el desarrollo de sus actividades, impidiendo la consecución de los objetivos propuestos por la institución.
- No poseen un liderazgo oportuno, que encamine a los socios comuneros a velar por el bienestar comunal, desmotivando su participación y perdiendo la credibilidad de sus acciones.
- No realizan correctamente una División de trabajo, donde la distribución de las tareas encomendadas, se dan de manera descoordinada impidiendo tener resultados favorables para la organización.
- No se lleva a cabo una permanente evaluación y seguimiento de las actividades ejecutadas, esto ocasiona que los proyectos no sean culminados y otros no alcancen sus objetivos.
- No cuentan con un modelo de gestión administrativo que oriente a los miembros del cabildo al buen cumplimiento de sus actividades y así otorguen una administración efectiva.

### **3.2 RECOMENDACIONES**

- Establecer una misión y visión en la Organización comunal, que oriente a los miembros del cabildo al desarrollo de sus actividades y así obtengan resultados favorables para la institución.
- Crear una comisión en coordinación con los socios comuneros para que suscriba convenios interinstitucionales, con la finalidad de recibir capacitaciones permanentes sobre temas administrativos, liderazgo y Procedimientos parlamentarios, que coadyuven al desarrollo personal y organizacional.
- Delimitar actividades de acuerdo al cargo o función que desempeñan, distribuida con antelación con la finalidad de mejorar la coordinación entre socios y directivos y logren cumplir a cabalidad.
- Definir indicadores de gestión y lineamientos de control con la finalidad de tomar acciones correctivas y así pueda cumplirse con lo establecido.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Pedro que dirija al buen cumplimiento de sus funciones, para que de esta manera otorguen una administración efectiva.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN PEDRO, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

La comuna San Pedro a lo largo de mucho tiempo ha enfrentado distintos problemas a causa de la no aplicación del modelo de gestión administrativa, que le posibilite un desarrollo óptimo y eficaz, lo que ha ocasionado el tomar decisiones erróneas.

El modelo de gestión administrativa a ser aplicado en la comuna San Pedro posibilitará un mejoramiento en la administración, el uso eficiente de los recursos, la minimización de los tiempos de ejecución de las actividades, así como también el objetivo principal que es el de poder brindar un servicio de calidad al público.

El modelo de gestión administrativa que se propone para la comuna San Pedro se basa en la determinación del mejor proceso administrativo que sirva de orientación y base para los directivos de la comuna.

La administración otorga los principios principales a ser implementados de forma correcta que ofrezca un desarrollo correcto de la organización que hace uso del mismo, por lo que estos principios se encuentran direccionados a la mejora del

Servicio de en cada una de sus fases como son la planeación, organización, dirección, control y la evaluación del mismo

## **4.2 OBJETIVOS**

### **4.2.1 Objetivo General**

- Fortalecer los procedimientos administrativos a través de directrices y lineamientos que contribuyan al desarrollo organizacional de la comuna San Pedro.

### **4.2.2 Objetivo Específico**

- Orientar al cabildo comunal en el proceso de planeación mediante el establecimiento de la misión, visión, valores, propósitos y estrategias que contribuyan al mejoramiento de las actividades definidas.
- Mejorar la organización mediante el diseño de una estructura orgánica que permita conocer los niveles organizativos y su función en los procesos gubernamentales, generadores de valor y habilitantes para tener una gestión eficiente.
- Fortalecer la dirección de los directivos y socios, mediante la interacción de los procesos de comunicación y la motivación que conduzca a la mejora de la toma de decisiones vinculado con el desarrollo de la comuna.
- Realizar una evaluación de las diferentes funciones que desempeñan los integrantes del cabildo por medio de matrices de evaluación, para conocer el nivel de cumplimiento de las actividades que realizan.

### 4.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El presente Modelo de Gestión Administrativa tendrá 5 procesos, los cuales son la Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación, en cada una de estas etapas se realizan diferentes actividades las cuales se detallan a continuación:

**GRÁFICO 22** Modelo de Gestión Administrativa



**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaborado por:** Clive Salinas Rodríguez

Todas estas etapas del proceso administrativo contienen actividades importantes que se deben aplicar dentro del cabildo comunal, ya que al momento de ejecutarlas se obtienen excelentes resultados, ya que por cada uno de los procesos que se lleven a cabo se podrá cumplir con lo planificado por los directivos y socios del cabildo comunal de San Pedro.

### 4.4 PLANEACIÓN

La comuna San Pedro ejecuta actividades ya estipuladas en la programación anual, manteniendo presente todas las normas y legislaciones que se aplican para una correcta operatividad, la designación de atribuciones y funciones planteadas en el Reglamento Interno de la comuna y Ley de Comunas, adicional a esto se debe contar con una planificación de la administración eficaz que pueda hacer frente a las necesidades y exigencias de la comuna, estableciéndose esto como un punto de relevancia en la administración comunal y de quienes lideran esta organización.

#### **4.4.1 Misión**

Organismo local con la función de fomentar el desarrollo sostenible de la comuna, haciendo uso de la correcta planificación y herramienta de gestión, con el fin de aportar al bienestar de la comunidad en general.

#### **4.4.2 Visión**

Consolidarse como un cabildo autónomo, que genere e impulse planes de crecimiento y desarrollo de la comunidad, activando las diferentes dependencias y áreas que brindan su servicio, logrando así una correcta y óptima gestión comunal.

#### **4.4.3 Políticas**

**Respeto:** considerando a todas las personas importantes, sin importar su religión, raza, sexo o nivel económico.

**Empatía:** particularidad para lograr determinar las necesidades de la población y responder a las mismas.

**Responsabilidad:** asumiendo con integridad el compromiso que se tiene con la comunidad, respondiendo a la consecuencia de los actos y asumiendo su responsabilidad.

**Honradez:** aplicado al cumplimiento de la totalidad de las actividades encomendadas, manteniendo el valor de respeto hacia los bienes y recursos institucionales.

#### 4.4.4 Los propósitos

Son los fines de los cuales la comuna requiere alcanzar y se es apoyada en la misión institucional, manteniendo una correcta gestión de las actividades obteniendo como resultado la mejora en los niveles de convivencia de sus habitantes y comuneros.

#### 4.4.5 Las estrategias

Las estrategias son el instrumento mediante el cual se podrá ejecutar los objetivos planteados y se encuentran estructuradas bajo el análisis situacional de la comuna San Pedro.

La situación actual de la comuna San Pedro se encuentra reflejada en un análisis FODA, en el mismo se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, factores necesarios para poder otorgar una alternativa de solución.

**CUADRO 4 Foda**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Institución normalizada bajo los estatutos y reglamentos de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas- COOTAD y MAGAP. Habitantes comprometidos con el cabildo de la comuna San Pedro.</b>	Reforzar los procedimientos y actividades que se ejecutan en el cabildo comunal. Disponibilidad de talento humano para la preparación en gestión administrativa.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Desconocimiento de los procesos administrativos. Deficiente planeación. Aplicación equívoca de la integración. Incorrecta dirección en la toma de decisiones. Carencia de control adecuado de las actividades.</b>	Puesta en marcha de leyes que van en contra de los estatutos y normas vigentes.  Poca importancia que le prestan al cargo las personas encargadas de la dirección de la comuna.

Fuente: Comuna San Pedro

Elaborado por: Clive Salinas Rodríguez

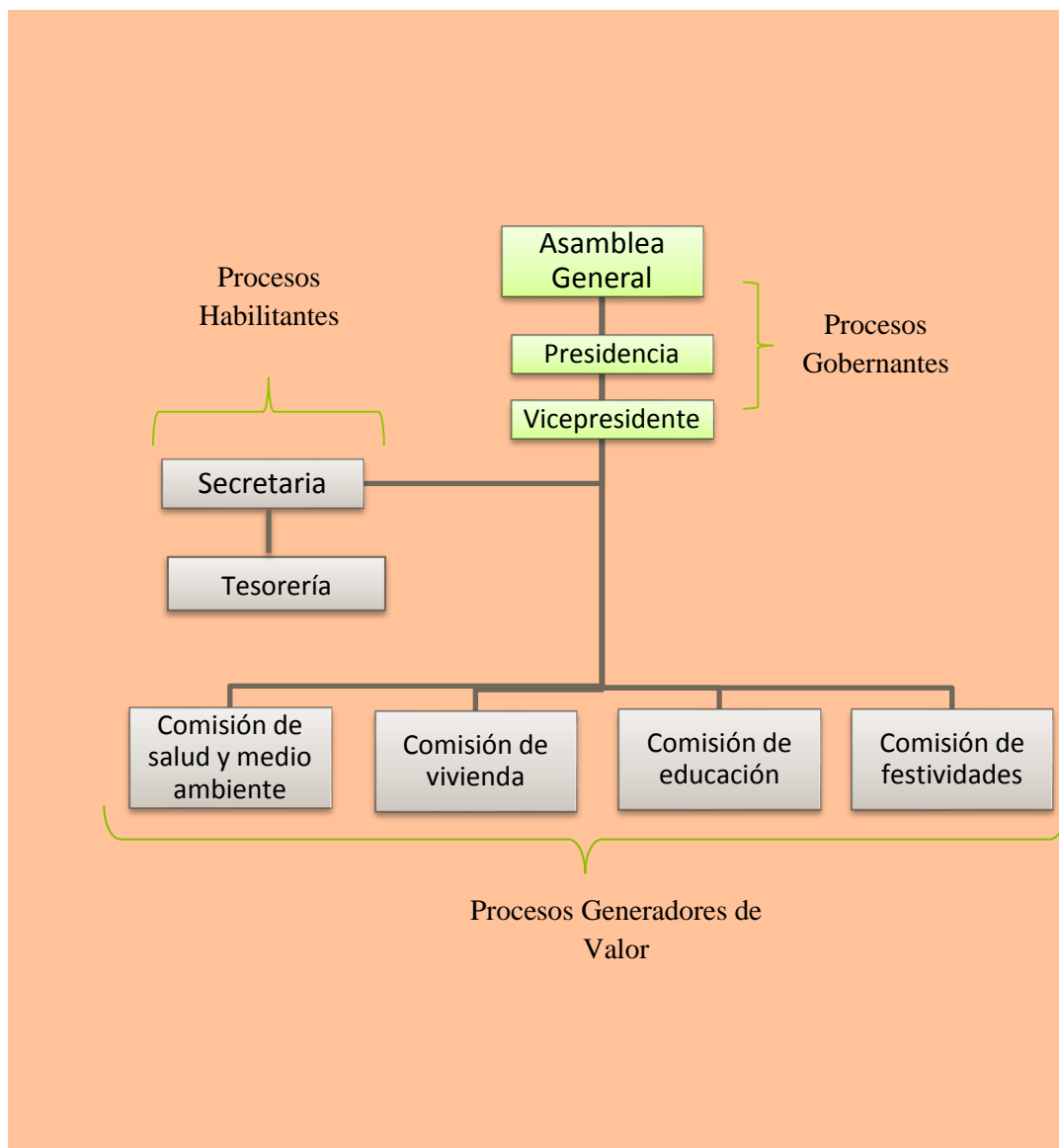


## 4.5 ORGANIZACIÓN

### 4.5.1 Estructura Orgánica

Para poder establecer las funciones y niveles jerárquicos dentro del cabildo comunal, se debe hacer uso del organigrama funcional.

**GRÁFICO 23** Organigrama Estructural de la Comuna San Pedro



**Fuente:** Reglamento Interno Comuna San Pedro

**Elaborado por:** Clive Salinas Rodríguez

**Asamblea General:**

Integrada por hombres y mujeres que se encuentren debidamente registrados en el libro de comuneros y comuneras debidamente calificados como tal por la Dirección Técnica del Área de la Provincia de Santa Elena, del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**Cabildo:**

Integrado por Presidente, Vicepresidente, tesorero, Síndico, Secretario.

**Comisiones Especiales:**

Integrada por vocales en número de acuerdo a las necesidades y conveniencias de la Asamblea General.

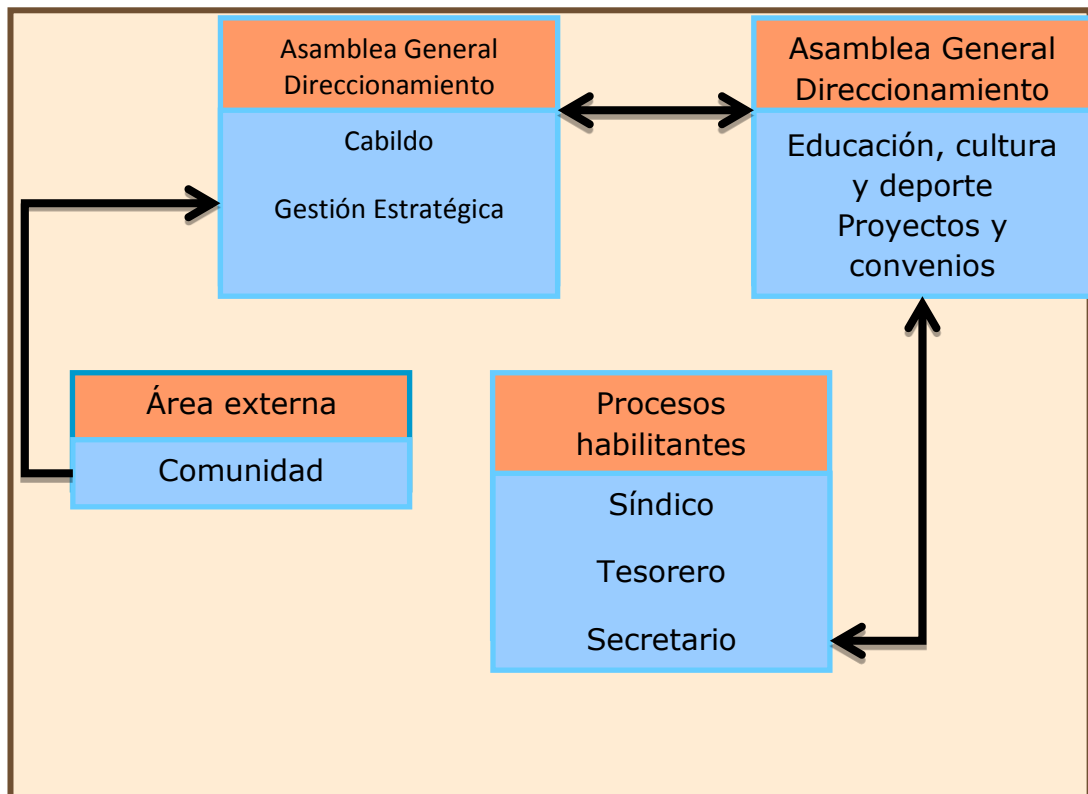
**4.5.2 Delimitación estructural de los procesos**

La estructura organizativa de la comuna San Pedro, se basa en la misión y visión con el objetivo de garantizar el ordenamiento orgánico, para esto se debe hacer una reestructuración de los procesos, reestructuración del trabajo, y una correcta planeación de los proyectos y programas con objetivo a mejorar la comuna.

Todos los órganos de administración que son parte de la comuna deben acatarse a los lineamientos establecidos en su Reglamento Interno reformativo de la comuna San Pedro que hacen elocuencia a las atribuciones y responsabilidades de la Asamblea General.

## Estructura Institucional de los procesos de la Comuna San Pedro

**GRÁFICO 24** Estructura Institucional de los Procesos de la Comuna San Pedro



Fuente: Reglamento Interno Comuna San Pedro

Elaborado por: Clive Salinas Rodríguez

### Niveles Organizativos

Los procedimientos que se realizan para otorgar los servicios y productos del cabildo de la comuna San Pedro, se clasificaron y ordenaron de acuerdo al nivel de contribución y cumplimiento de la misión.

- 1. Procedimientos Gobernantes:** estos procedimientos otorgan la guía por medio de la formulación de normas y políticas para de esta forma la organización pueda funcionar.

2. **Procedimientos Generadores de Valor:** Este procedimiento crea, administra y controla los servicios y productos que son dirigidos para el cliente externo y ayudan en el cumplimiento de la misión.
3. **Procedimientos Habilitantes:** Procedimientos propiciados para la generación de los servicios institucionales, gobernantes, y de la gestión de la administración de la comuna.

#### 4.5.2.1 Procesos Gubernamentales

Estos procedimientos son aplicados por la presidencia y vicepresidencia de la comuna San Pedro, con el objetivo fundamental de la aprobación y emisión de políticas aplicadas para el desarrollo de su comunidad, por medio de la aplicación de programas y proyectos.

#### 4.5.2.2 Procesos Generadores de Valor

Procedimientos aplicados por las diversas comisiones creadas por la Asamblea General de la comuna, con el fin de aportar con su contribución al manejo de la gestión en sus respectivas áreas de desarrollo.

**Comisión de Vivienda:** comisión designada para ayudar en la implementación de proyectos habitacionales que mejoren la infraestructura de las viviendas que se asientan dentro de la comuna.

**Comisión de Festividades:** Es la encargada de la organización y recaudación de fondos necesarios para la realización de todas las fiestas que se celebren en la comuna.

**Comisión de Educación:** Los llamados a interceder ante el Ministerio de Educación del Ecuador para la puesta en marcha de proyectos educativos que

ayuden a la buena formación y correcto aprendizaje de los niños y adolescentes en edad de escuela que habiten en la comuna.

**Comisión de Salud y Medio Ambiente:** Comisión encargada de trabajar de forma mancomunada con el Ministerio de Salud Pública y específicamente con la Dirección Provincial de Salud de su jurisdicción, con el objetivo de proponer planes de salud que garanticen el buen vivir y óptima salud de sus habitantes.

#### **4.5.2.3 Procesos Habilitantes**

Procedimientos ejecutados solamente por la secretaria, síndico y tesorero, con el propósito de facilitar la administración de los procesos agregados de valor y de los procesos gobernantes.

**Secretaria:** persona encargada de la administración de la parte administrativa y que se relaciona

**Síndico:** Esta persona tiene la función primordial de intervenir y asesorar en los diferentes asuntos laborales, administrativos y extrajudiciales que estén relacionados con los intereses de la comuna, como también la de cumplir con los deberes y atribuciones que se debe cumplir como sindico, tal y como lo establece el Capítulo II del Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna San Pedro en su Artículo número 18.

**Tesorero:** Este es el encargado de la administración de los recursos económicos que tenga la comuna, ya que debe dar cumplimiento a lo que establece el Reglamento Interno reformatorio de la comuna, en su capítulo II donde se habla de la estructura interna y la administración estipulado en el Art. 17 deberes y atribuciones del tesorero.

## **4.6 DIRECCIÓN**

Para la ejecución de lo que se ha planificado por parte del presidente de la comuna, se debe tener bien en claro que para dar una respuestas que sea positiva a los demás miembros de la directiva y socios de la comuna se debe tener liderazgo participativo, fomentando el trabajo en equipo, motivándolos y generando un buen ambiente y comunicación entre todos sus miembros.

### **4.6.1 La Comunicación**

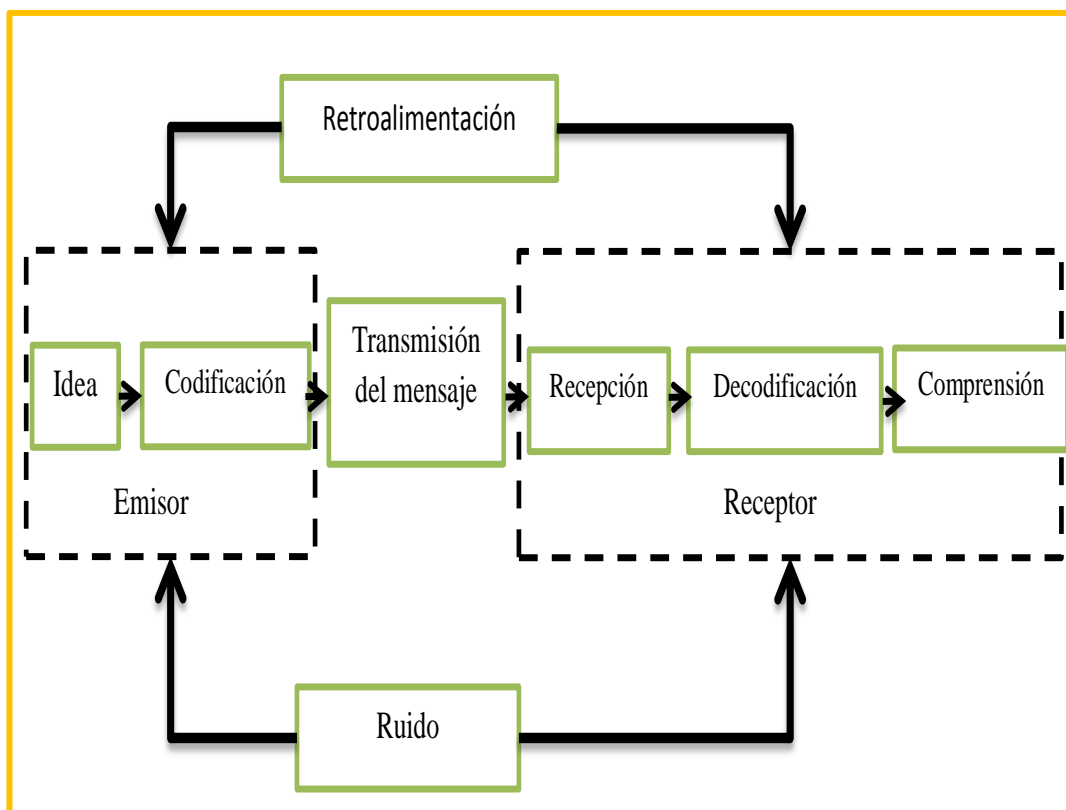
La directiva de la comuna San Pedro debe desarrollar la comunicación de manera formal con las diferentes instituciones del estado para de esta manera permitir que los socios de la comuna se encuentran informado de los diferentes planes, proyectos y objetivos que se quieren alcanzar con la participación de todos sus integrantes en la toma de decisiones, para que una comunicación sea efectiva entre los socios de la comuna y los directivos se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Poner atención a la difusión de los comunicados que son realizados por parte de la directiva de la comuna.
- b) Hacer conocer a los socios la información más importante de la comuna.
- c) Tener paciencia.
- d) No interrumpir a las demás personas cuando están haciendo su intervención.

#### **4.6.1.1 Proceso comunicativo**

La comuna puede lograr un mejor proceso de comunicación si se lo realiza de la siguiente manera:

## GRÁFICO 25 Proceso Comunicativo



**Fuente:** Administración desde una perspectiva global, H. Heinrich. 2000

**Elaborado por:** Clive Salinas Rodríguez

### Emisor

Es el integrante del cabildo o de la comisión especial encargado de transmitir el mensaje.

### Transmisión del mensaje

Es el medio mediante el cual se realiza la comunicación, esta puede ser de manera hablada en las reuniones, ya sea por altavoces para dar a conocer la hora y la fecha de las reuniones a realizar para que de esta manera pueda asistir la comunidad en general, también se puede dar por escrito o por medio de correos electrónicos para la coordinación con las diferentes instituciones del estado como el MAGAP y realizar mediante oficio las diferentes peticiones que hacen los comuneros.

## **Recepción del mensaje**

Esta es la persona que recibe el mensaje, esto es importante si uno de los integrantes del cabildo reciben algún tipo de oficio, correo, llamada telefónica o memorándum, este debe poner mucha atención y concentración para poder comprender la información que recibe para luego transmitirlo al resto de comuneros.

## **Ruido**

Cuando existen interrupciones en la comunicación oral, lo que impide que la persona receptora reciba en óptimas condiciones el mensaje.

## **Retroalimentación**

Es importante y necesario aclarar la información que no se ha entendido por los diferentes ruidos, por lo que es relevante que al finalizar cada reunión se haga un breve resumen de la misma para las personas que se encuentran en la organización puedan comprender de mejor manera el mensaje.

### **4.6.2 Motivación**

La motivación es una de las labores más importantes para la dirección de la comuna en beneficio de todos los socios, para de esta manera logra la ejecución y cumplimiento de las obligaciones en función de las actividades siguientes:

1. Ofrecer las instalaciones de la casa comunal, a las comisiones especiales, para que de esta forma puedan tener un lugar de trabajo el cual permita el fortalecimiento de sus competencias.



2. Becar a los hijos de los socios que se encuentran activos participando constantemente en beneficio de la comunidad.
3. Mostrar interés por las sugerencias e ideas que brinden cada uno de los socios, haciendo que estos se sientan parte del equipo de trabajo por el beneficio de la comuna.

#### **4.7 CONTROL**

Para lograr el cumplimiento de lo planificado por la directiva de la comuna se deben tomar en cuenta las siguientes actividades:

1. Leer lo que establece la Ley de Organización y Régimen de Comunas, las disposiciones emitidas por el MAGAP, cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la comuna San Pedro.
2. Elaborar las actas de asistencia de los socios en las comisiones especiales.
3. Verificar los documentos de soporte de las actividades.

#### **4.8 EVALUACIÓN**

La comuna debe evaluar el alcance de los objetivos que se han propuesto alcanzar mediante la medición del desempeño de cada uno de sus miembros.

##### **4.8.1 Evaluación del Desempeño**

El cabildo de la comuna mide el desempeño de los integrantes por medio de las siguientes matrices de evaluación.

**CUADRO 5** Guía de evaluación del Presidente y Vicepresidente

Criterios	Valoración			
	Siempre	Casi siempre	Nunca	Necesita mejorar
Planea, dirige, controla y organiza los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en la comuna				
Controla que todos los socios de la comuna estén al día con sus cuotas mensuales				
Vigila que el servicio que se brinde a los socios sea de calidad				
Revisa que la documentación de respaldo de las diferentes actividades que se han realizado tengan al información que sustente su ejecución a los miembros de la comisión especial				
Mantiene comunicación directa con los diferentes socios de la comuna e identifica sus necesidades				
Evalúa el correcto desempeño de los miembros de la comisión especial				
Controla el cumplimiento y ejecución de los proyectos que se desarrollan en la comuna				

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Clive Salinas Rodríguez

**CUADRO 6** Guía de evaluación del Secretario

Criterios	Valoración			
	Siempre	Casi siempre	Nunca	Necesita mejorar
Organiza, dirige, almacena y controla los diferentes archivos de la comuna				
Mantiene actualizado los datos de los miembros de la comuna				
Actualiza constantemente el libro de actas e informes que se han emitido en las diferentes comisiones				
Revisa que todos los documentos tenga un respaldo justificando de esta manera las actividades que se han realizado				
Emite los certificados de los comuneros en un tiempo real y oportuno				
Brinda una atención de calidad y cordial a los ciudadanos que se acercan a las instalaciones de la comuna				

Fuente: Datos de la investigación  
 Elaborado por: Clive Salinas Rodríguez

**CUADRO 7 Guía de evaluación del Tesorero**

Criterios	Valoración			
	Siempre	Casi siempre	Nunca	Necesita mejorar
Presenta los informes de manera mensual sobre los diferentes ingresos y egresos				
Administra de forma correcta los recursos de la comuna				
Mantiene los datos financieros al día para brindar un informe sin previo aviso				
Lleva un control de los pagos que realizan los comuneros				
Realiza las cotizaciones antes de realizar una compra el cabildo				
Realiza los pagos puntuales de los diferentes servicios básicos				
Coordina con el presidente el retiro de dinero de las entidades bancarias en las que tiene cuenta la comuna				

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Clive Salinas Rodríguez

**CUADRO 8 Guía de evaluación del Síndico**

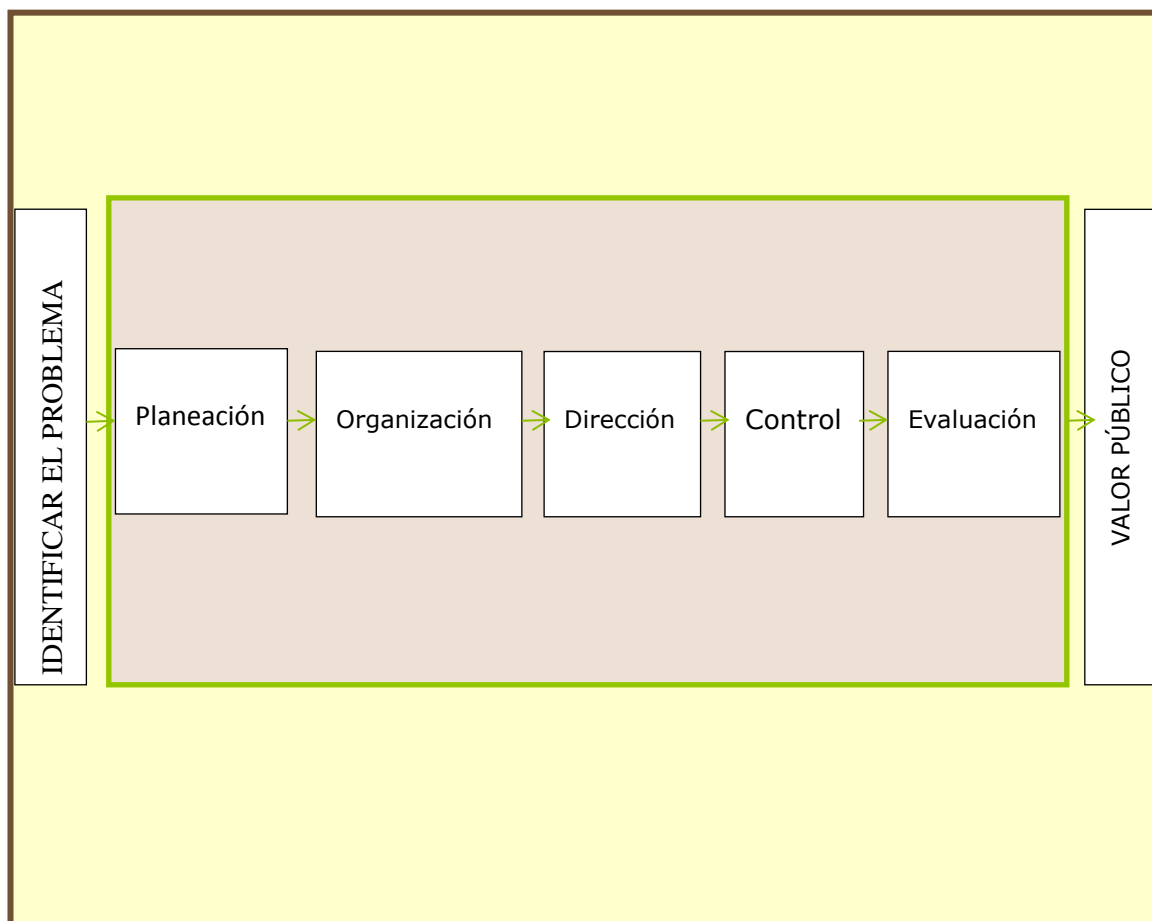
Criterios	Valoración			
	Siempre	Casi siempre	Nunca	Necesita mejorar
Revisa conjuntamente con el presidente los diferentes estados financieros para brindar un informe confiable a la asamblea				
Asiste de manera puntual a las diferentes sesiones ordinarias de los socios de la comuna				
Supervisa que se cumpla con la Ley de organización y régimen de la comuna				
Vigila y cuida que en la comuna se lleve un ambiente de paz y armonía				

Fuente: Datos de la investigación  
 Elaborado por: Clive Salinas Rodríguez

Una vez que se han aplicado las respectivas evaluaciones a los diferentes miembros del cabildo se deben realizar las debidas observaciones dependiendo de la función que desempeñen con la finalidad que de que mejoren sus funciones y la aplicación de los diferentes indicadores que se han propuesto en las matrices de evaluación, logrando de esta manera tener una gestión administrativa de calidad en beneficio de la comunidad.

## 4.9 PROCESO ADMINISTRATIVO

**CUADRO 9**Proceso Administrativo



**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Clive Salinas Rodríguez

Para lograr y generar el valor público es importante conocer las necesidades que tenga la comuna de San Pedro e identificar las diferentes causas que no han sido atendidas para la planificación y organización de planes y proyectos que tendrán que ejecutar las comisiones especiales y todos los socios de la comuna quienes serán los encargados de evaluar las diferentes actividades que se desarrollan en la comuna para de esta manera obtener un buen resultado en beneficio de la comunidad, la correcta administración de los recursos y funciones que desempeñan cada uno de los miembros del cabildo permitirá mejorar el servicio que se brinda a la ciudadanía generando de esta manera el valor público.

#### 4.10 PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO 10** Lineamientos de Acción

<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> Incidencia de los procesos administrativos en el desarrollo organizacional de la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, periodo 2013				
<b>FIN:</b> Lograr el Buen Vivir de los habitantes de la comuna San Pedro mediante la gestión eficiente del cabildo				
<b>PROPÓSITO:</b> Fortalecer los procedimientos administrativos a través de directrices y lineamientos que contribuyan al desarrollo organizacional de la comuna San Pedro.				
<b>INDICADORES:</b> Satisfacción de la comunidad de San Pedro				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del objetivo	Actividades
Orientar al cabildo comunal en el proceso de planeación mediante el establecimiento de la misión, visión, valores, propósitos y estrategias que contribuyan al mejoramiento de las actividades definidas.	Cabildo de la comuna San Pedro con misión, visión, valores, propósitos y estrategias	Aplicación de los factores administrativos propuestos entre ellos misión, visión, valores, propósitos y estrategias	Presidente de la comuna San Pedro	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Socializar entre los miembros el instrumento propuesto</li> <li>- Aprobar la herramienta de consulta</li> <li>- Oficializar la aprobación y disponer su implementación y ejecución inmediata</li> <li>- Aplicar el modelo de gestión</li> <li>- Monitorear y realizar seguimiento de cumplimiento del modelo de gestión.</li> </ul>
Mejorar la organización mediante el diseño de una estructura orgánica que permita conocer los niveles organizativos y su función en los procesos gubernamentales, generadores de valor y habilitantes para tener una gestión eficiente.	Cabildo de la comuna San Pedro con estructura orgánica	Análisis y utilización del diseño de la estructura orgánica	Presidente de la comuna San Pedro	
Fortalecer la dirección de los directivos y socios, mediante la interacción de los procesos de comunicación y la motivación que conduzca a la mejora de la toma de decisiones vinculado con el desarrollo de la comuna.	Niveles de comunicación y la motivación	Aplicación y ejecución de los procesos de comunicación y la motivación	Presidente de la comuna San Pedro	
Realizar una evaluación de las diferentes funciones que desempeñan los integrantes del cabildo por medio de matrices de evaluación, para conocer el nivel de cumplimiento de las actividades que realizan.	Nivel de desempeño de los dirigentes comunales	Aplicación y ejecución de la matriz de evaluación de desempeño	Presidente de la comuna San Pedro	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Clive Salinas Rodríguez

#### 4.11 PRESUPUESTO

**CUADRO 11** Presupuesto Estimado de la Propuesta

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Capacitador	16 horas	\$ 20,00	\$ 320,00
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Esferos	150	\$ 0,30	\$ 45,00
Folders	150	\$ 0,50	\$ 75,00
Resmas de papel	3	\$ 3,80	\$ 11,40
Impresiones		\$ 80,00	\$ 80,00
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			
Alquiles de proyector	16 horas		\$ 150,00
<b>ALIMENTACIÓN</b>			
Agua	150	\$ 1,00	\$ 150,00
Refrigerio	150	\$ 0,35	\$ 52,50
<b>TOTAL</b>			\$ 883,90

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Clive Salinas Rodríguez



## CONCLUSIONES

- El modelo de gestión administrativa es imprescindible para el cabildo de la comuna San Pedro, ya que permite que se aplique de manera adecuada el proceso administrativo permitiendo el cumplimiento de sus objetivos, afirmando nuestra hipótesis planteada.
- La planeación adecuada permitirá establecer la razón de ser del cabildo, dejando bien definido su visión, políticas, valores, propósitos y estrategias que ayuden a la correcta gestión administrativa del cabildo comunal de San Pedro.
- Una correcta organización permitirá a los miembros del cabildo comunal conocer cuáles son sus funciones y jerarquías dentro del mismo, manejando de forma eficiente los procesos administrativos en cada una de sus actividades.
- La Dirección eficiente permitirá tener una mejor comunicación entre los miembros del cabildo, motivando a una mejor gestión administrativa, fomentando el trabajo en equipo, generando en el cabildo comunal un buen ambiente entre directivos, socios y comunidad en general.
- El evaluar por medio de una matriz permite medir el cumplimiento y desempeño de las diferentes actividades que realizan los integrantes del cabildo comunal.

## **RECOMENDACIONES**

### **A los directivos de la comuna San Pedro. Se debe:**

- Promover la posible aplicación del modelo de gestión administrativa, socializando el presente trabajo investigativo con los socios de la comuna, para que de esta manera tengan claro cuál es su función dentro de la directiva del cabildo comunal.
- Analizar y considerar la posible implementación de la misión, visión, políticas, valores, estrategias y propósitos que ayuden a la correcta gestión administrativa del cabildo comunal.
- Observar y aprobar la posible implementación de la estructura orgánica con todos los socios de la comuna, permitiendo que tengan claro cuál es su cargo dentro del cabildo comunal y las funciones que deben realizar cada uno de ellos.
- Considerar la posible aplicación de los de comunicación entre los miembros del cabildo, generando un buen ambiente laboral, motivándolos al trabajo en equipo, mejorando de esta manera la calidad de la gestión administrativa.
- Sugerir la posible aplicación de la matriz de evaluación del desempeño para conocer si se está cumpliendo con los servicios que requiere la ciudadanía y si estos están satisfaciendo las necesidades.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **Modelo:**

Es una representación que imita a los fenómenos del mundo real, de modo que se puedan comprender en las situaciones complejas y en la cual se pueden hacer predicciones; esta es una representación de una realidad compleja, es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen.

### **Gestión:**

Este es un proceso emprendido por una o varias personas para coordinar las actividades de la empresa. Esta es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

### **Gestión administrativa**

Es el proceso de toma de decisiones realizando por los órganos de control y dirección de unas de las entidades basadas en los principios y métodos de la administración.

### **Eficiencia:**

Esta palabra hace referencia a los diferentes recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello es una cualidad o capacidad muy apreciada por las organizaciones y empresas, debido a que todo lo que en la práctica todo lo que éstas hacen y tienen como propósito de alcanzar las metas y objetivos como uno de los recursos limitados y situaciones complejas que son competitivas.

**Eficacia:**

Esta es la capacidad de lograr las metas y objetivos programados con los diferentes recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

**Sistema:**

Es un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias para el logro de los objetivos comunes.

**Sistema de Información:**

Este es un conjunto formal de procesos que operando sobre una colección de los datos estructurada según las necesidades que tenga la organización o empresa, para elaborar, recopilar y distribuir la información necesaria para las operaciones de la misma en las actividades de dirección y control correspondientes para desempeñar las estrategias en beneficio de la misma.

**Organización:**

Sistema diseñado para alcanzar las metas y objetivos, estos sistemas a su vez pueden estar conformados por los subsistemas que cumplen funciones específicas.

**Dirección**

Es la aceptación o la influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante, la toma de las decisiones, motivación, comunicación y coordinación de los esfuerzos.

**Control:**

Es una de las etapas primordiales dentro de la administración, ya que debido a que una empresa cuenta con buenos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, los ejecutivos no podrán verificar cual es la situación real de la organización, en la cual no existe un mecanismo sustenten que los hechos van de acorde a los objetivos.

## **PALABRAS CLAVES**

- Gestión
- Gestión administrativa
- Organización
- Dirección
- Control
- Evaluación
- Estrategias
- Funciones
- Estructura organizacional
- FODA
- Comunicación
- Modelo
- Modelo de gestión administrativa
- Procesos
- Sistema
- Eficiencia
- Eficacia
- Evaluación

## **ABREVIATURAS**

### **FODA:**

Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

### **COOTAD**

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

### **MAGAP**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

### **ART.**

Artículo

### **ONG**

Organizaciones no Gubernamentales

## **BIBLIOGRAFÍA**

Amaru A. (2009). *Fundamentos de administracion, teoria general y proceso administrativo*. MExico: Pearson.

CHIAVENATO, I. (2009). *Com portamiento Organizacional La dinamica del exito en las organizaciones*. Santa Fe, Mexico.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Santa fe; Mexico D.F.

COULTER, R. S. (2010). *ADMINISTRACION*. MEXICO.

Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Estados de Mexico.

Dr. Roberto Hernandez Sampieri, D. C. (2010). *METODOLOGIA de la investigacion*. Mexico.

FRANKLIN. (2009). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. MEXICO.

Maximiano, A. C. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION Teoria general y procesos administrativos*. Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico.

Munch, L. (2010). *ADMINISTRACION Gestion Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Naucalpan de Juarez, Edo. de Mexico.

Pinto M. (2012). *Desarrollo orgnizacional*. Mexico.



ROBBINS, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.

RODRIGUEZ. (2011). *Un Modelo de Evaluacion (Autorregulacion) para centros docentes* .

Rodriguez, S. J. (2011). *INTRODUCCIONA LA ADMINISTRACION* . Mexico, DF.

Rodriguez., H. S. (2011). *Introduccion a la administracion*. MEXICO: McGRAW-HILL.

Torres, C. A. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION ADMINISTRACION, ECONOMIA, HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES*. Bogota DC, Colombia.

Vernooy. (2010). *El aprendizaje colaborativo en accion*. Bogota.

ZAYAS. (2010). *Los Fundamentos Teoricos Metodologicos de la Seleccion del Personal*.

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXOS 1 Casa Comunal San Pedro



**Fuente:** Toma física de la organización comunal  
**Realizado por:** Clive Salinas Rodríguez

### ANEXOS 2 Oficinas de la Organización Comunal



**Fuente:** Miembros del cabildo (entrevista)  
**Realizado por:** Clive Salinas Rodríguez

### ANEXOS 3 Entrevistas al Presidente



**Fuente:** Conversatorio con la Reina y el Presidente de la comuna San Pedro  
**Realizado por:** Clive Salinas Rodríguez

### ANEXOS 4 Miembros del Cabildo



**Fuente:** Presidente de la comuna San Pedro (entrevista)  
**Realizado por:** Clive Salinas Rodríguez

## ANEXOS 5 Entrevistas a Miembros del Cabildo



**Fuente:** Socios de la comuna San Pedro (encuestas)  
**Realizado por:** Clive Salinas Rodríguez

## ANEXOS 6 Encuestas a socios de la comuna San Pedro



**Fuente:** Reina de la comuna San Pedro (encuestas)  
**Realizado por:** Clive Salinas Rodríguez

ANEXOS 7 Entrevista



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



**Instrumento de obtención de información dirigido a los miembros cabildo de la comuna de San Pedro**

**OBJETIVO.-** Recopilar información a través de la aplicación de entrevista para llevar a cabo el diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Pedro.

NOMBRE:

\_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

PROFESION:

\_\_\_\_\_

**5 ¿Bajo qué normativa legal se fundamenta la administración del cabildo de la comuna San Pedro?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6 ¿Las normativas legales que rigen el cabildo comunal se encuentran actualizadas conforme a las reformas de la Constitución de la República del Ecuador?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7 ¿Existe formalismo para convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias?**

---

---

---

**8 ¿Considera necesario la creación de una misión y visión institucional?**

---

---

---

**9 ¿Para el desarrollo de sus actividades, aplican los fundamentos básicos de la administración?**

---

---

---

**10 ¿Consideran la participación de los socios comuneros para el desarrollo de las actividades?**

---

---

---

---

**11 ¿Utilizan un mecanismo de rendición de cuentas de las actividades que ejecutan cada mes?**

---

---

---

---

**12 ¿De qué manera generan sus ingresos propios para la ejecución de sus actividades?**

---

---

---

**13 ¿Son consideradas las opiniones de los socios para mejorar la toma de decisiones en el desempeño de sus actividades?**

---

---

---

---

**14 ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión para la reestructuración de los procesos administrativos del cabildo de la comuna San Pedro?**

---

---

---

---

---





## ANEXOS 8 Encuesta



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

### ENCUESTA

**Instrumento de obtención de información dirigido a los socios del cabildo  
comunal de San Pedro**

**OBJETIVO.-** Recopilar información a través de la aplicación de encuestas para llevar a cabo el diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Pedro.

- 1. ¿Considera usted importante la creación de una misión organizacional?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 2. ¿Conoce usted si existe una visión en el cabildo de la comuna San Pedro?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 3. ¿En su calidad de socio del cabildo, participa en comisiones especiales para realizar gestiones en beneficio de la comuna?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 4. ¿Conoce Ud. las gestiones realizadas por el cabildo?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 5. - ¿Conoce Ud. si los miembros del cabildo tienen conocimientos administrativos para la correcta gestión de la organización?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 6. ¿Considera Ud. que los recursos materiales existentes en el cabildo son utilizados correctamente por sus directivos?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 7. ¿Las decisiones adoptadas por el cabildo se aceptan sin mayor inconveniente?**

Siempre	
Frecuentemente	
Poco	
Rara vez	
Nunca	

- 8. ¿Cómo considera usted el Liderazgo que ejercen los miembros del cabildo?**

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

- 9. ¿Considera necesario realizar un seguimiento de las actividades que realizan los miembros del cabildo?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 10. ¿Conoce Ud. si evalúan los proyectos ejecutados dentro del cabildo?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**11. ¿Considera Ud. que las acciones que realiza el cabildo contribuyen al bienestar de la comunidad?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**12. ¿Conoce Ud. si las metas propuestas por el cabildo han sido cumplidas a cabalidad?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**13. ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo se encuentran satisfechos por la labor realizada?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**14. ¿Cómo considera la productividad que generan los miembros del cabildo?**

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

**15. ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo realizan sus gestiones con habilidad?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**16. ¿Conoce Ud. si los directivos comunales tienen la capacidad de administrar correctamente la organización?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**17. ¿Cómo considera Ud. el ambiente laboral que se maneja en el cabildo?**

>

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

**18. ¿Conoce Ud. si los miembros del cabildo trabajan en equipo para la consecución de sus objetivos?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**19. ¿Conoce Ud. si las actividades efectuadas por el cabildo cumplen con su objetivo?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**20. ¿Cree Ud. que los miembros del cabildo optimizan los recursos en las actividades que ejecutan?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**21. ¿Considera necesario el diseño de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo oorganizacional del cabildo de la comuna San Pedro?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**