



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa obtención del título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: LUIS ALBERTO ZAMBRANO SÁNCHEZ**

**TUTOR: ECON. NELSON ASECIO CRISTÓBAL**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa obtención del título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: LUIS ALBERTO ZAMBRANO SÁNCHEZ**

**TUTOR: ECON. NELSON ASECIO CRISTÓBAL**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

La Libertad, Septiembre 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014, elaborado por el Sr. Luis Alberto Zambrano Sánchez, 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, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes:

Atentamente,

---

Econ. Nelson Asencio Cristóbal  
**TUTOR**

## DEDICATORIA

Dedico este presente trabajo de investigación basado en el esfuerzo, un trabajo arduo y continuo a:

A Dios por sobre todas las cosas, porque gracias a él tengo estos maravillosos días, para de esta manera proyectarme hacia un futuro mejor.

A mis padres que son un pilar fundamental y las bases esenciales para mi desarrollo que con sus consejos me guían hacia un mañana sobresaliente.

Y a todas las personas que comprendieron y brindaron su tiempo necesario para poder llevar a cabo este estupendo trabajo.

Luis Zambrano

## **AGRADECIMIENTO**

En el largo proceso de elaboración del presente trabajo extiendo mis agradecimientos a Dios en primer lugar por los días de vida y de bendiciones; a la Universidad Estatal Península de Santa Elena que a través de los docentes contribuyo en mi formación profesional.

A mi familia por el apoyo, la comprensión y sobre todo la confianza que me brindaron para poder desarrollar esta labor.

A mis compañeros de clases con quienes compartí muchas experiencias y culminación de los años académicos.

A las maravillosas personas de la comuna Manantial de Guangala que me recibían en cada visita muy cordialmente, y dedicaron un poco de su tiempo, para de esta manera brindar la información necesaria y así poder realizar este trabajo.

Luis Zambrano

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESORA 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  
MANANTIAL DE GUANGALA PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN  
SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014**

Autor: Luis Zambrano Sánchez  
Tutor: Econ. Nelson Asencio Cristóbal

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, tiene como objetivo principal determinar el nivel de incidencia del proceso Administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de información relevante, orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. Dentro del contexto se ha utilizado conceptualizaciones de diferentes autores referente a la temática del problema de investigación, los temas desarrollados provinieron de las respectivas variables que se presenta tanto dependiente como independiente además de mencionar igualmente sus dimensiones e indicadores, entre los cuales se encuentra la fundamentación del proceso administrativo determinado por la planificación, organización, integración, dirección y control junto con sus componentes como lo son misión, visión, objetivos, división del trabajo, y demás que se detallan a medida que se desagregan los diferentes indicadores; mismos que se encuentran encaminados al desarrollo de este trabajo, y en cuanto a la variable dependiente determinada como desarrollo organizacional se visualiza las estrategias, clima organizacional, Talento humano, efectividad, resultados; la aplicación de entrevistas, encuestas, la observación directa, son técnicas empleadas en lo concerniente a la metodología de la investigación. De acuerdo al análisis se desarrolló la propuesta de un Modelo de gestión administrativa para la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena, Año 2014. El cual consta de 5 etapas donde se detalla el diagnóstico, un diseño ideario para la organización, además de las funciones y características, la estrategia de integración y por último la evaluación y retroalimentación que permitirá tener un mejor control de las actividades.

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| PORTADA.....                               | i    |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                  | ii   |
| DEDICATORIA .....                          | iii  |
| AGRADECIMIENTO .....                       | iv   |
| TRIBUNAL DE GRADO .....                    | v    |
| RESUMEN.....                               | vi   |
| ÍNDICE GENERAL.....                        | vii  |
| ÍNDICE DE CUADROS.....                     | xii  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                     | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                   | xiv  |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                      | xv   |
| INTRODUCCIÓN .....                         | 1    |
| MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN ..... | 2    |
| TEMA .....                                 | 2    |
| EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....      | 2    |
| Planteamiento del Problema.....            | 2    |
| Formulación del Problema .....             | 5    |
| Sistematización del Problema .....         | 5    |
| OBJETIVOS .....                            | 5    |
| Objetivo General .....                     | 5    |
| Objetivos Específicos.....                 | 6    |
| JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....               | 6    |
| HIPÓTESIS.....                             | 8    |
| OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....   | 8    |
| CAPÍTULO I.....                            | 11   |
| MARCO TEÓRICO.....                         | 11   |
| 1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.....            | 11   |
| 1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO .....          | 13   |
| 1.2.1. Planificación.....                  | 13   |

|          |                                 |    |
|----------|---------------------------------|----|
| 1.2.1.1. | Misión .....                    | 14 |
| 1.2.1.2. | Visión.....                     | 15 |
| 1.2.1.3. | Objetivos.....                  | 15 |
| 1.2.2.   | Organización .....              | 16 |
| 1.2.2.1. | División del trabajo.....       | 16 |
| 1.2.2.2. | Coordinación.....               | 17 |
| 1.2.3.   | Integración.....                | 17 |
| 1.2.3.1. | Selección de personal.....      | 18 |
| 1.2.3.2. | Recursos materiales .....       | 19 |
| 1.2.4.   | Dirección .....                 | 19 |
| 1.2.4.1. | Toma de decisión .....          | 20 |
| 1.2.4.2. | Comunicación .....              | 21 |
| 1.2.4.3. | Liderazgo .....                 | 22 |
| 1.2.5.   | Control .....                   | 22 |
| 1.2.5.1. | Supervisión .....               | 23 |
| 1.2.5.2. | Evaluación .....                | 24 |
| 1.3.     | DESARROLLO ORGANIZACIONAL ..... | 24 |
| 1.3.1.   | Estrategias .....               | 25 |
| 1.3.1.1. | Actividades .....               | 25 |
| 1.3.1.2. | Curso de acción.....            | 26 |
| 1.3.2.   | Clima Organizacional.....       | 26 |
| 1.3.2.1. | Motivación .....                | 27 |
| 1.3.2.2. | Productividad .....             | 27 |
| 1.3.3.   | Talento Humano.....             | 28 |
| 1.3.3.1. | Capacidades .....               | 29 |
| 1.3.3.2. | Habilidades .....               | 29 |
| 1.3.4.   | Efectividad .....               | 30 |
| 1.3.4.1. | Compromiso.....                 | 30 |
| 1.3.4.2. | Colaboración.....               | 31 |
| 1.3.5.   | Resultados .....                | 31 |
| 1.3.5.1. | Logros .....                    | 32 |

|   |    |
|---|----|
| 1.3.5.2. Tiempo .....   | 32 |
| 1.4. MARCO LEGAL .....  | 33 |
| 1.4.1. Reglamento Interno de la comuna Manantial de Guangala .....                        | 33 |
| 1.4.2. Ley de Organización y Régimen de las Comunas .....                                 | 33 |
| 1.4.3. Constitución Política del Ecuador .....  | 34 |
| 1.4.4. Plan Nacional para el Buen Vivir.....  | 35 |
| 1.4.5. Ley Orgánica de Participación Ciudadana .....                                      | 35 |
| 1.4.6. Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y<br>Descentralización ..... | 36 |
| CAPÍTULO II .....   | 37 |
| 2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 37 |
| 2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 37 |
| 2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....   | 37 |
| 2.3.1. Investigación Histórica.....   | 38 |
| 2.3.2. Investigación documental .....   | 38 |
| 2.3.3. Investigación descriptiva.....   | 38 |
| 2.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....  | 39 |
| 2.4.1. Método Inductivo .....   | 39 |
| 2.4.2. Método Deductivo.....  | 39 |
| 2.4.3. Método Analítico .....   | 39 |
| 2.4.4. Método Sintético .....   | 40 |
| 2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....   | 40 |
| 2.5.1. Entrevista.....  | 40 |
| 2.5.2. Encuesta .....   | 41 |
| 2.5.3. Observación.....   | 41 |
| 2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 42 |
| 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....  | 42 |
| 2.7.1. Población.....   | 42 |
| 2.7.2. Muestra.....   | 43 |
| 2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN... 44                                |    |
| 3.1. ANÁLISIS DE OBSERVACIÓN.....   | 45 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 3.2.     | ANÁLISIS DE ENTREVISTA.....  | 46 |
| 3.3.     | ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....   | 48 |
| 3.4.     | CONCLUSIONES .....   | 69 |
| 3.5.     | RECOMENDACIONES .....  | 70 |
|          | CAPÍTULO IV .....  | 71 |
|          | MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA<br>MANANTIAL DE GUANGALA, PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE<br>SANTA ELENA 2014 ..... | 71 |
| 4.1.     | PRESENTACIÓN.....  | 71 |
| 4.2.     | OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....   | 72 |
| 4.2.1.   | Objetivo General .....   | 72 |
| 4.2.2.   | Objetivos Específicos.....   | 72 |
| 4.3.     | IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....  | 73 |
| 4.4.     | ALCANCE DE LA PROPUESTA .....  | 73 |
| 4.5.     | MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA<br>MANANTIAL DE GUANGALA.....  | 74 |
| 4.5.1.   | Primera Etapa: Diseño del ideario Institucional del Cabildo de la Comuna<br>Manantial de Guangala .....                              | 74 |
| 4.5.1.1. | Visión.....  | 74 |
| 4.5.1.2. | Misión .....   | 75 |
| 4.5.1.3. | Objetivos organizacionales .....   | 75 |
| 4.5.1.4. | Políticas.....   | 75 |
| 4.5.1.5. | Análisis FODA .....  | 76 |
| 4.5.1.6. | Matriz estratégica FODA.....   | 77 |
| 4.5.2.   | Segunda Etapa: Proceso Organizativo de la Comuna Manantial de<br>Guangala.....   | 79 |
| 4.5.2.1. | Estructura Organizacional.....   | 79 |
| 4.5.2.2. | Manual de funciones .....  | 80 |
| 4.5.3.   | Tercera Etapa: Estrategia de Integración .....   | 89 |
| 4.5.3.1. | La Capacitación como herramientas y aporte a la gestión.....   | 89 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 4.5.3.2. | Habilidades y Destrezas que deben adquirir los miembros del Cabildo comunal .....                              | 90  |
| 4.5.3.3. | Cualidades personales.....   | 91  |
| 4.5.3.4. | El Plan de Capacitación como guía de los procesos administrativos .  | 92  |
| 4.5.4.   | Cuarta Etapa: Dirección .....  | 94  |
| 4.5.4.1. | El fortalecimiento Institucional .....   | 94  |
| 4.5.4.2. | El conocimiento de las Herramientas Básicas de Gestión.....  | 95  |
| 4.5.4.3. | Liderazgo .....  | 95  |
| 4.5.4.4. | Características de un líder.....   | 96  |
| 4.5.4.5. | Aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo para el buen desempeño del Cabildo Comunal..... | 97  |
| 4.5.4.6. | Estrategias que fomentan el trabajo en equipo .....  | 98  |
| 4.5.4.7. | La definición de objetivos del trabajo en equipo.....  | 99  |
| 4.5.4.8. | La comunicación.....   | 99  |
| 4.5.5.   | Quinta Etapa: Evaluación y Retroalimentación .....   | 100 |
| 4.5.5.1. | La evaluación.....   | 100 |
| 4.5.5.2. | Retroalimentación.....   | 100 |
| 4.6.     | PLAN DE ACCIÓN.....  | 103 |
| 4.7.     | PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA PROPUESTA .....  | 104 |
| 4.8.     | CONCLUSIONES .....   | 105 |
| 4.9.     | RECOMENDACIONES .....  | 106 |
|          | GLOSARIO .....   | 107 |
|          | PALABRAS CLAVE .....   | 108 |
|          | ABREVIATURAS Y SIGLAS .....  | 109 |
|          | BIBLIOGRAFÍA .....   | 110 |
|          | ANEXOS .....   | 113 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |     |
|--|-----|
| CUADRO 1 Operacionalización de la variable independiente.....            | 9   |
| CUADRO 2 Operacionalización de la variable dependiente.....              | 10  |
| CUADRO 3 Población.....  | 42  |
| CUADRO 4 Muestra.....  | 44  |
| CUADRO 5 FODA.....   | 76  |
| CUADRO 6 FODA Estrategico.....   | 78  |
| CUADRO 7 Plan de Capacitacion para la comuna Manantial de Guangala ..... | 93  |
| CUADRO 8 Matriz de Evaluacion .....                                      | 102 |
| CUADRO 9 Plan de acción.....   | 103 |
| CUADRO 10 Presupuesto referencial de la propuesta .....                  | 104 |

**ÍNDICE DE TABLAS**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| TABLA 1  | Misión y visión organizacional.....                | 48 |
| TABLA 2  | Objetivos organizacionales.....                    | 49 |
| TABLA 3  | Conocimiento de directivos.....                    | 50 |
| TABLA 4  | Subdivisión de tareas y comisiones.....            | 51 |
| TABLA 5  | Elección de directivos.....                        | 52 |
| TABLA 6  | Materiales necesarios.....                         | 53 |
| TABLA 7  | Decisiones pertinentes.....                        | 54 |
| TABLA 8  | Liderazgo.....                                     | 55 |
| TABLA 9  | Supervisión de actividades.....                    | 56 |
| TABLA 10 | Evaluación.....                                    | 57 |
| TABLA 11 | Actividades beneficiosas para la comunidad.....    | 58 |
| TABLA 12 | Ejecución de actividades planteadas.....           | 59 |
| TABLA 13 | Motivación en la prestación.....                   | 60 |
| TABLA 14 | Ejercicios de funciones de directivos.....         | 61 |
| TABLA 15 | Capacitaciones recibidas.....                      | 62 |
| TABLA 16 | Actividades realizadas correctamente.....          | 63 |
| TABLA 17 | Buena actitud de directivos.....                   | 64 |
| TABLA 18 | Colaboración en actividades.....                   | 65 |
| TABLA 19 | Actividades en tiempo estimado.....                | 66 |
| TABLA 20 | Cumplimiento total de actividades.....             | 67 |
| TABLA 21 | Diseño de un modelo de gestión administrativa..... | 68 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO 1 Misión y visión organizacional.....                            | 48 |
| GRÁFICO 2 Objetivos organizacionales.....                                | 49 |
| GRÁFICO 3 Conocimiento de directivos.....                                | 50 |
| GRÁFICO 4 Subdivisión de tareas y comisiones.....                        | 51 |
| GRÁFICO 5 Elección de directivos.....                                    | 52 |
| GRÁFICO 6 Materiales necesarios.....                                     | 53 |
| GRÁFICO 7 Decisiones pertinentes.....                                    | 54 |
| GRÁFICO 8 Liderazgo.....   | 55 |
| GRÁFICO 9 Supervisión de actividades.....                                | 56 |
| GRÁFICO 10 Evaluación.....   | 57 |
| GRÁFICO 11 Actividades beneficiosas para la comunidad.....               | 58 |
| GRÁFICO 12 Ejecución de actividades planteadas.....                      | 59 |
| GRÁFICO 13 Motivación en la prestación de servicio.....                  | 60 |
| GRÁFICO 14 Ejecución de funciones de directivos.....                     | 61 |
| GRÁFICO 15 Capacitaciones recibidas.....                                 | 62 |
| GRÁFICO 16 Actividades realizadas correctamente.....                     | 63 |
| GRÁFICO 17 Buena actitud de directivos.....                              | 64 |
| GRÁFICO 18 Colaboración en actividades.....                              | 65 |
| GRÁFICO 19 Actividades en tiempo estimado.....                           | 66 |
| GRÁFICO 20 Cumplimiento total de actividades.....                        | 67 |
| GRÁFICO 21 Diseño de un modelo de gestión administrativa.....            | 68 |
| GRÁFICO 22 Organigrama Estructural de la comuna Manantial de Guangala... | 79 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO 1 Carta Aval .....   | 113 |
| ANEXO 2 Entrevista.....  | 114 |
| ANEXO 3 Encuesta .....   | 117 |
| ANEXO 4 Iglesia de la comuna Manantial de Guangala .....         | 123 |
| ANEXO 5 Cabildo de la comuna Manantial de Guangala .....         | 123 |
| ANEXO 6 Entrevista al Sr. Wilmer Neira Presidente .....          | 124 |
| ANEXO 7 Encuesta al Sr. Fausto Asencio Sindico.....              | 124 |
| ANEXO 8 Sra. Cecilia Rosales Vicepresidenta.....                 | 125 |
| ANEXO 9 Sra. Bélgica Rosales Tesorera.....                       | 125 |
| ANEXO 10 Sr. Arnulfo Santisteban Secretario.....                 | 126 |
| ANEXO 11 Lista de Socios de la comuna Manantial de Guangala..... | 127 |

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación fue elaborado en la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, es una organización que presta servicios al ámbito de su comunidad en búsqueda del constante progreso para su población, previo a un análisis se evidenció deficiencias en cuanto a la administración que se maneja en su órgano directivo.

En el desarrollo del presente trabajo, se realizó en el primer capítulo los diversos conceptos de teoría científica con los autores que mencionan los temas inmersos en la administración debido a las variables que se plantearon en la independiente el proceso administrativo y en la independiente el desarrollo organizacional.

El segundo capítulo se lo denomina como metodología de la investigación dentro del mencionado se describe la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, además se destacan las técnicas y herramientas que viabilizaron la realización de la misma que tiene como principal acción determinar la incidencia del proceso administrativo y sus componentes en el desarrollo organizacional que permita fortalecer la gestión que se realiza en el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.

En el tercer capítulo se realiza el desarrollo del análisis e interpretación de los resultados que vertió la investigación de campo a través de observación, entrevistas y encuestas realizada a directivos y socios de la organización

EN última instancia se presenta el diseño de un **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.**

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional mediante la aplicación de herramientas y técnicas de investigación. Diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, periodo 2014.

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

Las Comunas son organizaciones populares que pertenecen a las juntas parroquiales, son pequeñas circunscripciones ubicadas en las zonas rurales del territorio del Ecuador y son administradas por un cuerpo legal elegidos de acuerdo a la Ley de Organización y Régimen de las Comunas.

Santa Elena es una provincia del Ecuador que tiene pocos años de haber sido creada su constitución se realizó el 7 de noviembre del 2007, con zonas que formaban parte de la provincia del Guayas hasta esa fecha. Cuenta con un amplio territorio rural, con varias comunas que suman sesenta y seis hasta la actualidad, por lo tanto tiene una gran magnitud de sectores que se encuentran alejadas en referencia a las principales, y las diversas necesidades que estas contienen muchas veces no pueden ser satisfechas debido al número alto de comunas existentes.

La comuna Manantial de Guangala perteneciente a la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, se encuentra ubicada al norte del cantón Santa Elena. Su fundación se realizó el 22 de febrero de 1938 mediante Acuerdo Ministerial No. 221.

Está limitada al norte con la comuna Febres Cordero, al sur con la comuna Cerezal-Bellavista, al este se encuentra la comuna Salanguillo, y al oeste la comuna San Marcos.

La comuna está administrada por órganos como son la Asamblea General, Cabildo y Comisiones Especiales quienes de conformidad con la ley de comunas artículo 15 deberán reunirse el primer domingo de cada mes.

La comuna Manantial de Guangala, es una de las tantas comunas que se encuentran dentro de la zona rural por lo que se vuelve un factor indispensable la eficiente gestión por parte del Cabildo para conseguir los recursos oportunos que servirán para las obras, proyectos y programas de mejoramiento comunal orientados a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La gestión administrativa pretende establecer una correcta planificación, organización, integración, dirección y control de las actividades realizadas en la comuna de esta manera mejorar el desarrollo de la organización.

Dentro de la Comuna se denota como problema central la ausencia de un direccionamiento en cuanto a las acciones para llevar a cabo un eficiente proceso administrativo, esto se debe a la carencia de conocimientos del Cabildo que permitan el desarrollo de la organización. Entre los problemas detectados, se denota deficiencia en la planificación ya que no se tiene definido la misión, visión y objetivos principales, de acuerdo a las necesidades de la organización, lo que impide establecer un rumbo adecuado presente – futuro, es decir se trabaja de manera improvisada, provocando inadecuadas estrategias para guiar las actividades del Cabildo.

En cuanto a la organización del trabajo los miembros del Cabildo tienen escaso conocimiento de las funciones respecto a la ley y reglamento, de esta manera la

distribución del trabajo no se aplica correctamente, lo que induce a la confusión en la asignación y realización de tareas, dificultando la coordinación de actividades, con duplicidad de funciones, carentes niveles de productividad creando un inapropiado clima organizacional.

En lo que respecta a la integración las personas que ingresan a ofrecer los servicios al Cabildo son electas por votación popular de conformidad con la ley de comunas donde no se toma en cuenta el grado de preparación de los candidatos sino la popularidad, esto provoca tener un Talento humano sin la capacidad oportuna para llevar a cabo la administración.

La inapropiada relación entre directivos y socios lleva a que tengan inadecuada comunicación entre ellos para acordar actividades, además existen conflictos en las decisiones adoptadas por la dirección, lo que denota un reducido liderazgo que provoca disminución en el nivel compromiso del servicio que ofrecen los miembros del Cabildo.

Dentro del Cabildo es deficiente el control que se realiza a los procesos, debido a la escasa supervisión, donde no se consigue establecer si se están cumpliendo a cabalidad con cada una de las actividades previstas, además de la inadecuada evaluación para determinar los logros alcanzados, generando deficiente medición de resultados.

Para ello se pretende mejorar los procesos mediante la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa, entiéndase por ello como una guía que oriente la estructura organizacional, donde se determinarán las técnicas y lineamientos administrativos a seguir, contribuyendo al conocimiento científico del Cabildo de la comuna de Manantial de Guangala, al mejorar sus capacidades y habilidades importantes para la realización oportuna de las funciones de cada uno de los miembros, consiguiendo la satisfacción de necesidades en la comunidad.

## **Formulación del Problema**

¿De qué manera incide el proceso administrativo en el desarrollo organizacional en de la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, periodo 2013?

## **Sistematización del Problema**

1. ¿Cómo incide la misión y visión en el direccionamiento de las actividades del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala?
2. ¿Cómo influye el conocimiento de funciones en la productividad de los miembros del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala?
3. ¿Qué efecto produce el liderazgo en el nivel de compromiso de los miembros de la comuna Manantial de Guangala?
4. ¿Qué efecto produce la supervisión de actividades en los resultados organizacionales de la comuna Manantial de Guangala?
5. ¿De qué manera incide el proceso administrativo en el desarrollo de la comuna Manantial de Guangala?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar el nivel de incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de información relevante, orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa

para la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

1. Evaluar la incidencia de la misión y visión en el direccionamiento de actividades, mediante la aplicación de encuestas a directivos y socios.
2. Diagnosticar la influencia del conocimiento de funciones en la productividad, mediante la aplicación de entrevista a los directivos y encuestas a los miembros del Cabildo Comunal Manantial de Guangala.
3. Determinar el efecto del liderazgo sobre el nivel de compromiso de los directivos de la organización, mediante encuestas dirigidas al Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.
4. Establecer el efecto de la supervisión sobre resultados de la administración del Cabildo, mediante encuestas a los miembros del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.
5. Determinar el grado de incidencia del proceso administrativo en el desarrollo de la comuna Manantial de Guangala, mediante la aplicación de encuestas a los miembros del Cabildo.

### **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Las comunidades tienen como propósito el bienestar de sus habitantes, donde la satisfacción de las necesidades se vuelve un factor preponderante, basándose a la ejecución de procesos de calidad con actividades que efectuadas, muestren consistencia y coherencia, para promover el progreso y desarrollo organizacional y

local; para dar cumplimiento a los objetivos que persigue el gobierno de la República del Ecuador establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Es común escuchar que la administración comunal siempre ha sido un desafío y que los resultados que el Cabildo proporciona generalmente son pobres y muchas veces no hacen ningún tipo de gestión que ayude o beneficie a la comunidad por lo tanto siempre son sujetos de duras críticas durante años y la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche del cantón Santa Elena no ha sido la excepción.

Determinada la problemática, en la comuna Manantial de Guangala se identifican la deficiente ejecución del proceso administrativo (planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar), generado por falencias en el desarrollo de acciones que lleva a cabo el Cabildo, que les limita el alcance de las metas institucionales.

Por lo expuesto anteriormente se plantea fortalecer la gestión del máximo organismo comunal a través de la implementación de una herramienta guía que permita determinar y conocer falencias que posee en la actualidad y en base a ellas encamina las actividades necesarias para mejorar y fortalecer el desarrollo organizacional y local.

Por lo tanto previa investigación efectuada, en la comuna Manantial de Guangala es necesaria la implementación de un “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”.

El presente instrumento sirvió como una técnica aplicada para mejorar las dificultades del Cabildo, logrando ser una entidad productiva y competitiva.

## **HIPÓTESIS**

La incidencia del proceso administrativo viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Proceso Administrativo

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Desarrollo Organizacional

**CUADRO 1 Operacionalización de la variable independiente**

| HIPÓTESIS  | VARIABLE               | DEFINICIÓN   | DIMENSIONES   | INDICADORES               | ÍTEMS 1  | INSTRUMENTOS             |
|--|------------------------|--|---------------|---------------------------|--|--------------------------|
| La incidencia del Proceso Administrativo orientará el desarrollo organizacional en la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena | PROCESO ADMINISTRATIVO | Se refiere al grupo de etapas como lo son planeación, organización, integración, dirección y control, que se llevan a cabo sistemáticamente, de esta manera guiar las funciones hacia la consecución de objetivos con eficiencia y eficacia de una persona u organización. | Planificación | Misión<br>Visión          | ¿Cree usted necesario la creación de misión y visión para orientar la actualidad del Cabildo de la comuna?   | Encuestas<br>Entrevistas |
|  |                        |  |               | Objetivos                 | ¿Conoce usted cuáles son los objetivos del Cabildo de la comuna?   |                          |
|  |                        |  | Organización  | División de trabajo       | ¿Cómo califica usted los conocimientos de los directivos respecto a las funciones que realizan en la comuna? |                          |
|  |                        |  |               | Coordinación              | ¿Conoce usted como están subdivididas las tareas y comisiones entre los miembros del Cabildo?                |                          |
|  |                        |  | Integración   | Selección de personas     | ¿Participa usted en el proceso de elección de directivos del Cabildo?  |                          |
|  |                        |  |               | Recursos Materiales       | ¿Considera usted que el Cabildo cuenta con los recursos materiales necesarios para realizar sus actividades? |                          |
|  |                        |  | Dirección     | Toma de decisiones        | ¿Cree usted que los directivos del Cabildo adoptan decisiones pertinentes para el desarrollo comunal?        |                          |
|  |                        |  |               | Comunicación<br>Liderazgo | ¿Cree usted que exista liderazgo en los miembros del Cabildo de la comuna?                                   |                          |
|  |                        |  | Control       | Supervisión               | ¿Cree usted que los directivos del Cabildo supervisan la realización actividades planteadas?                 |                          |
|  |                        |  |               | Evaluación                | ¿Conoce usted el proceso de evaluación que realizan los directivos del Cabildo?                              |                          |

**Fuente:** Cabildo Manantial de Guangala

**Elaborado por:** Luis Zambrano Sánchez

**CUADRO 2 Operacionalización de la variable dependiente**

| HIPÓTESIS   | VARIABLE                  | DEFINICIÓN  | DIMENSIONES          | INDICADORES     | ÍTEM  | INSTRUMENTOS             |
|---|---------------------------|---|----------------------|-----------------|---|--------------------------|
| La incidencia del Proceso Administrativo orientará el desarrollo organizacional en la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. | DESARROLLO ORGANIZACIONAL | Se refiere a la implantación de estrategias para mejorar el clima organizacional a través del incremento de las capacidades del talento humano, adecuando su funcionalidad al nivel de efectividad deseada, obteniendo resultados que satisfacen necesidades de empleados y clientes. | Estrategias          | Actividades     | ¿Considera usted que las actividades que realizan los miembros del Cabildo benefician a la comunidad?               | Encuestas<br>Entrevistas |
|   |                           |   |                      | Curso de acción | ¿Considera usted que las actividades del Cabildo se ejecutan de acuerdo a lo planteado?                             |                          |
|   |                           |   | Clima organizacional | Motivación      | ¿Considera usted que los directivos del Cabildo están motivados en la prestación del servicio?                      |                          |
|   |                           |   |                      | Productividad   | ¿Cuán productivos, considera usted que han sido durante el ejercicio de sus funciones los directivos del Cabildo?   |                          |
|   |                           |   | Talento Humano       | Capacidades     | ¿Cree usted que los directivos del Cabildo han recibido capacitaciones que contribuyan a mejorar sus conocimientos? |                          |
|   |                           |   |                      | Habilidades     | ¿Cree usted que los directivos del Cabildo realizan correctamente sus actividades?                                  |                          |
|   |                           |   | Efectividad          | Compromiso      | ¿Considera usted que los directivos ejecutan sus roles y responsabilidades con buena actitud?                       |                          |
|   |                           |   |                      | Colaboración    | ¿Considera usted que existe colaboración para acordar actividades entre los miembros del Cabildo?                   |                          |
|   |                           |   | Resultados           | Tiempo          | ¿Considera usted que los directivos del Cabildo cumplen sus actividades en el tiempo estimado?                      |                          |
|   |                           |   |                      | Logros          | ¿Cree usted que las actividades del Cabildo se cumplen en su totalidad?   |                          |

**Fuente:** Cabildo Manantial de Guangala

**Elaborado por:** Luis Zambrano Sánchez

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

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

En una organización la aplicación de los procesos administrativos de manera correcta va llevar a un mejor desenvolvimiento de las actividades en el transcurso del tiempo y así lograr los objetivos planteados es una práctica adoptada para realizar eficientes gestiones en su beneficio.

El proceso administrativo aplicado de acuerdo a necesidades de una organización es de gran importancia, a través de esto se lleva una mejor administración propiciando el desarrollo y su continuo progreso de grupos que persiguen objetivos comunes.

En el territorio ecuatoriano se divide regiones, provincias, distritos metropolitanos o cantones y en parroquias rurales, estos últimos contienen en su circunscripción comunas quienes mediante la eficiente gestión encaminan a la organización hacia su desarrollo. La comuna Manantial de Guangala de la parroquia Colonche, está ubicada en la parte Norte del cantón Santa Elena. Fue fundada el 22 de Febrero de 1938 mediante el Acuerdo Ministerial N° 221 su número de Ruc es 0992158530001.

Debido a sus condiciones depende de su administración organizacional realizar correctas gestiones a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y demás instituciones para lograr progreso en la comunidad ya que no manejan presupuesto solo se organizan con personería jurídica para gestionar programas, proyectos en beneficio de la circunscripción.

Según la Codificación de la Ley de Organización y Regímenes de las Comunas realizada el 2014 en su artículo número uno define a las comunas como todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciere en el futuro, y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad o cualquier otra designación, llevara el nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare.

La comuna Manantial de Guangala se vincula con Santa Elena por la carretera de Colonche entre el cruce que surge de la ruta Palmar y del Spondylus. Las comunas que más se acercan son la de Cerezal- Bellavista, San Marcos y Salanguillo.

Sus límites son: al norte, Comuna Febres-Cordero; al sur, Comuna Cerezal-Bellavista; al este, comuna Salanguillo; y, al oeste Comuna San Marcos.

La cantidad promedio de hombres que trabajan en agricultura ascienden al 15%, un 40% se dedican al comercio, y una estimación del 10% en artesanías. Las mujeres en su mayoría se dedican a labores domésticas y en mínima proporción a la artesanía y algunas jóvenes son promotoras. En la última década la migración se ubicó en un 5% de la población, su causa la falta de recursos económicos, las personas han salido del pueblo hacia la ciudad de Guayaquil, Quito, La Libertad, Santa Elena.

De entre los espacios de recreación con que cuenta la comuna están las canchas de futbol, de básquet ubicadas en el centro y otra de futbol en la zona de la escuela. Además cuenta con un sub-centro de salud para la atención de los habitantes de la comunidad y sectores vecinales.

También posee los servicios básicos de energía eléctrica, agua potable, recolección de basura, alcantarillado, letrinas en un 80%, alumbrado público, Cooperativa de transporte.

Con todo lo anteriormente mencionado se vuelve importante la gestión que se realice en el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala para obtener mayores niveles de satisfacción de necesidades, aumentando los porcentajes de beneficios que posee la comunidad, mejorando con ello la calidad de vida de las personas que conforman la organización.

## **1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Hernandez S. Rodríguez. (2011). “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)

Münch L. (2010). “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”. (Pág. #2)

Se refiere al grupo de etapas como son planeación, organización, integración, dirección y control, que se llevan a cabo sistemáticamente, de esta manera guiar las funciones hacia la consecución de objetivos con eficiencia y eficacia de una persona u organización. Cabe recalcar que son muchas las definiciones que se le atribuyen al proceso administrativo sin embargo todas establecen el mismo sentido, de realizar ordenadamente las acciones armonizando el campo donde estas se desarrollen.

### **1.2.1. Planificación**

Es la primera etapa del proceso administrativo donde Lourdes Münch (2010) considera a la planificación como:

“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)

Por su parte Pinto M. (2012). “Menciona que la planeación marca las pautas para saber que se va a realizar y como se logrará”. (Pág. #68)

La planificación cobra importancia en el proceso de establecer el curso a seguir por parte de la organización, es el primer paso para llevar a cabo una administración con eficiencia en el planteamiento y consecución de objetivos.

El punto de partida para cualquier proceso sistemático es primordial porque servirá de base para ejecutar las demás etapas por lo tanto una adecuada base permitirá conseguir el desarrollo apropiado de las actividades en forma ordenada de acuerdo a su establecimiento.

#### **1.2.1.1. Misión**

Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland J. (2012). “Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad”. (Pág. # 27)

Pinto M. (2012) considera a la misión como “el Propósito o razón fundamental de la existencia de una organización”. (Pág. # 93)

La misión tiene importancia para una organización para guiar a esta hacia el desarrollo de sus actividades es decir cumplir su propósito para lo cual se ha constituido como tal, y se refiere a aquel documento donde se plasma que persigue la organización.

Las organizaciones constantemente hablan de la misión como punto de referencia para ejecutar las actividades de esta forma conseguir que cada persona se sienta identificada con aquel documento y se forme un compromiso voluntariamente de realizar su función en base a su consecución.

#### **1.2.1.2. Visión**

Navajo P. (2009) menciona que “la visión es la percepción de cómo podría o debería ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades”. (Pág. # 106)

Münch L. (2010) conceptualiza a la visión como “el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla”. (Pág. # 44)

La visión por su parte lleva a un futuro el cual a partir de la situación actual siempre y cuando cumpla con la misión propuesta a estar en un lugar de alta relevancia en relación al propósito que persigue la institución es decir cómo se quieren ver en un tiempo considerable.

Es una proyección, una imagen de cómo estará en el transcurso de tiempo en referencia al ahora, se muestra en este sentido que se va a conseguir cumpliendo con la misión establecida.

#### **1.2.1.3. Objetivos**

Amaru A. (2009). “Los objetivos son los resultados deseados. Son fines, propósitos, intenciones o estados futuros que personas y organización pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos”. (Pág. # 172)

Münch L. (2010). Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico. (Pág. # 44)

Los objetivos se plantean a partir del establecimiento de la misión y visión donde se determina que se desea lograr en el corto o largo plazo mediante la utilización del capital de la organización. Se crean expectativas de la aplicación de cierta cantidad de esfuerzo para conseguir un resultado planificado.

### **1.2.2. Organización**

Robbins S. Coulter M. (2010), resalta a la organización como “la función administrativa que involucra acordar y transmitir información, Estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización”. (Pág. # 9)

Münch L. (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)

En la organización se va a establecer las responsabilidades, el ámbito de cada función y cumplir procesos de forma ordenada, articulando las actividades y que el trabajo se desarrolle con eficiencia y eficacia, permitiendo un ambiente armónico para cada miembro perteneciente. En esta etapa se asigna las funciones correspondientes para poner en operatividad todo lo planificado.

#### **1.2.2.1. División del trabajo**

Münch L. (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)

Amaru A. (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”. (Pág. 225)

Con la división del trabajo se va a asignar que funciones van a cumplir cada empleado en base a sus conocimientos y preparación a los puestos o cargos de la organización, de esta forma que cada persona que cumple una función, tenga claro qué papel debe desempeñar y donde terminan sus responsabilidades.

#### **1.2.2.2. Coordinación**

Para Pinto M. (2012) la coordinación es “el acto de llevar un conjunto de personas o de cosas distintas a una acción o condición comunes, ajuste armónico”. (Pág. 91)

Por otra parte Chiavenato I. (2009) establece que “la coordinación permite ciertas intervenciones para que el equipo sea más sensible a sus procesos internos y para establecer metas y objetivos, la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza y la creatividad”. (Pág. 427)

Con la coordinación se consiguió armonizar las actividades que se desarrollan a la hora de juntar esfuerzos para obtener las gestiones que se pretenden con eficiencia. El personal tiene una función específica la cual se interrelaciona a otra para complementar la totalidad de la gestión organizacional, por lo tanto es de mucha importancia realizar apropiadamente cada actividad ya que en su conjunto conseguirá alcanzar la satisfacción de necesidades.

#### **1.2.3. Integración**

Münch L. (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 B. (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)

En la integración se va a conseguir aquellos recursos materiales, tecnológicos, talento humano, económicos con los cuales la organización puede funcionar, por este medio se viabilizará la planificación tomando las oportunas decisiones asegurando su crecimiento.

Dichos recursos deben ser los adecuados para cada función por lo tanto su selección debe realizarse de un punto de vista científico para que sean afines a las necesidades de la organización.

#### **1.2.3.1. Selección de personal**

Chiavenato I. (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”. (Pág. # 137)

Zayas P. (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)

La selección de personal se aplica para incorporar a la organización el talento humano que pone en operatividad los demás recursos con que cuenta la institución, donde se da apertura a obtener empleados con mayor nivel conocimientos para ejercer una función, esto contribuye a la organización garantizando eficiencia en los puestos de trabajo.

### **1.2.3.2. Recursos materiales**

Robbins S. Coulter M. (2010) se refiere a los recursos como los “activos de una organización que se utilizan para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes”. (Pág. # 165)

Hernández S. 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)

Los recursos son aquellos elementos que mediante su manipulación va a permitir realizar las actividades de la organización de acuerdo a las funciones y necesidades.

De esta forma, una adecuada articulación de estos recursos llevará a obtener los objetivos planteados ya que su operatividad eficiente transforma las expectativas en realidades.

### **1.2.4. Dirección**

Münch L. (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)

La dirección para Amaru A. (2009). “Consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas”. (Pág. # 375)

A través de la dirección las acciones que se establecieron en la planificación se ponen en marcha utilizando los recursos que cuenta la organización convirtiéndose en una guía para cumplir dichas acciones señalando el camino mediante diversas metodologías.

De este proceso depende hasta qué punto se va a realizar el cumplimiento de actividades, en la dirección se generan factores que inciden en el comportamiento de los empleados.

En este caso la motivación es uno de los principales elementos que intervienen en el ambiente de trabajo porque la satisfacción laboral conlleva a realizar las tareas con eficiencia.

Es un proceso que persigue establecer un vínculo con los trabajadores para saber sus necesidades, por ello la relación empleados - jefes debe ser óptima, de esta forma influir al personal, que sigan y se guíen hacia la consecución de las ideas que plantea la dirección, no verlas como una obligación sino como objetivos personales y satisfacción de las necesidades tanto de trabajadores como de la organización.

#### **1.2.4.1. Toma de decisión**

Amaru A. (2009). “El proceso de tomar decisiones (o proceso de decisión) es la secuencia de etapas que va desde el momento en que se identifica una situación que ofrece un problema u oportunidad, hasta la elección y puesta en práctica de una acción o solución”. (Pág. # 357)

Münch L. (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)

Es la elección de un curso a seguir de acuerdo a la situación que se presente. Se trata de una deliberación donde actúan las ideas, pensamientos y el estado situacional donde se da a conocer o ejecutar el dictamen obtenido.

Las decisiones son consecuencia de elegir una acción a realizarse, por lo tanto todas las personas viven constantemente eligiendo el camino que crean más conveniente.

En la organización resalta este factor porque el triunfo o el fracaso dependen de las decisiones que se realicen, y todo el personal debe prepararse para las acciones a seguir porque si se triunfa, se seguirá en el camino de conseguir más beneficios organizacionales, de lo contrario si se fracasa deben levantarse y seguir trabajando para desarrollar a la organización.

#### **1.2.4.2. Comunicación**

Para Hellriegel D. Jackson S. Slocum J. (2009), la comunicación “es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado”. (Pág. # 431)

Pinto M. (2012) explica que comunicación es “el proceso de enviar un mensaje a un receptor, a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento”. (Pág. # 92)

Se refiere a la transmisión de un mensaje hacia un receptor, esto sirve mucho en el proceso de hacer conocer el conjunto de factores que participan dentro de la organización como lo son la filosofía objetivos, permite establecer el vínculo entre todos sus miembros y lograr ajustar el traspaso de información de forma oportuna.

### **1.2.4.3. Liderazgo**

Robbins S. Judge T. (2013). Se refieren al liderazgo “como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. (Pág. # 368)

En base a las definiciones citadas puedo definir que Liderazgo es la capacidad de poder influenciar hacia los demás y ganar sus voluntades para que sigan nuestros ideales.

Un buen líder es un elemento clave en una organización, especialmente como director en un grupo de personas, ya que sus ideas serán seguidas sin ningún inconveniente porque aquella persona tiene la facultad de poder influir en el comportamiento de los demás generando positivismo a todas las actividades a realizarse.

### **1.2.5. Control**

Perez J. Veiga C. (2013). “El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización”. (Pág. # 29)

Münch L. (2010) conceptualiza el control de la siguiente manera:

“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa”. (Pág. # 125)

Dentro de este proceso se va a determinar hasta qué punto se ha cumplido con los objetivos propuestos a través de la medición de lo planeado con lo ejecutado corrigiendo las desviaciones que puedan surgir.

En toda organización es de gran importancia ejercer esta etapa de control ya que a través de ella se realiza el seguimiento, monitoreo de las actividades realizadas para al final establecer una evaluación que permita conocer el grado de concertación de cada proceso obteniendo información oportuna que sirva para aplicar mejor las gestiones en un futuro.

#### **1.2.5.1. Supervisión**

Robbins S. Judge T. (2013) hacen referencia a la supervisión como “la vigilancia prestada a uno o más individuos que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignado”.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2009) define a la supervisión como “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”.

Se refiere a la acción velar porque las actividades se desarrollen de acuerdo a lo previsto. Es una herramienta importante para controlar de manera continua cada actividad que se realice poder aplicar correctivos en el momento preciso para mejorar nuestra obtención de resultados al final del proceso administrativo.

Este tipo de control se lo puede realizar en periodos cortos diariamente, semanalmente o mensualmente es una práctica asertiva si se quiere cumplir con los procesos de eficientemente.

### **1.2.5.2. Evaluación**

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

(Münch L., 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)

Dentro de la evaluación se va a realizar un análisis de las de las actividades que se han llevado a cabo esto sirve para establecer un diagnóstico, con el cual se tendrá información para conocer la situación de proceso alguno.

## **1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

(Pinto M., 2012). “Desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional”. (Pág. # 21)

Carlos M. en su publicación del (2009) cita el concepto de Richard Beckhar en el que define desarrollo organizacional como “un esfuerzo planeado que abarca a la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la eficiencia y la salud de la organización mediante intervención deliberada de los procesos utilizando el conocimiento de la ciencia de la conducta”. (Pág. # 25)

Se refiere a la implantación de estrategias para mejorar el clima organizacional a través del incremento de las capacidades del talento humano, adecuando su funcionalidad al nivel de efectividad deseada, obteniendo resultados que satisfacen necesidades de empleados y clientes.

Se entiende como un cambio que se realiza en los procesos actuales para alcanzar un nivel alto en las gestiones encaminándose a lograr resultados efectivos eficiencia y eficacia, que la organización tenga un rumbo apropiado para hacer frente a las debilidades, amenazas; manteniendo las fortalezas, aprovechando las oportunidades.

### **1.3.1. Estrategias**

Münch L. (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)

Franklin, (2009). “Define las estrategias como el conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”. (Pág. # 14)

Son formas de llevar a cabo un conjunto de actividades aplicando orientaciones adecuadas, aprovechando potencialidades y mejorando las debilidades con la utilización efectiva de los recursos con los que se cuentan procurando productividad aspirando a lograr los objetivos que se han trazado.

#### **1.3.1.1. Actividades**

En la Real Academia de la Lengua Española. (RAE, 2009). Se establece que actividades es el “conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad”.

Para Bravo J. (2009). Actividades “Son conjunto de acciones o tareas concretas”. (Pág. 28)

Existen varias definiciones pero en nuestro contexto se puede mencionar que se denomina actividades a la realización de hechos particulares donde se ponen en marcha esfuerzos, ideas para obtener un resultado.

#### **1.3.1.2. Curso de acción**

La Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2009) define al curso como “dirección o carrera” y a la acción como “resultado de hacer”.

Pinto M. (2012) describe el curso de acción como el “aspecto específico de una persona o de un grupo de ellas”. (Pág. #91)

El curso de acción son los pasos a seguir que se establecen para realizar las actividades de esta manera brindar un rumbo adecuado a la operatividad que se maneje, a fin de obtener un resultado esperado.

#### **1.3.2. Clima Organizacional**

Para Pinto M. (2012) clima organizacional es el “ambiente de las relaciones sociales internas de una organización”. (Pág. # 91)

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)

El clima organizacional es el ambiente que se maneja por el conjunto de miembros de una institución, la forma como se desenvuelven en sus áreas de trabajo, y como se sienten de acuerdo a su entorno como puesto de trabajo, funciones, jefes, su forma de adaptarse hacia nuevas cosas.

Lo anterior expuesto es en general un estado de cómo se encuentra una organización y un adecuado ambiente propenderá a laborar con eficiencia.

#### **1.3.2.1. Motivación**

Pinto M. (2012) menciona que la motivación es el “impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia las metas”. (Pág. # 93)

Robbins S. Judge T. (2013) conceptualiza la motivación como el “proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta”. (Pág. # 203)

Es aquel factor positivo que influye en el desempeño, donde se produce el esfuerzo oportuno para realizar las actividades, su forma de actuar depende del incentivo donde la satisfacción en el trabajo es el punto principal para lograr tener una persona motivada.

Las organizaciones que provean de este elemento importante conseguirán mayor productividad en su funcionamiento ya que su personal se sentirá en un ambiente cómodo para laborar.

#### **1.3.2.2. Productividad**

Hernandez S. Rodriguez. (2011). Se considera productividad a la “eficiencia en el uso de los recursos de una organización, medida por el volumen de producción satisfactoria por empleado o por hora-hombre o por jornada-hombre, etcétera”. (Pág. # 439)

Robbins S. Judge T. (2013) explica que la productividad es el “logro de metas por la transformación de insumos en productos, al menor costo”. (Pág. # 28)

La productividad es el resultado del esfuerzo en mayor o menor grado que se realiza para generar un producto o servicio. Desde otro punto de vista se dice que es el nivel de ejecución de las tareas, funciones, responsabilidades lo que determina hasta qué punto es productiva una organización.

### **1.3.3. Talento Humano**

Chiavenato I. (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)

Para Mora C. (2012) la gestión del Talento humano “es impulsare a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer”.

Son diferentes enfoques que se puede brindar a este concepto por un lado se puede establecer que talento humano es el personal que labora en la organización , por otra parte puede ser el departamento que se encarga de la administración de los recursos humanos; a continuación se detallan los conceptos en sus enfoques:

Se refiere al personal que labora en la organización el cual se ve normado para cumplir las actividades que de esta se desprendan, el capital humano quien brindan la operatividad de las diferentes funciones en los procesos. La importancia del talento humano se denota en la forma de administrar al personal con ello se cumplen roles para que las personas tengan un ambiente adecuado con satisfacción plena en relación a sus puestos de trabajo.

### **1.3.3.1. Capacidades**

Robbins S. Coulter M. (2010) define a las capacidades como las “destrezas y habilidades de una organización para realizar las actividades necesarias para su negocio”. (Pág. # 165)

Vernooy R. (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)

Es la preparación científica y experimental que tiene una persona para ejecutar una función, es esta forma la facultad le permite aplicar correctamente sus actividades correspondientes. Una persona capacitada ofrecerá un desenvolvimiento con criterios apropiados a la actividad que se le asigna, por los conocimientos que tiene para afrontar las situaciones que se presentan de forma oportuna.

### **1.3.3.2. Habilidades**

Madrigal Torres en su libro *Habilidades Directivas* del año 2009 cita el concepto de Guthie Knapp en el que se establece que:

“Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. (Pág. #2)

Chiavenato I. (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)

Es la facultad que tiene una persona para llevar a cabo la ejecución de una función, ya que tiene el conocimiento central para ofrecer un correcto desenvolvimiento en la tarea que se le encomienda.

Se suele confundir los conceptos de habilidad y capacidad pero la diferencia radica en la cantidad de conocimientos científicos que se pueda tener, en este sentido la habilidad es un conocimiento limitado y la capacidad es un conocimiento que abarca mayor magnitud en referencia a la actividad a realizar.

#### **1.3.4.Efectividad**

Para (Pinto M., 2012) efectividad es la “habilidad de seleccionar las metas y objetivos adecuados, y alcanzarlos”. (Pág. # 92)

Robbins S. Coulter M. (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 consiste en lograr realizar, concretar un objetivo planteado, en tiempo y recursos planificados. De esta manera cumplir las expectativas sin mayores inconvenientes.

##### **1.3.4.1. Compromiso**

Por otra parte Robbins S. Judge T. (2013) establece que el compromiso es “el grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral”. (Pág. # 211)

El compromiso es el acto mediante el cual una persona realiza una acción por responsabilidad, obligación, voluntad en donde realiza un esfuerzo relativo a la motivación que sienta para ejercer las funciones y su contribución de trabajo puede ser mayor o menor dependiendo de su actitud.

#### **1.3.4.2. Colaboración**

En la publicación de The Stationery Office (2009) se expresa que “la colaboración es el proceso de compartir conocimiento tácito y colaborar para alcanzar metas y objetivos fijados”. (Pág. # 208)

Para Vilas J. (2011) “colaborar quiere decir que dos o más personas o entidades se ponen de acuerdo para realizar un proyecto común que creara un valor que luego se repartirán”. (Pág. # 19)

La colaboración es la contribución voluntaria, a través de un esfuerzo entregado por una o más personas para llevar a cabo actividades con objetivos en común satisfaciendo necesidades.

Es la actitud de servicio adecuado en las organizaciones de bajos recursos económicos donde se labora por sentido de pertenencia que por percibir un sueldo.

#### **1.3.5. Resultados**

(Robbins S. Judge T., 2013). Los resultados son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectados por algunas otras variables. (Pág. # 25)

Se refiere al desenlace de un proceso donde se obtiene una información final sobre la planificación realizada. Dicha información sirve para establecer si se ha cumplido cierto objetivo de acuerdo al esfuerzo expuesto.

La conclusión de un conjunto de actividades donde se describe que se ha conseguido y hasta qué punto cumplen las expectativas que se han creado.

#### **1.3.5.1. Logros**

Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland J. (2012), se establece que los logros “son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia”. (Pág. 14)

Consiste hacer realidad una expectativa que se ha planteado siguiendo el proceso oportuno para conseguirlo. Son objetivos alcanzados que se esperaban de acuerdo a una planificación.

#### **1.3.5.2. Tiempo**

Madrigal Torres en su libro *Habilidades Directivas* del año 2009 cita el concepto de Mauro Rodríguez en el que explica que para el ser humano el tiempo es la vida que se procesa y se construye, se despliega y hacia el final se repliega.

La real academia de la lengua española (RAE, 2009). Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro. El tiempo es un lapso establecido en el cual se realiza una acción concreta, es un espacio de duración específica donde se desarrollan definidos acontecimientos.

## **1.4. MARCO LEGAL**

### **1.4.1. Reglamento Interno de la comuna Manantial de Guangala**

**Artículo 1.** La comuna Manantial de Guangala es una organización campesina conformada por todos los habitantes nativos y residentes de los recintos Manantial de Guangala, Bajada, Inca y Clementina, pertenecientes a la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, de la provincia del Guayas, unidas por vínculos de sangre, costumbre y tradiciones con intereses comunes.

**Artículo 3.** Los organismos que rigen la vida de la Comuna en la administración son:

- a) **La Asamblea General;**
- b) **El Cabildo, y,**
- c) **Las comisiones especiales.**

### **1.4.2. Ley de Organización y Régimen de las Comunas**

**Artículo 3. Personería jurídica de las comunas.-** Las comunas se registrarán por esta ley y adquirirán personería, por el solo hecho de atenerse a ella.

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

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

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

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

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

#### **1.4.3. Constitución Política del Ecuador**

**Artículo 97.-** Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley, actuar delegación de la autoridad competente, con asunción de la debida responsabilidad compartida con esta autoridad; demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados; formular propuestas y reivindicaciones económicos, políticos, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir.

Se reconoce al voluntariado de acción social y desarrollo como una forma de participación social.

#### **1.4.4. Plan Nacional para el Buen Vivir**

El objetivo 3 del Plan Nacional para el Buen Vivir “Mejorar la calidad de vida de la población”. La contribución a la ciudadanía que se realiza con proyectos que beneficien a los grupos sociales para satisfacer necesidades.

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

**Artículo 30. Las organizaciones Sociales.-** Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular que constituyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir; que incidan en las decisiones y políticas públicas y en el control de todos los niveles de gobierno así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión. Las diversas dinámicas asociativas y organizativas deberán garantizar la democracia interna, la alterabilidad de sus dirigentes, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos establecidos en la constitución y la ley, así como la paridad de género, salvo en aquellos casos en los cuales se trate de organizaciones exclusivas de mujeres o de hombres; o en aquellas, en cuya integración no existan miembros suficientes de un género para integrar de manera paritaria su directiva.

Para el caso de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano y montubio, se respetarán y fortalecerán sus propias formas organizativas, el ejercicio y representatividad de sus autoridades, con equidad de género, desarrollados de conformidad con sus propios procedimientos y normas internas, siempre que no sean contrarios a la constitución y a la ley.

**Artículo 33. Fortalecimiento de las organizaciones sociales.-** Para la promoción y fortalecimiento de las organizaciones sociales, todos los niveles de gobierno y funciones del estado prestarán apoyo y capacitación técnica; así mismo, facilitarán su reconocimiento y legalización.

#### **1.4.6. Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización**

**Artículo 308. Comunas, comunidades y recintos.-** Constituirán una forma de organización territorial ancestral las comunas, comunidades y recintos en donde exista propiedad colectiva sobre la tierra. Éstas serán consideradas como unidades básicas para la participación ciudadana al interior de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y en el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación en el nivel de gobierno respectivo.

Se reconocen las formas de organización comunitarias en el marco del presente Código y la Ley de Comunas, sin perjuicio de los derechos colectivos de la Constitución, y los instrumentos internacionales en el caso de las nacionalidades y pueblos indígenas, afroecuatorianos y montubios.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Delgado M. Cervenates A. Gerardo D. (2010). “Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado”. (Pág. # 43)

Es la forma mediante la cual la persona trata de conseguir la información pertinente para la investigación estableciendo diversos procesos en este caso la observación, encuesta y entrevista fuentes de información que permita encaminar la investigación hacia la problemática central. De esta forma llevar a cabo el proceso de indagación sobre la problemática presentada, se hizo la utilización de recursos técnicos y metodológicos para guiar la obtención de información.

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

Se refiere a las ideas que se toman para encaminar la investigación determinando el planteamiento del problema, hipótesis, población y muestra, la recopilación de los respectivos datos a través de su desarrollo establecer los resultados.

#### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Según Bernal C. (2010) “En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse y establece los siguientes tipos de investigación: (Pág. # 110)

- Histórica
- Documental
- Descriptiva
- Correlacional
- Explicativa o causal
- Estudio de caso
- Experimental
- Otros

### **2.3.1. Investigación Histórica**

Se realizaron investigaciones de antecedentes sobre la Comuna, como administraciones anteriores donde se da a conocer datos relevantes que contribuyeron a la investigación del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala de la provincia de Santa Elena.

### **2.3.2. Investigación documental**

En la investigación documental se recopiló información de estudios, publicaciones en documentos sobre la comuna Manantial de Guangala, provincia de Santa Elena, que permitió orientar la investigación en la búsqueda del problema central del trabajo.

### **2.3.3. Investigación descriptiva**

Mediante la descripción se puntualizó los problemas principales que presentaba la organización de la comuna Manantial de Guangala su forma de llevar a cabo la administración a través de indagaciones a sus miembros que permitió identificar las características del problema.

## **2.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. Método Inductivo**

Bernal C. (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”. (Pág. # 60)

Es aquella metodología utilizada para determinar conclusiones a partir de acciones específicas de esta manera poder extenderse hacia un ámbito mayor con información pertinente que contribuya a la investigación. Por ello se reunió la información de cómo se desarrollan las actividades de la Comuna para inducir acerca de la problemática.

### **2.4.2. Método Deductivo**

Bernal C. (2010). “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”. (Pág. # 60)

Este método permite abarcar una serie de informaciones generales, premisas para partir de ellas establecer conclusiones que va a llevar a hechos específicos a un resultado pertinente que se necesita para la investigación. Con lo que se basa en el estado en que se encuentra la comuna Manantial de Guangala para establecer la problemática a ser analizada.

### **2.4.3. Método Analítico**

Bernal C. (2010). “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)

Dentro de este método se separa cada segmento que compone la problemática central, teniendo así un mejor panorama acerca de sus causas y efectos. En el presente trabajo de investigación, el proceso analítico, se llevó a cabo desagregando las partes que componen el centro del estudio de la investigación, de esta forma se realizó un estudio minucioso para cada segmento y finalmente se procedió a la integración la información.

#### **2.4.4. Método Sintético**

Bernal C. (2010). “Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad”. (Pág. # 60)

Dentro de este método se unen cada parte analizada para llegar a una conclusión central, la aportación del estudio de cada hecho investigado se llega a una conclusión pertinente para el desarrollo del trabajo.

### **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Moran G. Alvarado D. (2010). “Técnica. En las ciencias sociales se define como un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos”. (Pág. # 47)

En el presente trabajo de investigación se aplicaron las siguientes técnicas:

#### **2.5.1. Entrevista**

Moran G. Alvarado D. (2010). “Palabra de origen francés por entrevue, que significa verse mutuamente, reunirse. La entrevista es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra”. (Pág. # 47)

En la entrevista la información se obtiene a través de un dialogo entre dos o más personas, donde el entrevistador realiza las preguntas y el entrevistado vierte su opinión acerca del tema a tratarse. Por tal razón, en el presente trabajo de investigación se efectuó esta técnica dirigida a los miembros del Cabildo, que permitió la obtención de información relevante de la Comuna.

### **2.5.2. Encuesta**

Moran G. Alvarado D. (2010). “Consiste en la interrogación sistemática de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador”. (Pág. # 47)

Se utilizó la encuesta como técnica de investigación donde se aplican una serie de preguntas a la población seleccionada en el cálculo de la muestra de la comuna Manantial de Guangala, se realizó un formulario para que las personas respondan de acuerdo a su percepción acerca de aspectos relacionados con la administración con ello recopilar la información pertinente que sirva para continuar con el proceso investigativo.

### **2.5.3. Observación**

Moran G. Alvarado D. (2010). Consiste en “la atención cuidadosa a un objeto con el fin de conocerlo. El proceso de la observación no sólo aparece al principio, sino a lo largo de una investigación, y es algo más complejo que el simple ver con atención”. (Pág. # 47)

La observación es un método aplicada para establecer un criterio propio acerca de cómo se están llevando a cabo las acciones del objeto de estudio por lo tanto se procede a visualizar el desarrollo de actividades, infraestructura, forma de tomar decisiones en las Asambleas en beneficio de la comunidad. Lo anteriormente expuesto se realizó con hojas de trabajo donde se anotan los puntos más relevantes de la investigación.

## 2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Sampieri R. Fernández C. Baptista P. (2010). “Cuestionario Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Pág. # 217)

Se aplicó como instrumento de investigación el cuestionario donde se enfatiza las preguntas oportunas para recopilar los datos relevantes para la investigación, por medio de este instrumento se precisa el entendimiento que tienen los directivos del Cabildo sobre la importancia de los conocimientos administrativos para el desarrollo de sus actividades organizacionales.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población

Moran G. Alvarado D. (2010). La población es el universo de individuos definidos en la hipótesis. (Pág. # 46)

La población total está compuesta de 331 personas, que corresponde a la cantidad de socios y directivos que posee la comuna Manantial de Guangala de acuerdo a la lista que facilitó la directiva de la comuna.

**CUADRO 3 Población**

| <b>Población</b> | <b>Cantidad</b> |
|------------------|-----------------|
| Directivos       | 5               |
| Socios           | 326             |
| Total            | 331             |

**Fuente:** Cabildo Manantial de Guangala  
**Elaborado por:** Luis Zambrano Sánchez

### 2.7.2. Muestra

Bernal C. (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)

Aplicando el muestreo probabilístico simple ya que se utilizó la más apropiada para el presente estudio, se considera de carácter 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 se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{331 (0,5 \cdot 0,5)}{(331 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{331(0,25)}{(331)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{82,75}{0,46}$$

$$n = 179,89$$

**Lo que implica que nuestra muestra es de 180 personas.**

**CUADRO 4 Muestra**

| <b>Población</b> | <b>Cantidad</b> |
|------------------|-----------------|
| Directivos       | 5               |
| Socios           | 175             |
| Total            | 180             |

**Fuente:** Cabildo Manantial de Guangala  
**Elaborado por:** Luis Zambrano Sánchez

## **2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Respecto a los procedimientos y procesos de la información recabada anteriormente descritos, se realizó con los instrumentos y técnicas de acuerdo a la presente investigación resultados que sustentan la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Manantial de Guangala, se realizaron tabulaciones y análisis mediante gráficos de fácil interpretación y apropiados de acuerdo a las variables en estudio.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1. ANÁLISIS DE OBSERVACIÓN**

En la comuna Manantial de Guangala, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, se aprecia que la organización posee una iglesia, y el lugar donde se desarrollan las Asambleas y reuniones de directivos es amplio para buena acogida de las personas que participan en este proceso.

En cuanto a los conocimientos de los directivos del Cabildo Comunal de Manantial de Guangala son empíricos, es decir sus habilidades se deben al aprendizaje de experiencias anteriores, por lo tanto existe desconocimiento de los procesos administrativos.

Los procesos para elegir directivos del Cabildo Comunal se realiza por la mayoría de votos donde participan los socios de la comuna, por ello las personas no miran las capacidades de los candidatos, de esta manera se eligen personas que muchas veces no efectúan un adecuado direccionamiento en las actividades de la organización.

Se destacan los reglamentos que posee la organización y por la cual rigen las diversas funciones de los directivos del Cabildo además del Estatuto de creación el cual fue facilitado por el presidente de la comuna Manantial de Guangala, provincia de Santa Elena.

### **3.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTA**

**1. ¿Cree usted que el establecimiento de la misión y visión contribuyen al mejoramiento de la administración?**

En general, los directivos manifiestan en su mayoría que es muy necesario ya que de esta forma la organización se guía hacia el desarrollo de las diversas actividades persiguiendo la búsqueda constante de dicha misión y visión.

**2. ¿Considera usted que cumple con las funciones designadas en el Reglamento Interno?**

Según los directivos las personas no están al tanto de si están cumpliendo con todas las actividades ya que no tienen total conocimiento de las funciones que están establecidas por lo tanto se sienten inseguros en su apreciación sobre la interrogante que se desarrolla al momento de realizar la entrevista.

**3. ¿Considera usted que en el Cabildo existen recursos materiales necesarios para su funcionamiento?**

Los directivos manifiestan que no son suficientes los recursos materiales por lo tanto las tareas que se realizan se complican por dicha deficiencia, es necesario realizar mejores gestiones para contar con los materiales necesarios para la organización.

**4. ¿Cómo considera usted su relación con los demás directivos?**

Por lo general mencionan unos que es buena otros no muy buena, ya que ciertos directivos muchas veces no están de acuerdo con actividades que decide la mayoría es decir no comparten las decisiones a tomarse.

Esto dificulta tener una relación muy buena entre todos disminuyendo el compromiso ya que la predisposición se ve afectada en su labor de colaborar con los demás.

**5. ¿Realiza usted supervisión de actividades?**

Mencionan que se realizaba supervisión pero en una mínima medida, muchas veces no se realiza por descuido o por no tener una matriz para guiar el curso de las actividades hacia los objetivos que se pretenden.

**6. ¿Cada qué tiempo se evalúan las actividades en la organización?**

Manifiestan en cuanto a la evaluación de actividades que se realizaban al final de cada año es decir una rendición de cuentas acerca de las gestiones realizadas durante todo el ejercicio anual de las funciones del Cabildo.

**7. ¿Considera necesario el diseño y aplicación de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del Cabildo?**

Los directivos mencionan que si se requiere de un de un modelo para realizar una mejor gestión administrativa que les permita desarrollar la organización, como una guía hacia la ejecución y planificación de actividades a través de procesos científicos.

### 3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1. ¿Cree usted necesario la creación de misión y visión para orientar la actualidad de del Cabildo de la comuna?

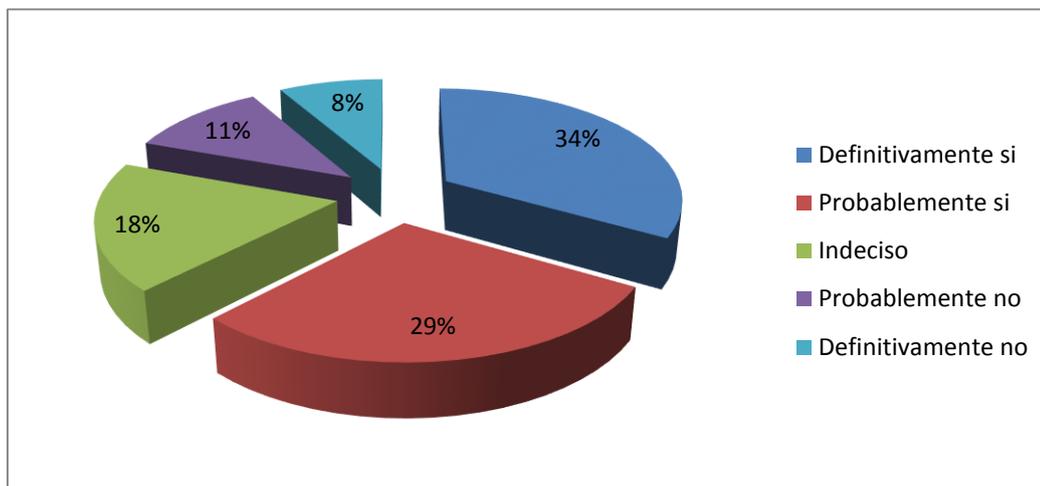
**TABLA 1 Misión y visión organizacional**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 60       | 34%        |
| Probablemente si   | 52       | 29%        |
| Indeciso           | 33       | 18%        |
| Probablemente no   | 20       | 11%        |
| Definitivamente no | 15       | 8%         |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 1 Misión y visión organizacional**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

El mayor porcentaje que es de 34% de personas mencionan que definitivamente si era necesaria la creación de misión y visión, mientras un 29% dice que probablemente si necesitan, un 18% se muestra indeciso acerca de su apreciación. Por lo tanto se concluye que el Cabildo requiere de misión y visión acorde a la necesidad del sector.

## 2. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos del Cabildo de la comuna?

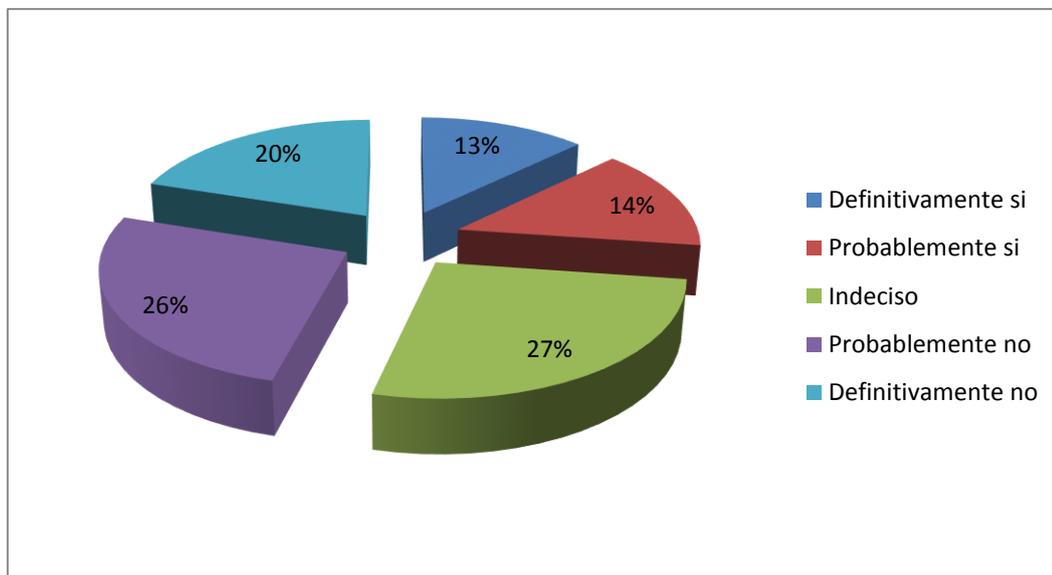
**TABLA 2** Objetivos organizacionales

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 23       | 13%        |
| Probablemente si   | 26       | 14%        |
| Indeciso           | 48       | 27%        |
| Probablemente no   | 47       | 26%        |
| Definitivamente no | 36       | 20%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 2** Objetivos organizacionales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En cuanto a los objetivos, en su mayoría 27% mencionan que están indecisos y el 26% que probablemente no conocen los objetivos de la organización, mientras un 20% dice que definitivamente desconocen, lo cual indica un problema ya que no se tiene claro que objetivos persigue la organización.

**3. ¿Cómo califica usted los conocimientos de los directivos respecto a las funciones que realizan en la comuna?**

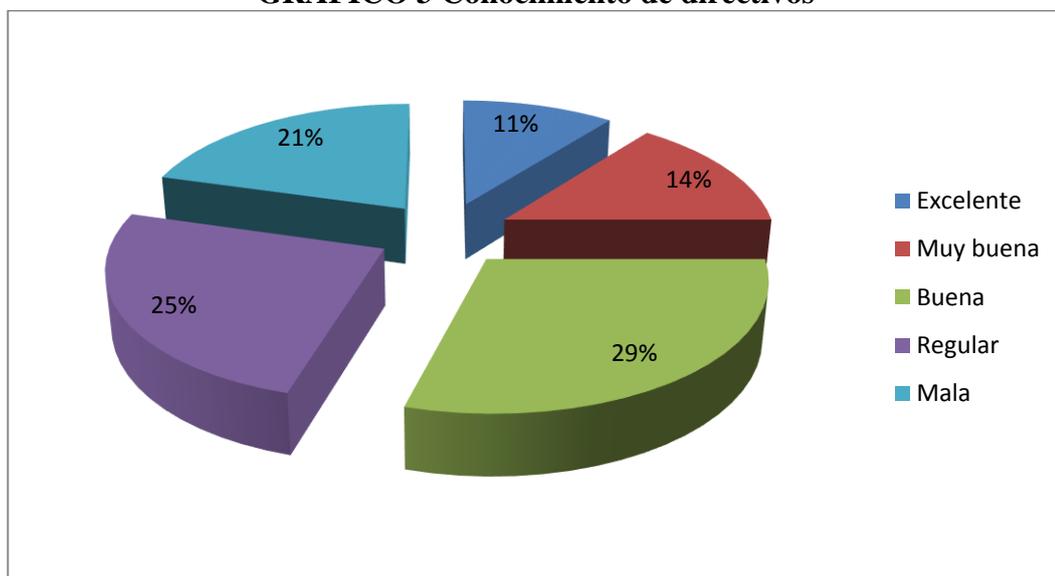
**TABLA 3 Conocimiento de directivos**

| <b>Frecuencia</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| Excelente         | 19              | 11%               |
| Muy buena         | 26              | 14%               |
| Buena             | 53              | 29%               |
| Regular           | 45              | 25%               |
| Mala              | 37              | 21%               |
| <b>Total</b>      | <b>180</b>      | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 3 Conocimiento de directivos**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En cuanto a los conocimientos que poseen los directivos el mayor porcentaje 29% la calificó de bueno, otra mayoría de grupo 25% mencionó que es regular, mientras un 21% manifiesta que es mala, por lo tanto se determina que los directivos tienen deficiente conocimiento de sus funciones.

**4. ¿Conoce usted como están subdivididas las tareas y comisiones entre los miembros del Cabildo?**

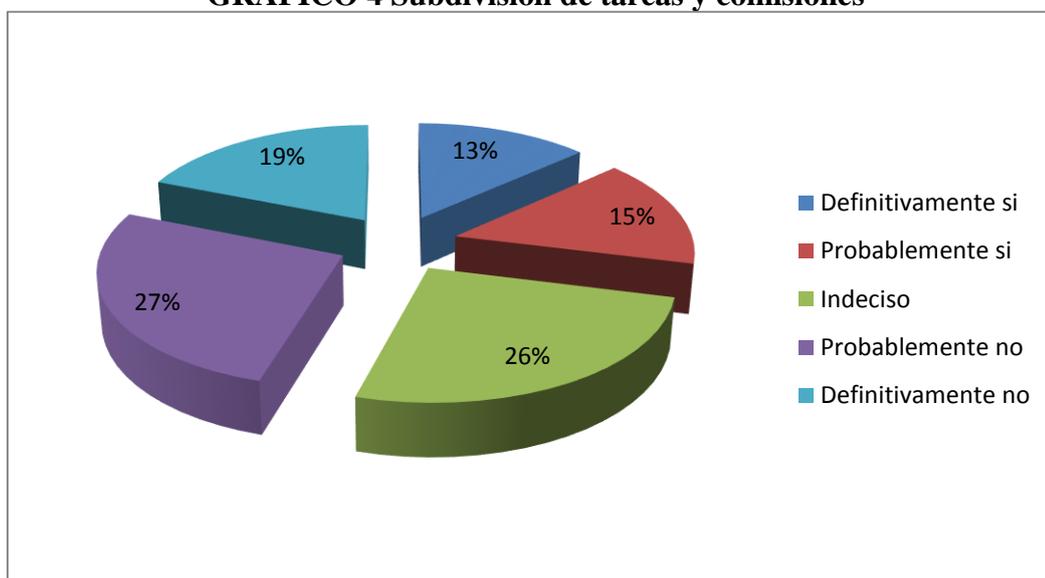
**TABLA 4 Subdivisión de tareas y comisiones**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 24       | 13%        |
| Probablemente si   | 28       | 15%        |
| Indeciso           | 46       | 26%        |
| Probablemente no   | 48       | 27%        |
| Definitivamente no | 34       | 19%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 4 Subdivisión de tareas y comisiones**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

Lo que se refiere a la subdivisión de tareas y comisiones en mayor porcentaje 27% las personas manifiestan que probablemente no conocían, mientras que otro grupo 26% de mayoría se encuentran indecisos y un reducido grupo 19% afirma definitivamente no conocer el proceso al que se refiere.

## 5. ¿Participa usted en el proceso de elección de directivos del Cabildo?

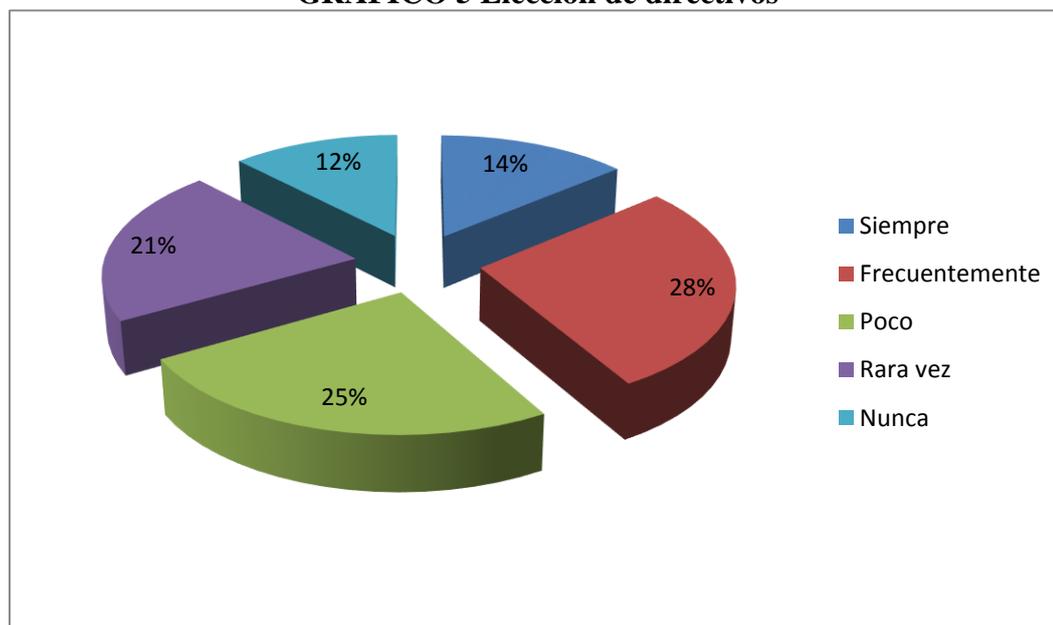
**TABLA 5 Elección de directivos**

| Frecuencia     | Cantidad | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| Siempre        | 25       | 14%        |
| Frecuentemente | 50       | 28%        |
| Poco           | 45       | 25%        |
| Rara vez       | 38       | 21%        |
| Nunca          | 22       | 12%        |
| Total          | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 5 Elección de directivos**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

El 28% de las personas mencionan que frecuentemente participan en el proceso de elección de directivos mientras que otro porcentaje 25% mencionan que lo realiza pocas veces, y un porcentaje menor 21% afirman que lo hacen rara vez. Por ello se denota participación pero no en su totalidad en las elecciones.

**6. ¿Considera usted que el Cabildo cuenta con los recursos materiales necesarios para realizar sus actividades?**

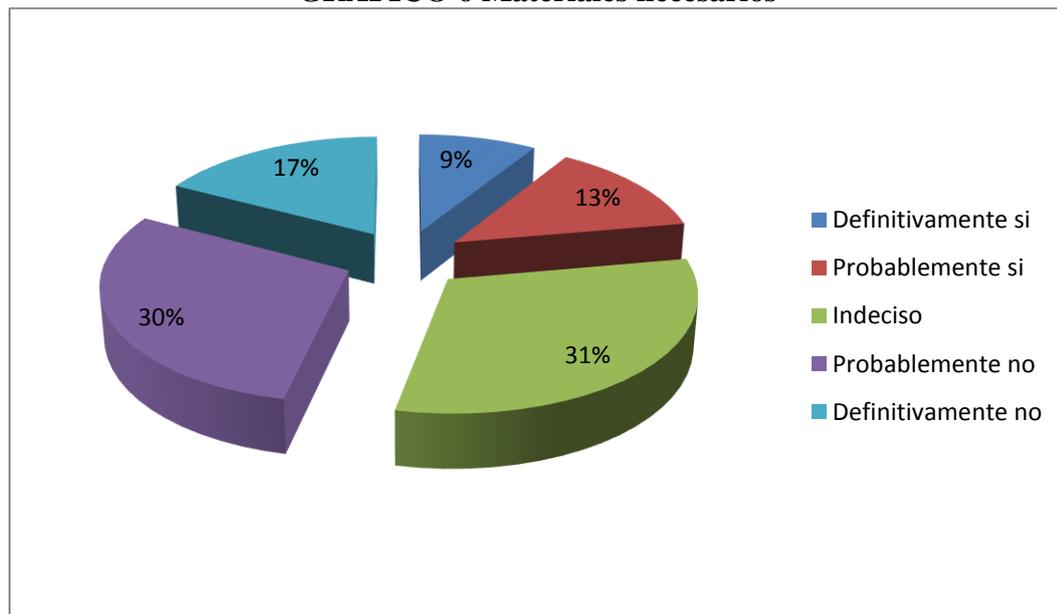
**TABLA 6 Materiales necesarios**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 16       | 9%         |
| Probablemente si   | 24       | 13%        |
| Indeciso           | 56       | 31%        |
| Probablemente no   | 53       | 30%        |
| Definitivamente no | 31       | 17%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 6 Materiales necesarios**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En cuanto a si existen los materiales necesarios para gestiones del Cabildo el 31% se muestran indecisos, mientras que el otro 30% menciona que probablemente no se cuenta con dichos materiales pertinentes, por lo que se determina que se requiere del material necesario para la gestión de la organización.

**7. ¿Cree usted que los directivos del Cabildo adopten decisiones pertinentes para el desarrollo Comunal?**

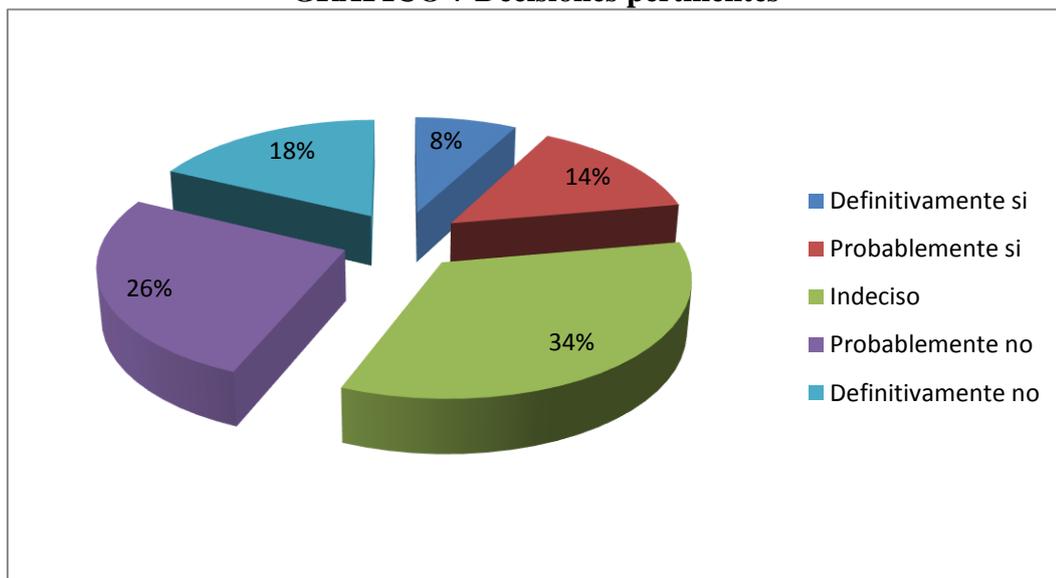
**TABLA 7 Decisiones pertinentes**

| <b>Frecuencia</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| Definitivamente si | 14              | 8%                |
| Probablemente si   | 26              | 14%               |
| Indeciso           | 61              | 34%               |
| Probablemente no   | 47              | 26%               |
| Definitivamente no | 32              | 18%               |
| <b>Total</b>       | <b>180</b>      | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 7 Decisiones pertinentes**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Luis Zambrano Sánchez

La mayoría de encuestados 33% mencionan que están indecisos acerca de las decisiones pertinentes, otro grupo el 26% mencionan que probablemente no se adoptan decisiones adecuadas, un reducido número 18% afirma que definitivamente esto no se cumple por lo tanto se infiere que las decisiones no son los oportunas por parte del Cabildo.

**8. ¿Cree usted que exista liderazgo en los miembros del Cabildo de la comuna?**

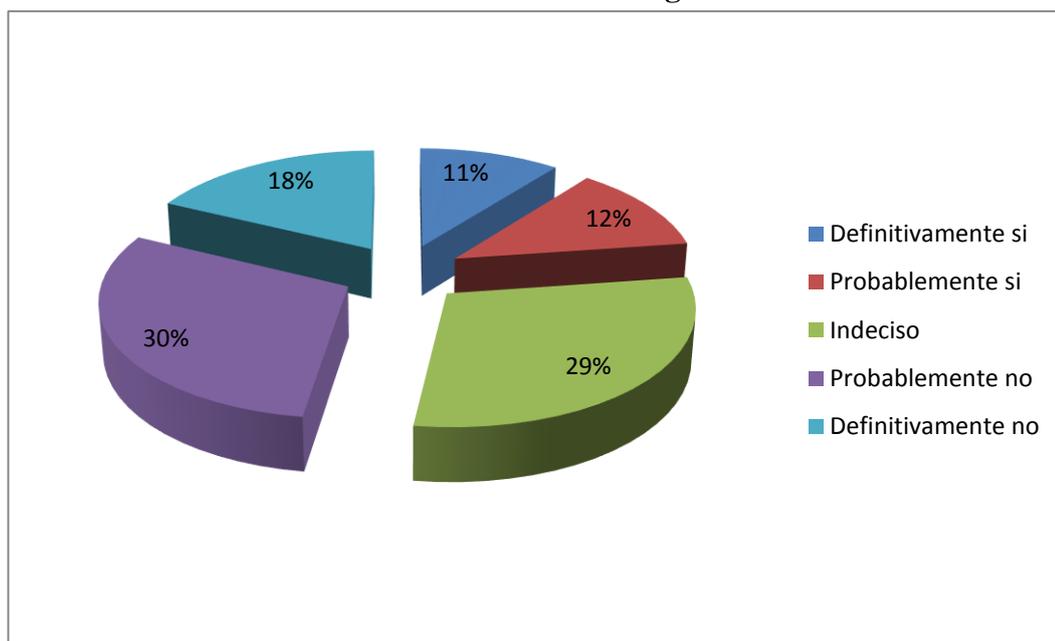
**TABLA 8 Liderazgo**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 19       | 11%        |
| Probablemente si   | 22       | 12%        |
| Indeciso           | 53       | 29%        |
| Probablemente no   | 54       | 30%        |
| Definitivamente no | 32       | 18%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 8 Liderazgo**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

El 30% de las personas manifiestan que probablemente no existe liderazgo en el Cabildo, mientras que el 29% se muestra indeciso en su apreciación. Por lo tanto se aprecia que dentro del Cabildo no existe un liderazgo apropiado a las necesidades.

**9. ¿Cree usted que los directivos del Cabildo supervisan la realización actividades planteadas?**

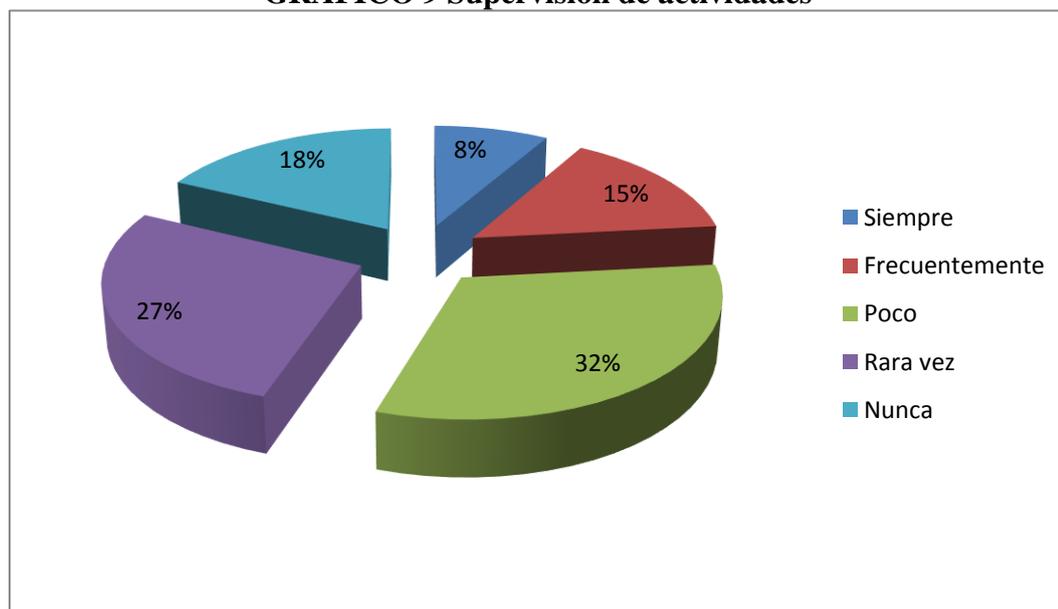
**TABLA 9 Supervisión de actividades**

| Frecuencia     | Cantidad | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| Siempre        | 15       | 8%         |
| Frecuentemente | 27       | 15%        |
| Poco           | 57       | 32%        |
| Rara vez       | 49       | 27%        |
| Nunca          | 32       | 18%        |
| Total          | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 9 Supervisión de actividades**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En cuanto a la supervisión el mayor porcentaje de la muestra fue el 31% que mencionan que existe poca supervisión de las actividades, mientras que el 27% menciona que rara vez se realiza supervisión, con lo que se determina que no se realiza supervisión adecuadamente en las actividades desarrolladas.

**10. ¿Conoce usted el proceso de evaluación que realizan los directivos del Cabildo?**

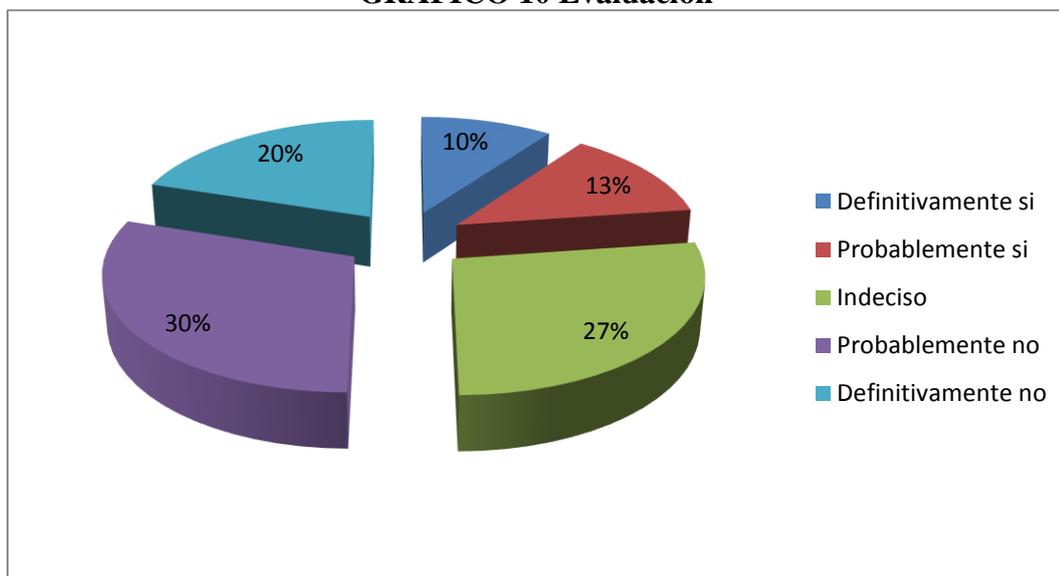
**TABLA 10 Evaluación**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 18       | 10%        |
| Probablemente si   | 23       | 13%        |
| Indeciso           | 49       | 27%        |
| Probablemente no   | 54       | 30%        |
| Definitivamente no | 36       | 20%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 10 Evaluación**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

De la población encuestada el 30% menciona que probablemente no tienen conocimiento de la evaluación que se realiza en la organización, mientras otro grupo el 27% manifiesta que se encuentra indeciso y una mínima parte 20% indica que definitivamente desconoce dicho proceso.

**11. ¿Considera usted que las actividades que realizan los miembros del Cabildo benefician a la comunidad?**

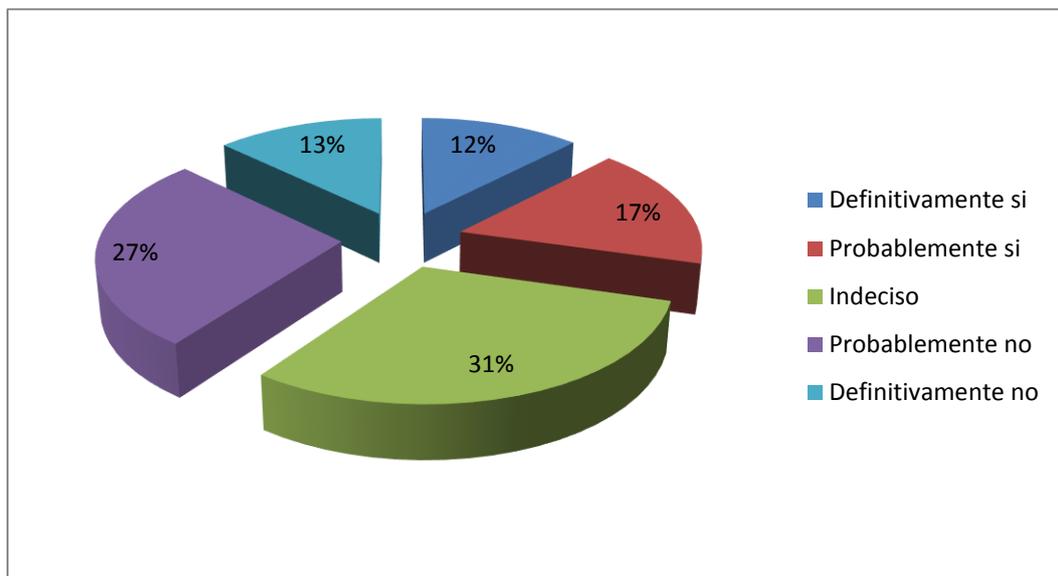
**TABLA 11 Actividades beneficiosas para la comunidad**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 22       | 12%        |
| Probablemente si   | 31       | 17%        |
| Indeciso           | 55       | 31%        |
| Probablemente no   | 49       | 27%        |
| Definitivamente no | 23       | 13%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 11 Actividades beneficiosas para la comunidad**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

EL mayor porcentaje 27% de personas responde que probablemente no benefician las actividades a la comunidad, mientras que otro porcentaje el 25% mencionan que se encuentra indeciso en su apreciación, pero un reducido número 17% dice que probablemente si benefician las actividades a la comunidad.

**12. ¿Considera usted que las actividades del Cabildo se ejecutan de acuerdo a lo planteado?**

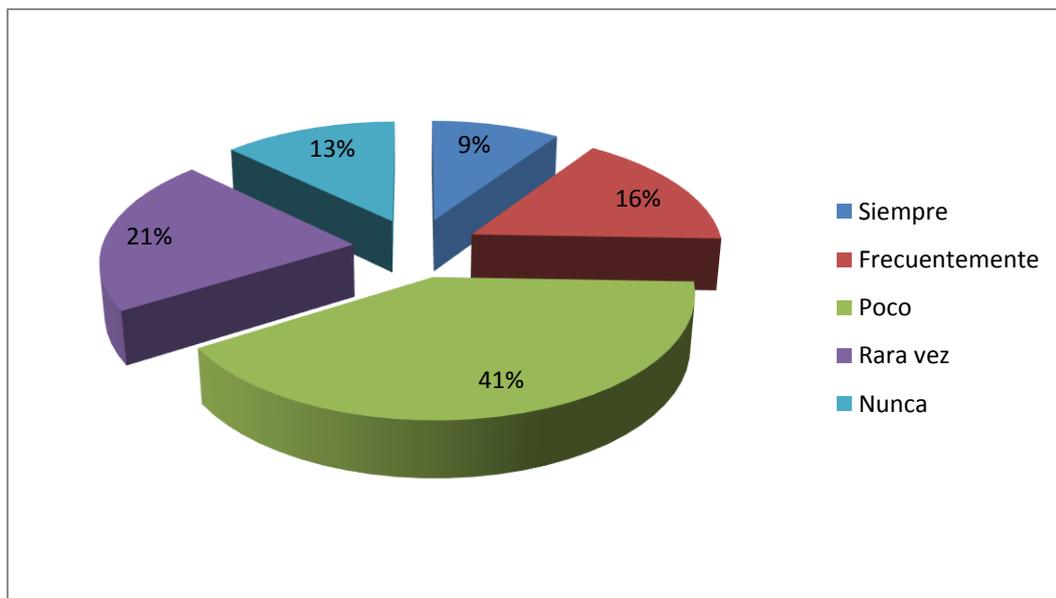
**TABLA 12 Ejecución de actividades planteadas**

| Frecuencia     | Cantidad | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| Siempre        | 17       | 9%         |
| Frecuentemente | 29       | 16%        |
| Poco           | 73       | 41%        |
| Rara vez       | 38       | 21%        |
| Nunca          | 23       | 13%        |
| Total          | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 12 Ejecución de actividades planteadas**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

Dentro de la interrogante mencionan un 41% que pocas veces se ejecutan las actividades planteadas, un 21% manifiesta que rara vez lo realizan mientras que un reducido porcentaje 16% dice que si lo hacen frecuentemente. Se puede apreciar que las actividades no se ejecutan a cabalidad de acuerdo a lo planteado.

13. ¿Considera usted que los directivos del Cabildo están motivados en la prestación del servicio?

**TABLA 13 Motivación en la prestación**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 25       | 14%        |
| Probablemente si   | 27       | 15%        |
| Indeciso           | 58       | 32%        |
| Probablemente no   | 47       | 26%        |
| Definitivamente no | 23       | 13%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 13 Motivación en la prestación de servicio**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

El 32% de los encuestados se muestran indecisos en cuanto a su apreciación de si los directivos están motivados, un 26% mencionan que probablemente no existía motivación, sin embargo un 16% manifiestan que probablemente si poseen motivación. Por lo que se puede visualizar que existe escasa motivación en la directiva.

**14. ¿Cuán productivos, considera usted que han sido durante el ejercicio de sus funciones los directivos del Cabildo?**

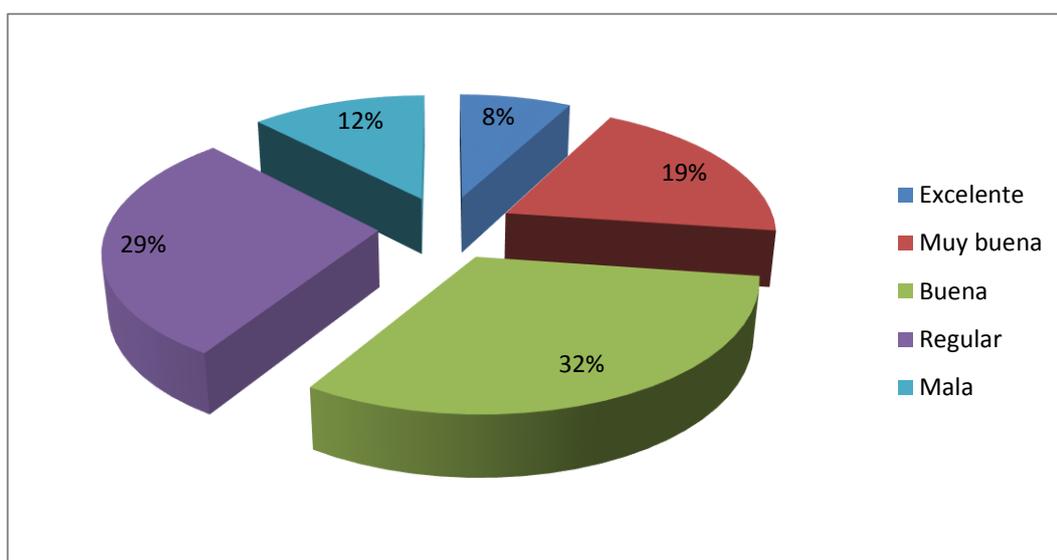
**TABLA 14 Ejercicios de funciones de directivos**

| Frecuencia | Cantidad | Porcentaje |
|------------|----------|------------|
| Excelente  | 14       | 8%         |
| Muy buena  | 35       | 19%        |
| Buena      | 57       | 32%        |
| Regular    | 52       | 29%        |
| Mala       | 22       | 12%        |
| Total      | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 14 Ejecución de funciones de directivos**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En lo que se refiere a la ejecución de funciones de los directivos el 32% mencionan que dicha actividad es buena, otro 29% dice que las funciones se desarrollan de manera regular y un porcentaje menor 19% manifiesta que es muy buena dicha ejecución. Por lo tanto se puede apreciar que no hay deficiencia en la productividad organizacional.

**15. ¿Cree usted que los directivos del Cabildo han recibido capacitaciones que contribuyan a mejorar sus conocimientos?**

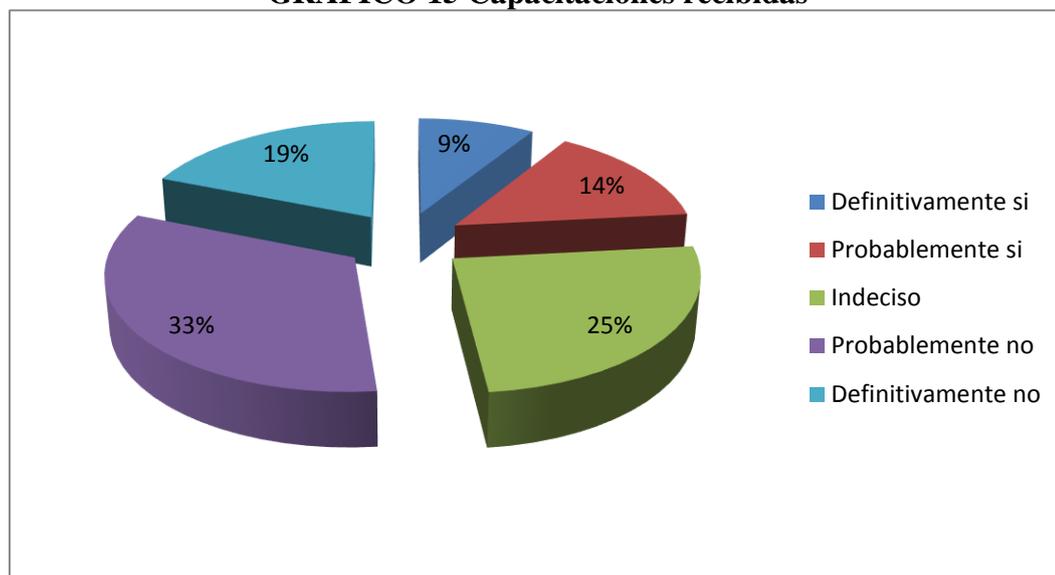
**TABLA 15 Capacitaciones recibidas**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 16       | 9%         |
| Probablemente si   | 26       | 14%        |
| Indeciso           | 45       | 25%        |
| Probablemente no   | 59       | 33%        |
| Definitivamente no | 34       | 19%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 15 Capacitaciones recibidas**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En cuanto a las capacitaciones el 33% informa que probablemente no se han realizado mientras que un 25% se muestran indecisos acerca de la interrogante, mientras que un 19% dijo que definitivamente no habían recibido capacitaciones los directivos del Cabildo. Por lo tanto se puede determinar que son escasas las capacitaciones.

**16. ¿Cree usted que los directivos del Cabildo realizan correctamente sus actividades?**

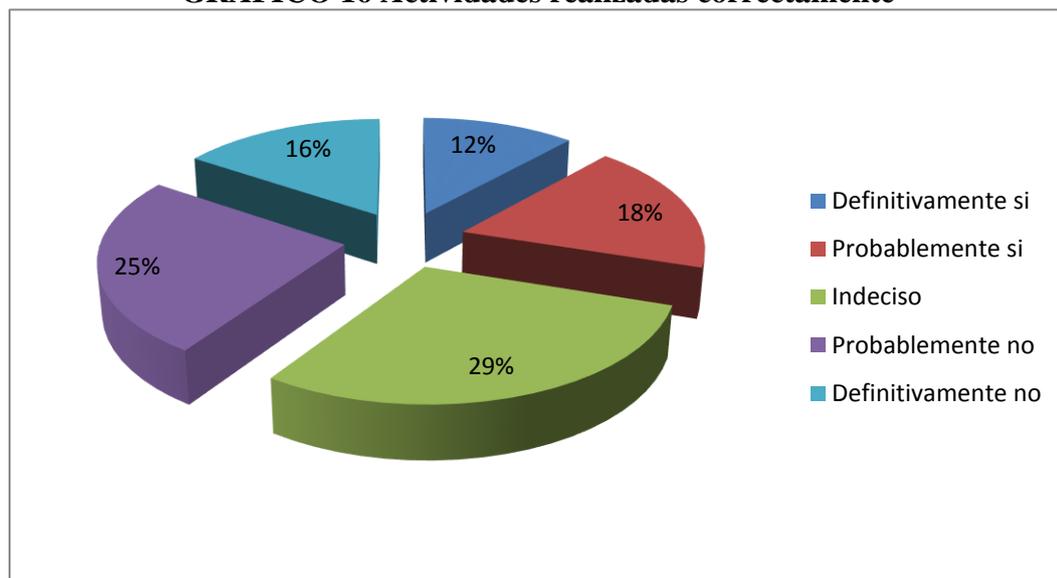
**TABLA 16 Actividades realizadas correctamente**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 21       | 12%        |
| Probablemente si   | 33       | 18%        |
| Indeciso           | 53       | 29%        |
| Probablemente no   | 45       | 25%        |
| Definitivamente no | 28       | 16%        |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 16 Actividades realizadas correctamente**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En la siguiente interrogante las personas manifiestan que están indecisos en un 29% de si se realizan correctamente las actividades, un 25% dice que probablemente no se cumple con aquello, mientras que un 18% menciona que probablemente si se hacen correctamente. Se deduce que no se realizan correctamente las actividades por parte de los miembros del cabildo.

**17. ¿Considera usted que los directivos ejecutan sus roles y responsabilidades con buena actitud?**

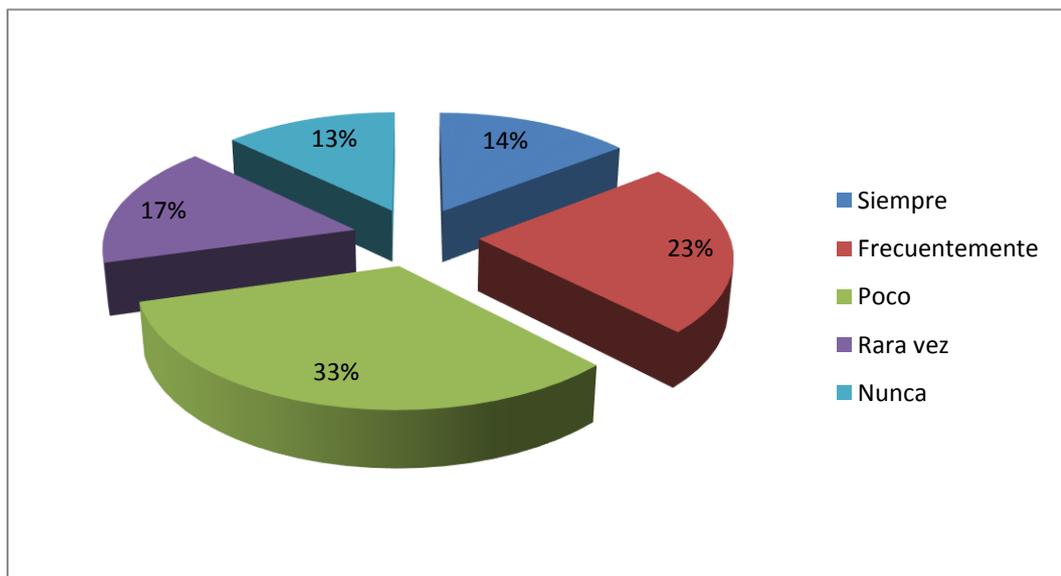
**TABLA 17 Buena actitud de directivos**

| FRECUENCIA     | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------------|----------|------------|
| Siempre        | 26       | 14%        |
| Frecuentemente | 42       | 23%        |
| Poco           | 59       | 33%        |
| Rara vez       | 30       | 17%        |
| Nunca          | 23       | 13%        |
| Total          | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 17 Buena actitud de directivos**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En cuanto a la actitud con que los directivos desarrollan las responsabilidades las personas manifiestan en un 33% que pocas veces tienen buena actitud, mientras un 23% menciona que frecuentemente se presenta este tipo de actitud, por otra parte un 17% expresa que rara vez se ve dicho comportamiento.

**18. ¿Considera usted que existe colaboración para acordar actividades entre los miembros del Cabildo?**

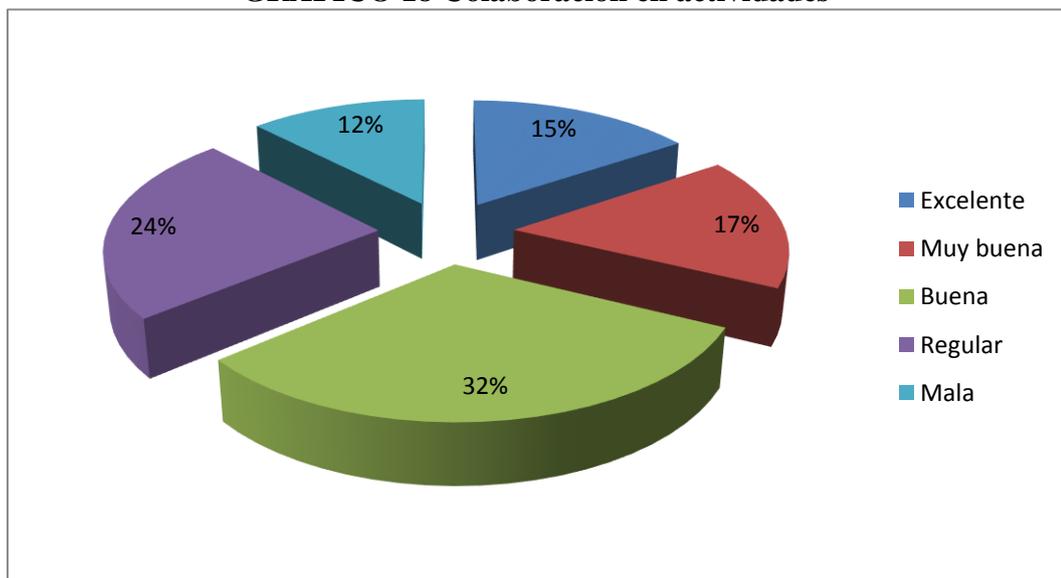
**TABLA 18 Colaboración en actividades**

| Frecuencia | Cantidad | Porcentaje |
|------------|----------|------------|
| Excelente  | 28       | 15%        |
| Muy buena  | 30       | 17%        |
| Buena      | 57       | 32%        |
| Regular    | 43       | 24%        |
| Mala       | 22       | 12%        |
| Total      | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 18 Colaboración en actividades**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En lo que se refiere a la colaboración en las actividades el 32% de los encuestados la calificaron de buena , mientras que un 24% mencionó que era regular dicho comportamiento y un reducido numero de 17% manifestaron que la colaboración es muy buena.

**19. ¿Considera usted que los directivos del Cabildo cumplen sus actividades en el tiempo estimado?**

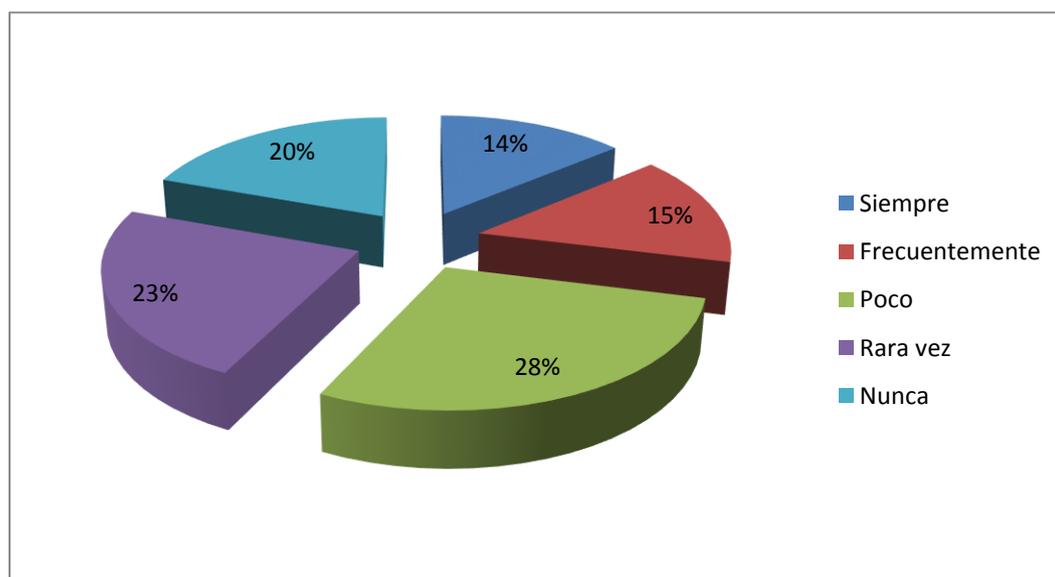
**TABLA 19 Actividades en tiempo estimado**

| Frecuencia     | Cantidad | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| Siempre        | 25       | 14%        |
| Frecuentemente | 27       | 15%        |
| Poco           | 51       | 28%        |
| Rara vez       | 42       | 23%        |
| Nunca          | 35       | 20%        |
| Total          | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 19 Actividades en tiempo estimado**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En cuanto a la interrogante un 28% mencionan que pocas veces cumplen las actividades en el tiempo estimado, otro 23% menciona que rara vez cumplen dicho comportamiento, y un mínimo número del 20% manifiesta que nunca cumplen en el tiempo estimado.

## 20. ¿Cree usted que las actividades del Cabildo se cumplen en su totalidad?

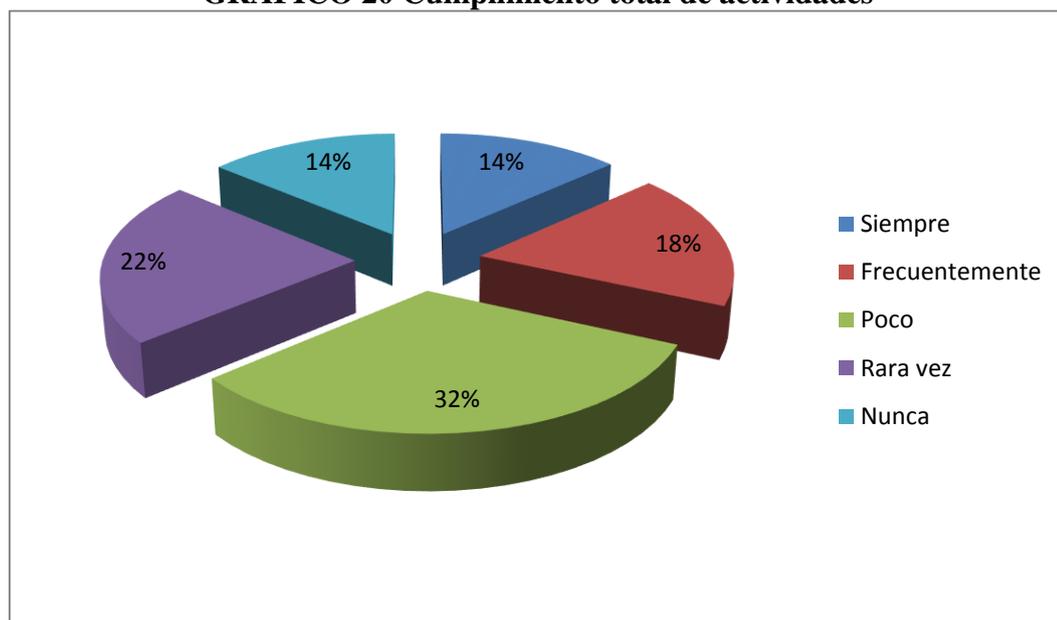
**TABLA 20 Cumplimiento total de actividades**

| Frecuencia     | Cantidad | Porcentaje |
|----------------|----------|------------|
| Siempre        | 24       | 14%        |
| Frecuentemente | 33       | 18%        |
| Poco           | 58       | 32%        |
| Rara vez       | 40       | 22%        |
| Nunca          | 25       | 14%        |
| Total          | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 20 Cumplimiento total de actividades**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

Las personas en un 32% mencionan que pocas veces se cumplen totalmente las actividades, mientras otro 22% manifiesta que rara vez se cumple este comportamiento y un mínimo número del 18% dice que frecuentemente cumplen las actividades.

**21. ¿Considera necesario el diseño y aplicación de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del Cabildo?**

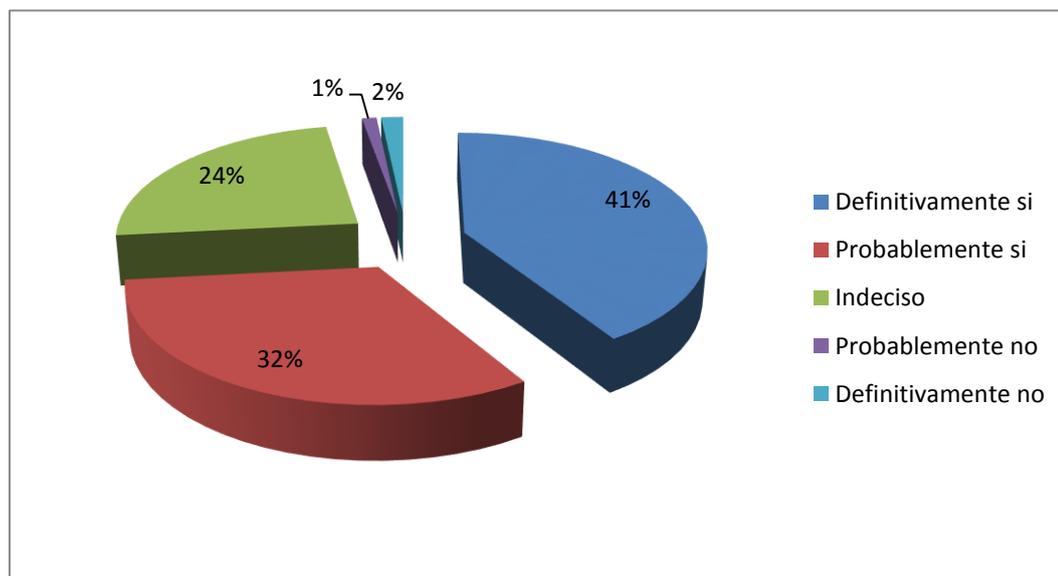
**TABLA 21 Diseño de un modelo de gestión administrativa**

| Frecuencia         | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Definitivamente si | 74       | 41%        |
| Probablemente si   | 58       | 32%        |
| Indeciso           | 43       | 24%        |
| Probablemente no   | 2        | 1%         |
| Definitivamente no | 3        | 2%         |
| Total              | 180      | 100%       |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

**GRÁFICO 21 Diseño de un modelo de gestión administrativa**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

En cuanto al diseño de un modelo de gestión administrativa las personas en un 41% mencionan que definitivamente si permitirá el desarrollo de la organización, mientras otro 32% manifiestan que probablemente si se realizaría dicho comportamiento y un número menor al 24% se muestran indecisos acerca de la interrogante.

### **3.4. CONCLUSIONES**

1. El Cabildo de la comuna Manantial de Guangala no tiene una misión y visión acorde a sus necesidades, por ello no poseen un rumbo adecuado para guiar las actividades que se realizan en la organización, además de que no poseen objetivos provocando la inexistencia en un curso de acción.
2. Los directivos no poseen total conocimiento de las funciones de acuerdo al reglamento interno, además de que realizan deficientes divisiones de tareas, con ausencia de comisiones especiales por lo que se ve reducida la productividad de los miembros del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala
3. Los directivos no cuentan con las capacidades oportunas para llevar a cabo la administración del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.
4. Se denota un reducido liderazgo afectando la colaboración, el trabajo en equipo, comunicación, disminuyendo el compromiso de cada miembro que conforma el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala
5. Realizan deficiente supervisión ya que además no tienen establecido un procedimiento claro que les permita verificar el porcentaje de cumplimiento de las actividades desarrolladas. Además no se tiene conocimiento del proceso de evaluación que se realiza en el Cabildo esto denota ausencia de esta actividad o se realiza en un nivel reducido.

### **3.5. RECOMENDACIONES**

1. Definir la misión y visión de acuerdo a las necesidades de la organización de esta manera tener un rumbo a seguir de las actividades que se vayan a realizar, junto con la creación de objetivos para encaminar la colaboración de las personas que prestan sus servicios en el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.
2. Establecer un manual de funciones dirigido los colaboradores del Cabildo de la comuna, con la creación de comisiones especiales, para que tengan un mejor desenvolvimiento al realizar las actividades que se vayan a planificar, de acuerdo a las funciones que le corresponden.
3. Crear un plan de capacitación para mejorar la preparación de los miembros del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.
4. Direccionar el liderazgo, trabajo en equipo y comunicación a través de conceptualizaciones relevantes para fortalecer el desenvolvimiento organizacional.
5. Realizar una matriz de evaluación encaminada a llevar un mejor control de las actividades desarrolladas que permita verificar el porcentaje de cumplimiento y evitar desviación en la consecución de los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA, PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2014**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

La comuna “Manantial de Guangala se encuentra ubicada en la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, tiene una extensión de 1.687 hectáreas divididas en 4 recintos:

- Clementina
- 12 de Octubre (Guangalilla)
- Pepita
- Hinea

Se la denomina Manantial debido a la abundante agua que brota de la tierra y Guangala porque pertenece a la Cultura Guangala. En 1938 se inició como un pre comuna, entre los años 1950 Y 1960, en el pueblo estaba conformado por 20 viviendas y todos los habitantes tenían trabajo, la actividad ganadera decayó por consecuencia del negocio del carbón situación que la población empezó a aprovechar sin medir las consecuencias futuras y del daño al entorno debido la deforestación y sequía. En el año 1972, arribo por estos La res una delegación de españoles comandada por el insigne sacerdote Mariano Merchán realizando obras como Academias de Ebanistería y fomentando la Religión Católica. En 1977, gracias al esfuerzo tesonero de los habitantes, fue reconocida como comuna. En 1990 se construyó la casa comunal.

## **4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **4.2.1. Objetivo General**

Fortalecer la gestión administrativa por medio de lineamientos y acciones específicas que contribuyan a la mejora de los resultados obtenidos por el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala, de la Parroquia Rural Colonche, provincia de Santa Elena.

### **4.2.2. Objetivos Específicos**

- 1) Mejorar la planificación mediante el diseño del ideario institucional (misión, visión, políticas y objetivos) del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala para orientar las actividades en beneficio de la comunidad.
- 2) Fortalecer el proceso organizativo a través del establecimiento de una estructura orgánica, identificación de funciones, atribuciones y el establecimiento de comisiones del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala para la mejora del desempeño de sus actividades.
- 3) Reforzar los conocimientos que poseen los miembros del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala mediante un plan de capacitación que contribuya a la eficiencia de la administración.
- 4) Promover el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación a través de conceptualizaciones pertinentes, que garantice el correcto funcionamiento de la organización.
- 5) Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación mediante instrumentos que faciliten la medición y corrección de actividades de acuerdo a los objetivos.

### **4.3. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

El diseño del Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Manantial de Guangala es la considerada como la base para mejorar los procesos administrativos del Cabildo Comunal ya que logra integrar a todos los actores que intervienen y definir plenamente sus funciones y actividades como parte de sus responsabilidades en el accionar y marcha del sector, brindando un servicio de calidad a los usuarios en pos de un desarrollo sostenible.

El modelo pretende mejorar el servicio además de solucionar serios problemas de carácter administrativo y organizacional, integrando a los diferentes actores, el modelo establecido puede también ser replicado en otras organizaciones tanto públicas como privadas y otras de las comunas asentadas en la provincia de Santa Elena y en el Ecuador como un ejemplo a emular para solucionar las dificultades que presentan estas organizaciones.

### **4.4. ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta va dirigida al personal que constituye el Cabildo comunitario, líderes del sector que están involucrados con la gestión administrativa de la comuna y público en general de tal forma que cada uno de los miembros tenga conocimiento pleno de sus funciones y conozcan el proceso de cada una de estas acciones que tiene como objetivo final beneficiar a la comunidad.

Además el presente trabajo servirá de referencia para los futuros líderes de la comuna Guangala u otras similares, la aplicación del mismo permitirá mejorar la imagen institucional del Cabildo Comunal y se tornará un modelo a seguir de las otras comunas que se asientan alrededor en el cantón de Santa Elena.

#### **4.5. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA**

El presente modelo se diseña en función a cinco etapas que se mencionan a continuación:

- Primera etapa: Diseño del ideario institucional del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.
- Segunda etapa: Diseño organizacional de la comuna Manantial de Guangala.
- Tercera Etapa: Estrategia Integración.
- Cuarta etapa: Dirección.
- Quinta etapa: Evaluación y retroalimentación.

##### **4.5.1. Primera Etapa: Diseño del ideario Institucional del Cabildo de la Comuna Manantial de Guangala**

Esta etapa propone los nuevos lineamientos como: Visión, Misión, Políticas y Objetivos del Cabildo comuna Manantial de Guangala los que se estructura en función de las acciones que ayuden a mejorar la gestión de la institución, el aporte de esta etapa es que aclara el fin que persigue la comuna en beneficio de sus habitantes. Para el presente caso se procede a elaborar la misión, visión, objetivos organizacionales y políticas que regirá la propuesta del Cabildo comunal.

##### **4.5.1.1. Visión**

Convertirse en el mediano plazo en una Comuna modelo articulada al Buen Vivir de sus asociados y la población en general, activando acciones y gestiones de carácter administrativas con el fin cumplir los objetivos planteados por las autoridades locales y nacionales en relación al desarrollo integral de los pueblos.

#### **4.5.1.2. Misión**

Garantizar un mejor nivel de vida a los comuneros y habitantes de la comuna Manantial de Guangala, mejorando la capacidad de gestión del Cabildo comunal, en coordinación con la Asamblea General, las comisiones de trabajo y los habitantes en general proyectándose como una comunidad local modelo que se articula al Buen Vivir de los ciudadanos.

#### **4.5.1.3. Objetivos organizacionales**

Los objetivos organizacionales que persigue alcanzar la comuna Manantial de Guangala son:

- Mantener una eficiente administración de los recursos para promover el desarrollo de la localidad.
- Direccionar las acciones de conformidad con el pensamiento ideario que mantiene la comuna Manantial de Guangala.
- Adoptar de las decisiones pertinentes que estén enfocadas al bienestar institucional de la comuna Manantial de Guangala.
- Regular las actividades desarrolladas por el talento humano del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala, para mantener la eficiencia administrativa organizacional.

#### **4.5.1.4. Políticas**

- Priorizar la atención a los usuarios en forma personalizada y con calidez.

- Diseñar programas de capacitación continua para los miembros del Cabildo, y población en general.
- Coordinar la comunicación entre las comisiones, directivos de Cabildo y la comunidad con el fin de que sea eficiente y conduzca a una buena relación.
- Planificar con antelación las actividades relacionadas al desarrollo de la comunidad.

#### 4.5.1.5. Análisis FODA

**CUADRO 5 FODA**

| <b>FORTALEZA</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>   |
|---|--|
| 1 Cuenta con recurso humano disponible.                           | 1 Facilidad para capacitar a la comunidad.                           |
| 2 Disponen de la estructura física edificio.                      | 1 Voluntad ciudadana a colaborar.                                    |
| 3 Gozan de autonomía administrativa y financiera.                 | 2 Reforma y actualización de ley de comunas.                         |
| 4 Voluntad de los miembros del Cabildo para recibir capacitación. | 3 Apoyo del GAD parroquial de Colonche y GAD provincial y del MAGAP. |
| 5 Cuenta con recursos económico propios.                          | 4 Organismos públicos que brindan capacitación.                      |

| DEBILIDADES   | AMENAZAS                          |
|---|-----------------------------------|
| 1 Desconocimiento de los procesos de gestión administrativa.  | 1 Cambio de políticas de gobierno |
| 2 Desconocimiento de las funciones de Directivos del Cabildo. | 2 Cambio del personal de Cabildo  |
| 3 Falta de capacitación a los miembros del Cabildo.           | 3 Insatisfacción de los usuarios  |
| 4 Escasa eficiencia y eficacia en la administración.          | 4 Contingencias naturales         |
| 5 Atención deficiente.  | 5 Desintegración de socios        |

Fuente: Cabildo Manantial de Guangala  
 Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

#### 4.5.1.6. Matriz estratégica FODA

Esta epata permitirá establecer una pauta que oriente el camino hacia donde se quiere llegar, consiste en un soporte que ayude a proponer acciones que realmente ayuden a la institución y contribuya a la imagen institucional, en necesario obtener una línea base para formular accione inmediatas ya que sin esta es difícil hacer propuestas.

**CUADRO 6 FODA Estrategico**

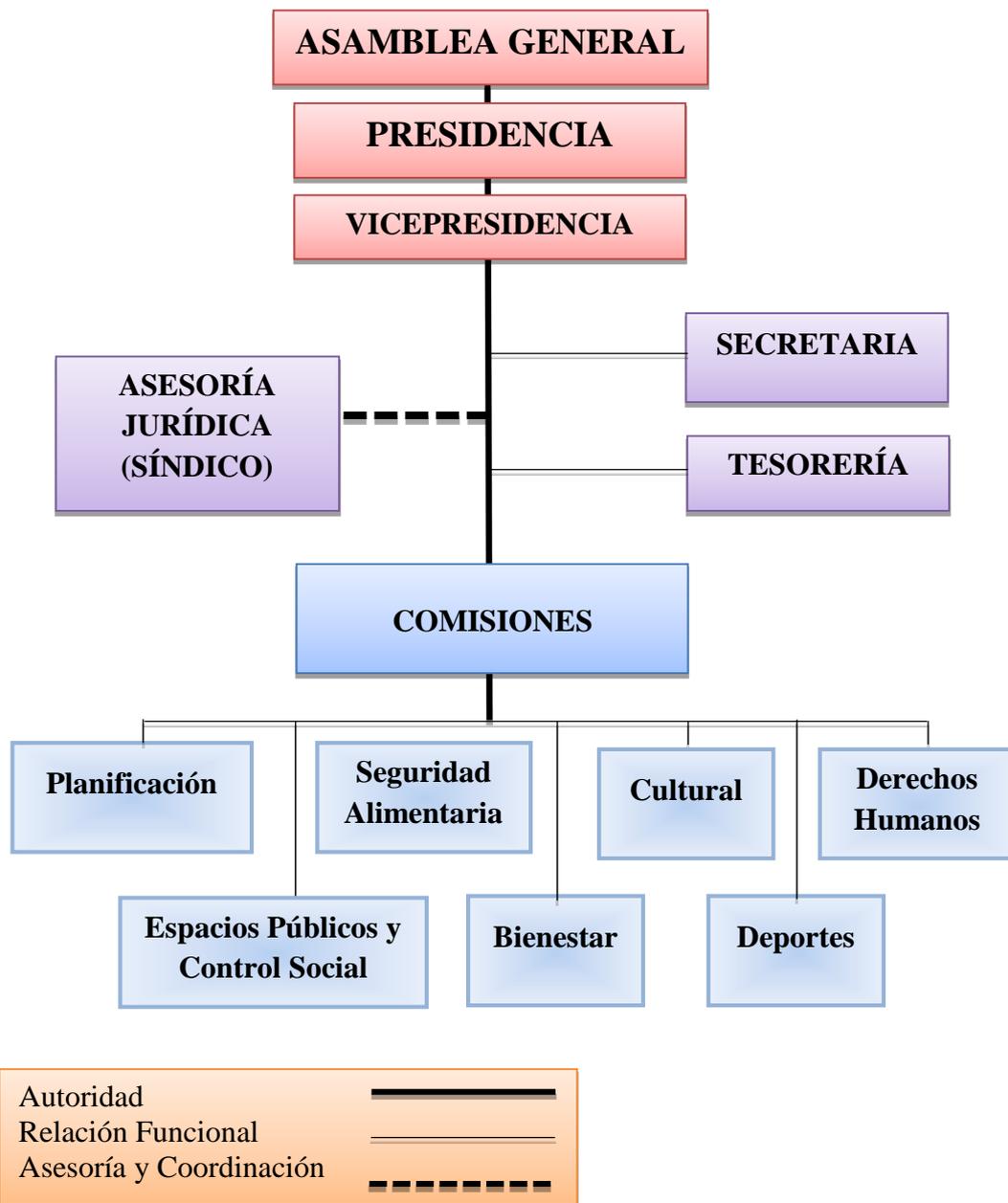
| <b>INTERNO</b>   | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|---|
|  | F1. Cuenta con recurso humano disponible.   | D1. Desconocimiento de los procesos de gestión administrativa                 |
|  | F2. Disponen de la estructura física edificio   | D2. Desconocimiento de las funciones y responsabilidades                      |
|  | F3. Gozan de autonomía administrativa   | D3. Falta de capacitación a los miembros del Cabildo                          |
|  | F4. Voluntad de los miembros del Cabildo para recibir capacitación  | D4. Escasa eficiencia y eficacia en la administración                         |
| <b>EXTERNO</b>   | F5. Cuenta con recursos económico propios   | D5. Atención deficiente   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>Estrategia de crecimiento</b>  | <b>Estrategia de esfuerzo</b>   |
| O1. Facilidad para capacitar a la comunidad.                           | F4 – O5.- Desarrollar programas de capacitación para potencializar las capacidades y habilidades de la comunidad. | D2 – O3 Actualización de manual de funciones                                  |
| O2. Voluntad ciudadana a colaborar.                                    |   |   |
| O3. Reforma y actualización de ley de comunas.                         |   |   |
| O4. Apoyo del GAD parroquial de Colonche y GAD provincial y del MAGAP. |   |   |
| O5. Organismos públicos que brindan capacitación.                      |   |   |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>Estrategia de respuesta</b>  | <b>Estrategia de repliegue</b>  |
| A1. Cambio de políticas de gobierno                                    | A1 – D1 Adaptar la administración de acuerdo a los requerimientos establecidos por el Gobierno Nacional           | D1 – A4 Involucrar a la ciudadana en los procesos administrativos del Cabildo |
| A2. Cambio del personal de Cabildo                                     |   |   |
| A3. Insatisfacción de usuarios   |   |   |
| A4. Alto índice de quejas de la comunidad                              |   |   |
| A5. Contingencias naturales  |   |   |

**Fuente:** Cabildo Manantial de Guangala  
**Elaborado por:** Luis Zambrano Sánchez

## 4.5.2. Segunda Etapa: Proceso Organizativo de la Comuna Manantial de Guangala

### 4.5.2.1. Estructura Organizacional

GRÁFICO 22 Organigrama Estructural de la comuna Manantial de Guangala



Fuente: Ley de Comunas y Organizaciones Campesinas  
Elaborado por: Luis Zambrano

#### **4.5.2.2. Manual de funciones**

Para determinar y establecer las líneas de acción que regirán la vida, política, social y económica de la comuna manantial de Guangala es necesario conocer las atribuciones del Cabildo tal como lo establece el artículo 17 de la ley de comunas vigente.

#### **Asamblea de comuna Manantial de Guangala**

Es el máximo organismo de la entidad comunal, allí se congregan los socios y comuneros calificados, discuten sobre los problemas de las comunas y toman resoluciones, que deben ser ejecutadas por el Cabildo y las comisiones de trabajo.

#### **Atribuciones y deberes del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala:**

- a) Elegir a los miembros del Cabildo comunal, removerlos con causa justa en forma total o parcial.
- b) Aprobar y reformar el Reglamento Interno de la Comuna, los reglamentos especiales que se dictaren.
- c) Aprobar el ingreso de nuevos comuneros y la exclusión de comunero sancionados, en ambos casos previo dictamen del Cabildo.
- d) Integrar las comisiones necesarias para la buena marcha de la comuna, presididas por los vocales principales designadas pro asamblea general.

- e) Conocer y resolver sobre el plan anual de actividades, así como el informe de labores desarrolladas por el Cabildo y sobre el movimiento de la caja comunal, lo que será puesto en consideración de la asamblea por el presidente del Cabildo.
- f) Aprobar los contratos relacionados con la comuna, para lo cual podrá reunirse en asamblea general, en cualquier día del año.

### **Cabildo de la comuna Manantial de Guangala**

De acuerdo a la ley comunal son elegidos por un período de un año, tienen la capacidad de gestionar recursos para el desarrollo de la vida social y comunitaria de sus habitantes de acuerdo a la ley de comunas es el órgano oficial y representativo de la comuna es el Cabildo, integrado por cinco miembros, quienes ejercerán las funciones de presidente, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario.

#### **Atribuciones y deberes del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala:**

- a) Formular los planes y proyectos de trabajo y obras, que tengan que realizarse en el seno de la comuna, por ejemplo: construcción de albarradas, cerramientos de pequeños rapses, pozos de agua; para el consumo humano, contando con el apoyo o intervención del respectivo Ministerio en coordinación de otros organismos, de creerlo necesario.
- b) Supervigilar el fiel y estricto cumplimiento de las disposiciones de la ley de comunas, y del Estatuto Jurídico y del presente reglamento interno así como también las resoluciones de las asambleas generales y del Ministro de Agricultura y Ganadería.

- c) Fijar las cuotas sociales, contribuciones que deben abonar los comuneros, en concepto de aportaciones para el bien y desarrollo de la comunidad, que de una manera extraordinaria se indiquen, o las multas que por incumplimiento se creyeren oportuno señalar.
- d) Adoptar las medidas más aconsejables para el cobro de las cuotas a los comuneros morosos.
- e) Elaborar el presupuesto económico y sostenerlo a conocimiento y aprobación de la Asamblea General.
- f) Establecer y mantener el sistema de control que garantice la seguridad del orden y tranquilidad de los comuneros y sus propiedades.
- g) Organizar y vigilar las actividades colectivas de la comuna.
- h) Conocer, estudiar y resolver sobre toda queja y reclamo que se presentare en relación con los asuntos de la comuna, buscando mantener siempre la armonía entre los comuneros y la colaboración con las demás comunas.
- i) Responder por la administración de la comuna en general, así como por despilfarros o malversación que se cometieren con los fondos de la caja comunal.
- j) Representar judicial y extrajudicialmente, en todos los actos y contratos de la comuna.

### **Comisiones de trabajo**

Son comisiones que se instituyen y nombran de acuerdo a la visión y estilo de trabajo de quienes conforman los Cabildos entre ellas se mencionan:

- ◆ **Planificación.-** Analiza, discute, organiza y coordina lo relacionados con los diferentes planes de desarrollo mediante la organización de reuniones, asambleas y sesiones de trabajo con los líderes locales y actores que se involucren en los sectores económicos, sociales, ecológico, comunitario y cultural con el fin de garantizar eficazmente la participación de la población y resolver los diferentes problemas y necesidades que se presenten en la comunidad.
  
- ◆ **Seguridad Alimentaria.-** Garantiza la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos orientados al Plan Nacional de Buen Vivir en lo relacionado al tema de abastecimiento de alimentos y víveres de primera necesidad así como las políticas relacionadas a la seguridad alimentaria.
  
- ◆ **Cultural.-** Es aquella que estimula el desarrollo cultural y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Actúa como ente articulador de las actividades relacionadas con el fomento, la promoción y difusión del patrimonio cultural y artístico, vigila la ejecución y control del gasto público invertido en cultura.
  
- ◆ **Derechos humanos.-** Asesora de manera permanente a la Comuna en materia relacionada con la paz, elabora propuesta para la comunidad acerca de soluciones negociaciones a los diferentes conflictos políticos y sociales interno, propicia y defiende los derechos humanos.
  
- ◆ **Espacios públicos y control social.-** Tiene como función velar por el cumplimiento de la administración y desarrollo de actividades de los parque y áreas verdes de la comunidad.

- ◆ **Bienestar.-** Esta comisión es la encargada de la concertación y seguimiento de las políticas sociales de la comunidad, tiene como principal objetivo promover la articulación integral y complementaria de la actuación de las organizaciones públicas y convocarla a la solidaridad.
- ◆ **Deportes.-** Tiene como función apoyar a las autoridades locales en cuanto a la organización de eventos deportivos y de recreación para los habitantes en todas las edades de manera coordinada y organizada.
- ◆ **Salud.-** Fomenta la concertación entre los diferentes espacios de carácter sociales en bien de la comunidad coordinando con los diferentes programas del estado en relación a la salud y prevención de enfermedades que afecten el bienestar físico de los habitantes de la comunidad.



### Socios Comuneros

Socios Comuneros, son todos los que han nacido en la localidad y han solicitado ser admitidos como tal, o han establecido una relación con una persona afiliada a la organización comunal y posteriormente manifiestan su deseo de ser admitidos como socios y después de su aceptación son admitidos en la asamblea en calidad de socios.

La Ley de comunas también habla de los residentes, que son todas aquellas personas que sin ser socios de la comuna, por alguna causa son admitidos dentro de la comunidad.

De la misma forma es necesario recordar los deberes, facultades y funciones de los miembros del Cabildo tal como lo detallan los artículos 19 y 20 de la ley de comunas.

## **Presidente del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala**

Es la autoridad encargada de dirigir la organización a través de sus diferentes facultades que le atribuye la ley y reglamento que se establezca para gobernar el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.

Atribuciones y deberes del presidente de la comuna Manantial de Guangala:

- a) Disponer con su firma o verbalmente el cumplimiento de las actividades inherentes a la comunidad.
- b) Legalizar y firmar las actas, comunicaciones y partidas de la inscripción de los comuneros y demás documentos relacionado con la Comuna.
- c) Autorizar con su firma gastos menores relacionados con la comuna. Y en caso de gastos mayores requerirá de la aprobación del Cabildo.
- d) Supervigilar la contabilidad de la caja comunal.
- e) Extender conjuntamente con el tesorero los vales para el cobro de las cuotas y otros ingresos a favor de la comuna, los mismos que serán depositados por el tesorero en una cuenta bancaria.
- f) Supervigilar la ejecución de los trabajos programados y velar por el buen mantenimiento de las obras realizadas.
- g) Cuidar que se cobren a tiempo e ingresen en la cuenta de la Comuna las cuotas y demás valores de la entidad.

- h) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley de comunas, del Estatuto Jurídico, del reglamento interno, y las resoluciones tomadas en asamblea general, del Cabildo y del Ministerio de agricultura y Ganadería.

### **Vicepresidente del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala**

Es el encargado de sustituir al presidente para desempeñar sus mismas funciones de acuerdo a la ley y reglamento que se establezca para gobernar el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.

#### **Atribuciones y deberes del vicepresidente de la comuna Manantial de Guangala:**

- a) Sustituir al presidente y ejercer sus funciones en caso de ausencia temporal, enfermedad y excusa definitiva, y;
- b) Ayudar en la administración de la comuna en cuanto compete al presidente.

### **Tesorero del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala**

Es el encargado de Administrar los fondos financieros, intervenir en todos sus movimientos que se realizaren dentro del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.

#### **Atribuciones y deberes del tesorero de la comuna Manantial de Guangala:**

- a) Llevar con exactitud y claridad las cuentas de la comuna;

- b) Reanudar las cuentas ordinarias, extraordinarias, demás ingresos que corresponden a la comuna, por cualquier concepto, otorgando los correspondientes recibos y depositando dichos valores en una cuenta bancaria;
- c) Guardar os valores y demás bienes de la comuna bajo su responsabilidad personal y económica, rindiendo finanza personal y económica si así la resuelve la asamblea del Cabildo;
- d) Presentar al Cabildo informes trimestrales sobre los movimientos de caja con los respectivos comprobantes de descargo, así como informes mensuales sobre deudores y morosos de la comuna, y ;
- e) Efectuar los ingresos e inversiones autorizados por la asamblea general, por el Cabildo o por el presidente, según el monto de los mismos.

### **Síndico del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala**

Es el encargado de asesorar en la parte legal de todas las actividades que se determinen dentro del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.

#### **Atribuciones y deberes del síndico de la comuna Manantial de Guangala:**

- a) Cuidar y vigilar en estrecha colaboración con el presidente que no se cometan arbitrariedades en el seno de la comuna.
- b) Velar por el fiel cumplimiento de la ley de comunas, de Estatuto, del presente reglamento y de las resoluciones tomadas en la asamblea general, del Cabildo y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- c) Asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales relacionados con la comuna.
- d) Revisar y fiscalizar las operaciones de tesorería e informar mensualmente al Cabildo.
- e) Velar porque en la comuna reine la armonía, la cordialidad y se cultive plenamente el espíritu de solidaridad.
- f) Dar sugerencias al Cabildo para la mejor marcha administrativa de la comuna.
- g) Asistir puntualmente a las sesiones.
- h) Desempeñar y cumplir las comisiones que le encomendare la asamblea general, el Cabildo o el presidente.

### **Secretario del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala**

Es el encargado de la comunicación sobre algún asunto que se deba manejar dentro del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.

#### **Atribuciones y deberes del secretario de la comuna Manantial de Guangala:**

- a) Convocar a sesiones de asamblea general o del Cabildo, por orden del presidente y actuar en ellas con puntualidad y diligencias.
- b) Llevar los libros de actas y preparar las comisiones del Cabildo, suscribiéndolas con el presidente.

- c) Organizar y llevar el registro de comuneros, debiendo informar periódicamente al Ministerio de Agricultura y Ganadería sobre salidas e ingresos de miembros de la comuna.
- d) Conferir copias certificadas, previa autorización del presidente, sobre asuntos relacionados y de interés comunal.
- e) Actuar y dar fe de todo asunto relacionado con la comuna.
- f) Recibir y ordenar, también previo inventario del archivo de la comuna.
- g) Las demás que señale la ley, el Estatuto, el reglamento de comunas.

#### **4.5.3. Tercera Etapa: Estrategia de Integración**

Esta etapa consiste en determinar las necesidades de capacitación que requieren los miembros del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala para tener un mejor panorama de cómo llevar a cabo los procesos administrativos dentro de la organización.

##### **4.5.3.1. La Capacitación como herramientas y aporte a la gestión**

Las discusiones que se generan al interior de las asambleas de comuna y las reuniones de los Cabildos comunales se realizan con un desconocimiento total de los mecanismos parlamentarios y se convierte en una de las causas de lo maratónicas que son estas reuniones y la escasa capacidad y efectividad en la toma de decisiones

Por lo que es de suma importancia establecer un programa continuo de capacitación sobre las temáticas relacionadas a la gestión administrativa y otros temas de vital importancia para el normal desenvolvimiento de la vida comunitaria.

La capacitación se vuelve un ingrediente que debe agregarse a las organizaciones campesinas comunales para que puedan avanzar definitivamente hacia el desarrollo.

Las temáticas de las capacitaciones serán formuladas de acuerdo a las necesidades y a la evaluación continua que determinará las falencias y puntos débiles identificados en el proceso.

Necesidades que deben cubrirse de la mejor forma a través de este proceso que contribuye a lograr nuevas perspectivas en la forma de pensar de cada miembro de una organización

#### **4.5.3.2. Habilidades y Destrezas que deben adquirir los miembros del Cabildo comunal**

Se deberá considerar y tomar en cuenta que si ya tienen algunas, deben mejorarse para elevar su desempeño.

**Habilidad técnica:** Deberá poseer conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos que debe de tener un líder comunitario que accede a un cargo directivo.

**Habilidad humana:** Capacidad para interactuar con los demás, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan seguras y libres de expresar sus opiniones.

**Habilidad de conceptualización:** Capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

**Habilidad de diseño:** Capacidad para resolver problemas en beneficio de la comuna y la comunidad. Ser eficaces y moverse cómodamente en los distintos niveles organizacionales y ante los GADS, los dirigentes de Cabildo deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad adecuada para deducir la solución práctica de un problema.

Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

#### **4.5.3.3. Cualidades personales**

Cualidades personales que deben tener los dirigentes del Cabildo Comunal de Manantial de Guangala la toma de decisiones. Todo dirigente comunal forma parte del gobierno local y es en esencia, un tomador de decisiones. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean asertivos. Se pueden destacar cuatro cualidades que tienen mayor importancia a la hora de tomar decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y ecuanimidad.

**Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un dirigente comunal para tomar decisiones crece con el paso del tiempo.

**Buen Juicio:** Se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto, se supone que el juicio mejora con la experiencia.

**Ecuanimidad:** Se define como la uniformidad y constancia de ánimo, pero se puede resumir con la palabra: imparcialidad, en especial al momento de tomar decisiones.

#### **4.5.3.4. El Plan de Capacitación como guía de los procesos administrativos**

Previo al diagnóstico del trabajo realizado en la comuna Manantial de Guangala se determinó la necesidad establecer un plan de capacitación que contribuya a incrementar los conocimientos de los miembros del Cabildo de esta forma mejorar su rendimiento en las actividades.

El mejoramiento de habilidades y destrezas para la gestión comunitaria se caracterizan por la interacción positiva entre las personas participantes, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje de los demás en general.

A continuación se muestra el Plan de Capacitación que se establece para mejorar los conocimientos de los miembros del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala la cual debe incluir:

- Los Participantes de quienes se dirige la capacitación.
- La actividad que se refiere al tema que se va a tratar en la capacitación.
- Las horas que muestran el periodo de duración de la capacitación.
- Los responsables encargados de impartir la capacitación ( Se realizará convenios y gestiones con entidades como el SECAP e instituciones como la UPSE que brindan este tipo de servicio en beneficio de comunidades)
- Los recursos que se van a utilizar para desarrollo de la capacitación.
- El lugar que se refiere al espacio físico donde se va a llevar a cabo la capacitación.

**CUADRO 7 Plan de Capacitación para la comuna Manantial de Guangala**

| <b>PLAN DE CAPACITACIÓN COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA</b>                          |  |  |                                       |
|---|--|--|---------------------------------------|
| <b>PARTICIPANTES</b>  | Miembros del Cabildo Manantial de Guangala |  |                                       |
| <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>HORAS</b>                               | <b>RESPONSABLE</b>                               | <b>LUGAR</b>                          |
| Exposición sobre el proceso administrativo  | 10   | Convenio con la UPSE                             | Casa Comunal<br>Manantial de Guangala |
| Informar sobre el uso del manual de funciones de la comunidad                     | 10   | Convenio con la UPSE                             |                                       |
| Taller atención al cliente  | 10   | Gestión de los miembros del Cabildo con el SECAP |                                       |
| Exposición de Gerencia organizacional   | 10   | Convenio con la UPSE                             |                                       |
| Exposición de emprendimiento empresarial  | 20   | Gestión de los miembros del Cabildo con el SECAP |                                       |
| Taller de elaboración de proyectos y programas                                    | 20   | Gestión de los miembros del Cabildo con el SECAP |                                       |
| Taller de sistemas de participación ciudadana                                     | 10   | Gestión de miembros del Cabildo con CNE          |                                       |
| Exposición de COOTAD, LEY de Comuna, Ley de participación ciudadana, Constitución | 10   | Convenio con la UPSE                             |                                       |
| Taller de manejo de las tics  | 20   | Convenio con la UPSE                             |                                       |

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

#### **4.5.4. Cuarta Etapa: Dirección**

Dentro de esta etapa se detalla definiciones de trabajo en equipo así como puntos importantes a tomar en cuenta para llevar un mejor desenvolvimiento organizacional con la colaboración efectiva de cada miembro del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.

##### **4.5.4.1. El fortalecimiento Institucional**

De acuerdo al artículo 1 de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas. Todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciere en lo futuro, y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad, o cualquiera otra designación, llevará el nombre de comuna, a más del nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare. Donde su jurisdicción según el artículo 2 determina La comuna estará sujeta a la jurisdicción de la parroquia urbana o rural dentro de cuya circunscripción territorial se encuentre.

En lo relacionado a la personería jurídica el capítulo tres en muy claro que las comunas se regirán por esta Ley y adquirirán personería jurídica, por el solo hecho de atenerse a ella.

Garantizando el ejercicio de los derechos colectivos de los pueblos indígenas que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales y de los pueblos negros o afroecuatorianos, así como, de las comunidades que forman parte de estas colectividades de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 84 de la Constitución Política de la República. Razón por lo cual la imagen institucional de la comuna puede fortalecerse o debilitarse de acuerdo a las diferentes acciones y actividades que esta realice a fin de mejorar la organización como institución, trabajando en equipo desde el máximo líder hasta la población misma.

#### **4.5.4.2. El conocimiento de las Herramientas Básicas de Gestión**

Una de las principales causas del bajo nivel de gestión de los Cabildos comunales, es la ausencia en los dirigentes de condiciones para ejercer el liderazgo, trabajar en equipo y una deficiente comunicación.

Al estar ausentes las condiciones para llevar adelante la conducción de su comunidad, han perdido la imagen ante su comunidad y no se preocupan por adquirirlos, sino en mantener entre sus manos el poder de manipular y manejar la organización social como una tienda politiquera en el mejor de los casos.

Las herramientas de diagnóstico deben aprenderse a utilizar al momento de analizar los entornos interno y externos de las comunidades, para entrar en serio en la formulación de líneas de acción correctivas para mejorar el nivel de funcionamiento del Cabildo comunal y después poder levantar la cabeza hacia la remediación de los desajustes sociales y las inequidades.

Las comunicaciones eficientes son un mecanismo válido para mejorar la capacidad de gestión y desobstruir los canales de comunicación entre los dignatarios y de estos con las comisiones y los comuneros.

#### **4.5.4.3. Liderazgo**

EL liderazgo está definido como la habilidad directiva que posee una persona para influir de cierta forma en la manera de ser de otra para que esta tenga la voluntad seguir las ideas que promulga el líder.

Es de suma importancia en un conjunto organizado contar con este tipo de personas las cuales promueven el trabajo efectivo entre las personas la conforman así avanzar juntos hacia la consecución de objetivos.

Un buen líder debe reunir ciertas condiciones para poder ejercer dicha capacidad de manera beneficiosa para la organización las cuales se detallan a continuación:

- a) Ser empáticos al establecer relaciones con los integrantes del equipo y no establecer niveles jerárquicos mantener la lealtad a la organización ni establecer niveles que resulten odiosos o resquebrajen la unidad.
- b) Ser leales consigo mismo, con la organización social y con la comunidad.
- c) Tener espíritu de autocrítica para reconocer errores y emprender las enmiendas e impulsar momento de crítica sana.
- d) Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos y las metas institucionales.
- e) Tener autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- f) Tener el perfeccionamiento como un sendero seguro para la superación.

#### **4.5.4.4. Características de un líder**

Las características son aquellas cualidades que determinan al líder como tal y su contribución a la organización se establece a continuación:

- 1) Mejora la capacidad propositiva.
- 2) Identifica los actores clave dentro de la comunidad para la constitución de las comisiones de trabajo.
- 3) Fomenta la participación y la actitud permanente de cambio.

- 4) Articula el trabajo en equipo, la toma de decisiones y otras funciones esenciales en la gestión comunal.
- 5) Sabe autoevaluarse para medir el impacto de sus decisiones y logra la identificación de metas personales para mejorar la calidad de la contribución a su institución.
- 6) Tener destrezas sociales para interactuar con los otros dirigentes.
- 7) Sabe adaptarse al cambio y tener una visión estratégica para innovar o para aprovechar nuevas oportunidades.
- 8) Tiene un espíritu emprendedor, para articularse a proyectos productivos e impulsar las iniciativas de las comisiones y los comuneros
- 9) Es tolerante y profesa un profundo respeto por las opiniones ajenas y las que le sean contrarias.
- 10) Es buen Motivador y genera confianza, apertura hacia los demás miembros de la organización.
- 11) Saber escucha para comprender.

#### **4.5.4.5. Aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo para el buen desempeño del Cabildo Comunal**

Los Cabildos deben asumir metodologías como la del trabajo en equipo para la gestión comunitaria de las organizaciones, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista, para que estas organizaciones logren desentrañar su propia esencia comunitaria.

La necesidad de trabajar en equipo llega de la mano de propuestas como el mejoramiento de la calidad de vida y sistemas integrados de gestión, por lo que deberán convertirse en el pan de cada día si se quiere cambiar la realidad un tanto egoísta del presente. También vale la pena considerar, que los Cabildos necesitan mejorar sus funciones de escritura y lectura, para que se eleve la productividad e intelectualidad de los dignatarios y posteriormente de todos los socios comuneros.

#### **4.5.4.6. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo**

Para que el equipo funcione y pueda entregar toda la información debe:

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil, para que sea correctamente empleada.

Generar un clima de trabajo donde impere la amistad y la cordialidad, de tal manera que se torne agradable: Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo relativo al espacio físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo.

Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal. Esto genera una mayor fluidez genera reconocimiento de parte del Cabildo.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal es decir, atención, respeto y comprensión del otro así como una buena planificación de las reuniones.

También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "se está avanzando más rápido de lo que suponía" y todas aquellas expresiones que generen actitud mental positiva.

#### **4.5.4.7. La definición de objetivos del trabajo en equipo**

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales de acuerdo a la función que cada uno de ellos desempeña, para sensibilizarse de una vez, que las comunidades no eligen un presidente, sino un Cabildo.

Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

#### **4.5.4.8. La comunicación**

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea comunitaria. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación y la meta es llegar a optimizar su forma de operar, ya que de ello depende el nivel de logros que se obtengan.

Un punto relevante a tomar en cuenta en este proceso de interacción entre dos o más personas, es la relación que deben tener los miembros de la organización ya que se vuelve un factor clave y de gran dependencia para la comunicación adecuada que permita mejorar el desarrollo de actividades en conjunto.

#### **4.5.5. Quinta Etapa: Evaluación y Retroalimentación**

Esta etapa consiste en aclarar los puntos específicos del cumplimiento de la propuesta mediante instrumentos que faciliten la evaluación y permitan corregir y retroalimentar las acciones que no lograron alcanzar los propósitos establecidos inicialmente.

Todas las acciones deberán ser coordinadas para lograr el fin común de mejorar la gestión administrativa lo que tendrá como resultados la mejora de la imagen institucional del Cabildo comunal.

El proceso de evaluación y control deberá aplicarse desde el principio de la gestión hasta el final con el fin de rectificar y corregir los procesos y acciones que se escapen del propósito general y reorientarlo hasta el mismo.

##### **4.5.5.1. La evaluación**

Es de suma importancia permite medir el cumplimiento de los diferentes procesos establecidos tiene como finalidad asegurar el éxito de la propuesta haciendo seguimientos continuos a las acciones y actividades desarrolladas, sus elementos y componentes.

##### **4.5.5.2. Retroalimentación**

Es una fase clave, al momento de cerrar un ciclo periodo o etapa para el siguiente caso, de los diferentes procesos de la gestión administrativa del Cabildo comunal, tiene la característica pero no ser de carácter terminal del proceso o acciones, sino todo lo contrario, da el sentido de continuidad, sirve como una herramienta en la gestión administrativa.

Es decir, tiene la función de volver a iniciar el proceso basado en los resultados, experiencias, éxitos y fracasos, objetivos cumplidos y no cumplidos, incorporación de nuevas circunstancias, políticas, sectores entre otros que ayuden a madurar y desarrollar la propuesta establecida inicialmente, corrigiendo los posibles errores que puedan surgir el proceso, disminuyendo desviaciones hacia la consecución efectiva de los objetivos

A continuación se muestra la matriz que permitirá evaluar la gestión realizada por cada miembro del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala, al igual que establecer medidas o acciones correctivas que permita alcanzar los objetivos institucionales.

En la matriz se deberá incluir:

- La fecha en la que se realizará la evaluación
- El Cargo ocupacional del miembro del Cabildo evaluado
- La función o atribución que será evaluada de conformidad con el Manual de Funciones previamente establecido.
- Evaluar las funciones de acuerdo a los indicadores establecido en la matriz (Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo)
- Establecer los resultado de evaluación
- Adoptar las medidas o acciones correctivas de conformidad con los resultados alcanzados
- Indicar el responsable encargado de la evaluación.
- Finalmente, incluir alguna observación si existiere el caso.

**CUADRO 8 Matriz de Evaluacion**

| FECHA DE EVALUACIÓN | CARGO OCUPACIONAL | FUNCIÓN O ATRIBUCIÓN | INDICADORES DE EVALUACIÓN |           |       |         |      | RESULTADO DE EVALUACIÓN | MEDIDAS O ACCIONES CORRECTIVAS | RESPONSABLE |
|---------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|-----------|-------|---------|------|-------------------------|--------------------------------|-------------|
|                     |                   |                      | Excelente                 | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
| Observación         |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |
|                     |                   |                      |                           |           |       |         |      |                         |                                |             |

Fuente: Cabildo Manantial de Guangala  
 Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

## 4.6. PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO 9 Plan de acción**

| <b>Problema Principal:</b> Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional de la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, período 2013   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <b>Fin de la Propuesta:</b> Mejorar la calidad del servicio del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala del cantón Santa Elena, a través de una gestión administrativa contribuyendo al buen vivir de la localidad.  |   |  | <b>Indicadores:</b> Eficiencia, eficacia, agilidad, simplificación, transparencia, coparticipación, economía, solidaridad y avocación por parte del Cabildo comunal de la comuna Manantial de Guangala. |   |
| <b>Propósito de la Propuesta:</b> Fortalecer la gestión administrativa por medio de lineamientos y acciones específicas que contribuyan a mejorar los resultados obtenidos por el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala, de la Parroquia Rural Colonche, provincia de Santa Elena, para el año 2015. |   |  |   |   |
| <b>Coordinador del Proyecto:</b> Luis Zambrano Sánchez  |   |  |   |   |
| Objetivos   | Indicadores   | Estrategias  | Coordinador del Objetivo  | Actividades   |
| Mejorar la planificación mediante el diseño del ideario institucional (misión, visión, políticas y objetivos) del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala para orientar las actividades en beneficio de la comunidad.  | Misión<br>Visión<br>Objetivos<br>Políticas                            | - Diseño de factores administrativos estratégicos<br><br>- Socialización del ideario institucional     | Administración de la gestión administrativa del Cabildo comunal   | - Aprobación de criterios estratégicos mediante asambleas   |
| Fortalecer el proceso de organizativo a través del establecimiento de una estructura orgánica y la identificación de funciones, atribuciones y el establecimiento de comisiones del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala para mejorar el desempeño de sus actividades                               | Estructura Orgánica<br>Manual de funciones                            | - Diseño de estructura orgánica y funcional  | Administración de la gestión de los miembros del Cabildo  | - Socialización y aprobación de diseño de estructura orgánico funcional<br>- Conformación de comisiones |
| Reforzar los conocimientos que poseen los miembros del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala mediante un plan de capacitación que contribuya a la eficiencia de la administración.   | Plan de capacitación  | - Diseño del plan de capacitación  | Administración de la gestión de los miembros del Cabildo  | - Diseñar el Plan de Capacitación   |
| Promover el trabajo en equipo a través de conceptualizaciones pertinentes, que garantice el correcto funcionamiento de la organización.   | Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación implementado en la Comuna | - Socialización de las conceptualizaciones pertinentes del trabajo en equipo, liderazgo y comunicación | Administración de la gestión de los miembros del Cabildo  | - Socialización de los conceptos sobre el trabajo en equipo, liderazgo comunicación                     |
| Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación mediante instrumentos que faciliten la medición y corrección de actividades de acuerdo a los objetivos  | Matriz de evaluación y retroalimentación                              | - Evaluación a través de de la matriz propuesta.   | Administración de la gestión de los miembros del Cabildo  | - Aplicación de matrices de evaluación de actividades   |

**Elaborado por:** Luis Zambrano Sánchez

#### 4.7. PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA PROPUESTA

La propuesta generará un costo lo que de detalla en el siguiente presupuesto:

**CUADRO 10 Presupuesto referencial de la propuesta**

| <b>PRIMERA ETAPA – SOCIALIZACIÓN DEL IDEARIO INSTITUCIONAL</b>  |                       |                       |                    |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>CANTIDAD</b>   | <b>CONCEPTO</b>       | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
| 1   | COMPUTADORA           | 600,00                | 600,00             |
| 1   | IMPRESORA             | 120,00                | 120,00             |
| 1   | ALQUILER DE PROYECTOR | 150, 00               | 150,00             |
| 1   | PAPELERÍA             | 25,00                 | 25,00              |
| <b>TOTAL PRIMERA ETAPA</b>                                      |                       |                       | <b>895, 00</b>     |
| <b>SEGUNDA ETAPA – SOCIALIZACIÓN PROCESO ORGANIZATIVO</b>       |                       |                       |                    |
| 50  | CARPETAS              | 0,25                  | 12,50              |
| 50  | FOLLETOS              | 1,00                  | 50,00              |
| 50  | LUNCH                 | 3,00                  | 150,00             |
| <b>TOTAL SEGUNDA ETAPA</b>                                      |                       |                       | <b>202,50</b>      |
| <b>TERCERA ETAPA - SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN</b> |                       |                       |                    |
| 50  | COPIAS                | 0,25                  | 75,00              |
| 50  | ALQUILER DE SILLAS    | 1,00                  | 50,00              |
| <b>TOTAL TERCERA ETAPA</b>                                      |                       |                       | <b>72,50</b>       |
| <b>CUARTA ETAPA – SOCIALIZACIÓN PROCESO DE DIRECCIÓN</b>        |                       |                       |                    |
| 50  | COPIAS                | 0,25                  | 12,50              |
| 50  | ALQUILER DE SILLAS    | 1,00                  | 50,00              |
| 1   | ALQUILER DE PROYECTOR | 150,00                | 150,00             |
| 50  | CARPETAS              | 0,50                  | 25,00              |
| <b>TOTAL CUARTA ETAPA</b>                                       |                       |                       | <b>237,50</b>      |
| <b>QUINTA ETAPA – SOCIALIZACIÓN PROCESO DE EVALUACIÓN</b>       |                       |                       |                    |
| 50  | ALQUILER DE SILLAS    | 1,00                  | 50,00              |
| 1   | ALQUILER DE PROYECTOR | 150,00                | 150,00             |
| <b>TOTAL QUINTA ETAPA</b>                                       |                       |                       | <b>200,00</b>      |
| <b>OTROS COSTOS</b>   |                       |                       |                    |
|   | TRANSPORTE            | 10,00                 | 50,00              |
|   | IMPREVISTOS           | 50,00                 | 50,00              |
| <b>TOTAL OTROS COSTOS</b>                                       |                       |                       | <b>100,00</b>      |
| <b>TOTAL GENERAL DE EJECUCIÓN DE PROPUESTA</b>                  |                       |                       | <b>1717,50</b>     |

Elaborado por: Luis Zambrano Sánchez

#### **4.8. CONCLUSIONES**

- a) El instrumento administrativo presenta un ideario institucional para establecer misión, visión y políticas, factores que guían el horizonte de la comuna Manantial de Guangala.
  
- b) Se ilustra la representación gráfica de la estructura orgánica comunal y un manual de funciones encaminados a mejorar la distribución de tareas.
  
- c) Se propone un plan de capacitación anual que abordan temas administrativos para mejorar la gestión del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.
  
- d) La herramienta guía contiene un contexto sobre el trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, con puntos relevantes para llevar a cabo la administración por parte del máximo organismo dentro de la organización.
  
- e) La propuesta orienta la evaluación de los resultados de la administración a través de una matriz que permita la verificación de hasta qué punto se ejecutan las actividades y de ser necesario aplicar las correcciones oportunas que se requieran.

#### **4.9. RECOMENDACIONES**

- a) Planificar las actividades considerando el ideario institucional establecido en el modelo de gestión administrativa para la comuna Manantial de Guangala.
  
- b) Considerar el manual de funciones y comisiones estructurado en la presente propuesta para cumplimiento eficiente de las funciones de cada miembro del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.
  
- c) Considerar el plan de capacitación que proporcionará mayor conocimiento y empoderamiento en cuanto a sus funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del Cabildo Comunal lo que se reflejaría en la buena gestión que estos emprendan.
  
- d) Fomentar el trabajo en equipo con buena comunicación de quienes conforman el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala para un desenvolviendo efectivo en la organización.
  
- e) Considerar la aplicación de la matriz de evaluación establecido en el presente instrumento para regulación de las diversas actividades que se ejecuten en la organización.

## GLOSARIO

- **Clima:** Ambiente, conjunto de condiciones que caracterizan la situación o la circunstancia que rodea a una persona.
- **Plan:** Proyecto, programa de las cosas que se van a hacer y de cómo hacerlas.
- **Procedimiento:** Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.
- **Ideario:** Repertorio de las principales ideas de un autor, de una escuela o de una colectividad.
- **Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia estructurados y enlazados entre sí.
- **Diseño:** Actividad creativa y técnica encaminada a idear objetos útiles y estéticos que puedan llegar a producirse en serie.
- **Política:** Orientación, directriz.
- **Orientación:** Información que se da a alguien que ignora algo acerca de un asunto o negocio, o consejo sobre la forma más acertada de llevarlo a cabo.
- **Directriz:** Conjunto de instrucciones o normas generales para la ejecución de alguna cosa.
- **Gestión:** Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.
- **Estructura:** Distribución y orden de las partes importantes que componen un todo.
- **Manual:** Libro que recoge lo esencial o básico de una materia.
- **Atribución:** Asignación de algo a alguien como de su competencia.
- **Socio:** Persona asociada con otra u otras para algún fin
- **Presupuesto:** Cálculo o cómputo anticipado de los ingresos y gastos de un negocio o actividad pública.
- **Socializar:** Promover las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos el desarrollo integral de su persona.

## **PALABRAS CLAVE**

- Proceso Administrativo
- Desarrollo Organizacional
- Planificación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control
- Estrategia
- Clima Organizacional
- Talento Humano
- Efectividad
- Resultados
- Modelo de Gestión

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

- **Econ:** Economista
  
- **Ing:** Ingeniero(a)
  
- **Ab:** Abogado(a)
  
- **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas.
  
- **SECAP:** Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.
  
- **UPSE:** Universidad Estatal Península de Santa Elena.
  
- **TIC's:** Tecnologías de la información y comunicación.
  
- **MAGAP.-** Ministerio de Agricultura Acuicultura y Pesca

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Amaru A. (2009). *Fundamentos de administracion, teoria general y proceso administrativo*. MEXico: Pearson.
- ✓ Bernal C. (2010). *Metodologia de la investigacion, administracion, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- ✓ Bravo J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago: Evolucion .
- ✓ Carlos M. (2009). *Tecnologias y Herramientas de gestion*.
- ✓ Chiavenato I. (2009). *Gestion de talento humano*. Mexico: McGraw Hill.
- ✓ Delgado M. Cervenates A. Gerardo D. (2010). *Metodos de investigacion*. MEXico: Pearson.
- ✓ Franklin B. (2009). *Organizacion de empresas*. Mexico.
- ✓ Hellriegel D. Jackson S. Slocum J. (2009). *Administration. UN enfoque basado en competencias*.
- ✓ Hernandez S. Rodriguez. (2011). *Introduccion a la administracion*. MEXico: McGRAW-HILL.
- ✓ Mora C. (2012). *Universidad Francisco de Paula Santander*. Obtenido de <http://gth119.blogspot.com/p/ques-es-el-talento-humano-el-talento.html>
- ✓ Moran G. Alvarado D. (2010). *Metodos de investigacion*. Mexico: Pearson.
- ✓ Münch L. (2010). *Administracion. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearon.
- ✓ Navajo P. (2009). *Planificacion estrategica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Aderal.
- ✓ Perez J. Veiga C. (2013). *Control de gestion empresarial, texto y casos*. Madrid - España: Esic.
- ✓ Pinto M. (2012). *Desarrollo orgnizacional*. Mexico.
- ✓ RAE. (2009). *Diccionario de la lengua española*.
- ✓ Robbins S. Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

- ✓ Robbins S. Coulter M. (2010). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- ✓ Rodriguez B. (2011). *Un Modelo de Evaluacion (Autorregulacion) para centros docentes*. Vision Libros.
- ✓ Sampieri R. Fernandez C. Baptista P. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL.
- ✓ Segarra O. (2010). *Liderazgo peregrino, una guia practica para liderar el cambio*. España - Barcelona: Virtuts Angulo.
- ✓ T.S.O (the Stationery Office). (2009). *Transicion del servicio*. Reino Unido: Crown.
- ✓ Thompson A. Peteraf M. Gamble J. Strickland J. (2012). *Administracion estrategica, teoria y casos*. Mexico.
- ✓ Vernoooy R. (2010). *El aprendizaje colaborativo en accion*. Bogota: Mayol.
- ✓ Vilas J. (2011). *Marcas Lideres y distribuidores*. Madrid: Esic.
- ✓ Zayas P. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la seleccion de personal*.

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO 1 Carta Aval



Manantial de Guangala, 24 de Agosto del 2014

**SEÑOR ECONOMISTA**

**DAVID BATALLAS GONZÁLEZ**

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA UPSE.**

**En su despacho**

De mis consideraciones:

Por medio del presente documento, pongo en su conocimiento que a él estudiante de la carrera que usted dignamente representa, Sr. Luis Alberto Zambrano Sánchez portador de la cedula de identidad N° 2400005589, le otorgamos la respectiva autorización para realizar la tesis "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014", mismo que servirá para el desarrollo de sus actividades académicas.

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

Atentamente,



**WILMER NEIRA MAGALLAN  
PRESIDENTE DE LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA  
PARROQUIA COLONCHE**

## ANEXO 2 Entrevista



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



**Instrumento para obtener información apropiada dirigida a los directivos del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.**

**OBJETIVO.-** Reunir información mediante la técnica de entrevista a los directivos del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala para el análisis de su gestión administrativa.

**NOMBRE.:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cree usted que el establecimiento de la misión y visión contribuyen al mejoramiento de la administración?

---

---

---

2. ¿Considera usted que cumple con las funciones designadas en el Reglamento Interno?

---

---

---

3. ¿Considera usted que en el Cabildo existen recursos materiales necesarios para su funcionamiento?

---

---

---

4. ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones de cómo administrar el Cabildo?

---

---

---

5. ¿Cómo considera usted su relación con los demás directivos?

---

---

---

6. ¿Realiza usted supervisión de actividades?

---

---

---

7. ¿Cada qué tiempo se evalúan las actividades en la organización?

---

---

---

8. ¿Considera necesario el diseño y aplicación de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del Cabildo?

---

---

---

### ANEXO 3 Encuesta



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



**Instrumento para obtener información pertinente dirigida a los socios del Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.**

**OBJETIVO.-** Reunir información mediante la aplicación de encuestas que contribuyan a la elaboración del diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la comuna Manantial de Guangala.

1. ¿Cree usted necesario la creación de misión y visión para orientar la actualidad del Cabildo de la comuna?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

2. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos del Cabildo de la comuna?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

3. ¿Cómo califica usted los conocimientos de los directivos respecto a las funciones que realizan en la comuna?

|           |  |
|-----------|--|
| Excelente |  |
| Muy bueno |  |
| Bueno     |  |
| Regular   |  |
| Malo      |  |

4. ¿Conoce usted como están subdivididas las tareas y comisiones entre los miembros del Cabildo?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

5. ¿Participa usted en el proceso de elección de directivos del Cabildo?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

6. ¿Considera usted que los miembros del Cabildo cuentan con los recursos materiales necesarios para realizar sus actividades?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

7. ¿Cree usted que los directivos del Cabildo adoptan decisiones pertinentes para el desarrollo comunal?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

8. ¿Cree usted que exista liderazgo entre los miembros del Cabildo comunal?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

9. ¿Cree usted que los directivos del Cabildo supervisan la realización de las actividades planteadas?

|                |  |
|----------------|--|
| Siempre        |  |
| Frecuentemente |  |
| Poco           |  |
| Rara vez       |  |
| Nunca          |  |

10. ¿Conoce usted el proceso de evaluación que realizan los directivos del Cabildo?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

11. ¿Considera usted que las actividades que realizan los miembros del Cabildo benefician a la comunidad?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

12. ¿Considera usted que las actividades del Cabildo se ejecutan de acuerdo a lo planteado?

|                |  |
|----------------|--|
| Siempre        |  |
| Frecuentemente |  |
| Poco           |  |
| Rara vez       |  |
| Nunca          |  |

13. ¿Considera usted que los directivos del Cabildo están motivados en la prestación del servicio?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

14. ¿Cuán productivos, considera usted que han sido durante el ejercicio de sus funciones los directivos del Cabildo?

|           |  |
|-----------|--|
| Excelente |  |
| Muy bueno |  |
| Bueno     |  |
| Regular   |  |
| Malo      |  |

15. ¿Cree usted que los directivos del Cabildo han recibido capacitaciones que contribuyan a mejorar sus conocimientos?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

16. ¿Cree usted que los directivos del Cabildo realizan correctamente sus actividades?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

17. ¿Considera usted que los directivos ejecutan sus roles y responsabilidades con buena actitud?

|                |  |
|----------------|--|
| Siempre        |  |
| Frecuentemente |  |
| Poco           |  |
| Rara vez       |  |
| Nunca          |  |

18. ¿Considera usted que existe colaboración para acordar actividades entre los miembros del Cabildo?

|           |  |
|-----------|--|
| Excelente |  |
| Muy bueno |  |
| Bueno     |  |
| Regular   |  |
| Malo      |  |

19. ¿Considera usted que los directivos del Cabildo cumplen sus actividades en el tiempo estimado?

|                |  |
|----------------|--|
| Siempre        |  |
| Frecuentemente |  |
| Poco           |  |
| Rara vez       |  |
| Nunca          |  |

20. ¿Cree usted que las actividades del Cabildo se cumplen en su totalidad?

|                |  |
|----------------|--|
| Siempre        |  |
| Frecuentemente |  |
| Poco           |  |
| Rara vez       |  |
| Nunca          |  |

21. ¿Considera necesario el diseño y aplicación de un modelo de gestión administrativa que permita el desarrollo organizacional del Cabildo?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

**ANEXO 4 Iglesia de la comuna Manantial de Guangala**



**ANEXO 5 Cabildo de la comuna Manantial de Guangala**



**ANEXO 6 Entrevista al Sr. Wilmer Neira Presidente  
de la comuna Manantial de Guangala**



**ANEXO 7 Encuesta al Sr. Fausto Asencio Sindico  
de la comuna Manantial de Guangala**



**ANEXO 8 Sra. Cecilia Rosales Vicepresidenta  
de la comuna Manantial de Guangala**



**ANEXO 9 Sra. Bélgica Rosales Tesorera  
de la comuna Manantial de Guangala**



**ANEXO 10 Sr. Arnulfo Santisteban Secretario  
de la comuna Manantial de Guangala**



## ANEXO 11 Lista de Socios de la comuna Manantial de Guangala

|    |                                      |             |
|----|--------------------------------------|-------------|
| 1  | ASENCIO NEIRA VÍCTOR ALEJANDRO       |             |
| 2  | ASENCIO HOLGUÍN BENITO JULIÁN        | 090463318-7 |
| 3  | ASENCIO PINOARGOTE CARLOS XAVIER     |             |
| 4  | ASENCIO POZO CARLOS SEGUNDO          |             |
| 5  | ASENCIO POZO FAUSTO SAMUEL           | 091014787-5 |
| 6  | ASENCIO POZO NÉSTOR ROBERTO          |             |
| 7  | ASENCIO POZO SILVIA ROSARIO          | 091014808-9 |
| 8  | ASENCIO POZO TEÓFILO WALTER          | 090477149-0 |
| 9  | BAQUERIZO MALAVE SEGUNDA DOLORES     | 090968484-7 |
| 10 | BELTRÁN BORBOR MELQUÍADES HERMOGENES | 090561160-4 |
| 11 | BELTRÁN MALAVÉ ELICIO MARIANO        | 090569327-1 |
| 12 | BELTRÁN MALAVE LUIS                  |             |
| 13 | BELTRÁN ORTEGA MARIANA DE JESUS      | 092215251-7 |
| 14 | BELTRÁN POZO MARÍA CONCEPCIÓN        | 091364294-8 |
| 15 | BELTRÁN PRUDENTE LADDY MARIUXI       | 092605548-4 |
| 16 | BELTRÁN RIVERA HOLGER ULFREDIS       | 091108961-3 |
| 17 | BELTRÁN RIVERA PEDRO ULFRIDO         | 092078066-5 |
| 18 | BELTRÁN ROSALES ALIDA MAGDALENA      | 091226967-7 |
| 19 | BELTRÁN ROSALES ANUNCIO TEÓFILO      |             |
| 20 | BELTRÁN ROSALES FAUSTO APARICIO      | 090164542-4 |
| 21 | BELTRÁN ROSALES FÉLIX FELICIANO      | 091725257-9 |
| 22 | BELTRÁN ROSALES JACINTO              | 090616389-4 |
| 23 | BELTRÁN ROSALES MARTHA ARSENIA       | 090251553-5 |
| 24 | BELTRÁN ROSALES MELECIO              |             |
| 25 | BELTRÁN ROSALES NELLY                | 090535380-1 |
| 26 | BELTRÁN ROSALES ROGERIO              |             |
| 27 | CAICHE ASCENCIO PEDRO                | 091576264-5 |
| 28 | CAICHE TÓMALA PASCUAL                |             |
| 29 | CASTILLO POZO AQUILINO               | 090126224-6 |
| 30 | CASTILLO SANTOS MARGARITA GREGORIA   | 090540016-4 |
| 31 | CATUTO TÓMALA ALBA                   |             |
| 32 | CEDEÑO VERA ANGÉLICA                 |             |
| 33 | CHABLA MOLINA ABDÓN ROSENDO          | 030022066-2 |
| 34 | CHABLA ZEAS LUIS GERARDO             | 0912635349  |
| 35 | CHÁVEZ CUEVA JOSÉ VICENTE            | 170688069-5 |
| 36 | CHÁVEZ MERCHÁN LUDÉS NEPTALI         | 130262698-9 |
| 37 | CONSTANTE GONZABAY BERTHA GEORGINA   | 090620499-5 |
| 38 | CONSTANTE POZO ELSA DEL PILAR        | 092027398-7 |
| 39 | DE LA O GONZABAY MARÍA HILARIA       | 090842655-4 |
| 40 | FRANCO BENÍTEZ CARLOS                |             |
| 41 | FUERTES MÉNDEZ CARMEN PRESENTACIÓN   | 091002527-9 |
| 42 | FUERTES ROSALES ALBERTO MAULMEN      | 90731076-7  |
| 43 | GONZABAY CASTILLO MARÍA ANA          | 090964383-5 |
| 44 | GONZABAY FLORES JOSÉ PORFIRIO        | 090360328-1 |
| 45 | GONZABAY FLORES MARÍA ANA            | 091430511-5 |
| 46 | GONZABAY FLORES MARÍA BÁRBARA        | 090528419-7 |
| 47 | GONZABAY FLORES MARÍA JOSEFA         | 090834572-1 |



|    |                                     |             |
|----|-------------------------------------|-------------|
| 48 | GONZABAY JUANA MERY                 | 090829169-3 |
| 49 | GONZABAY MAGALLÁN EVELIO AUGUSTO    | 090166703-0 |
| 50 | GONZABAY MATILDE MARCIANA           | 091002774-7 |
| 51 | GONZABAY MÉNDEZ DOLORES MARÍA       | 090505089-4 |
| 52 | GONZABAY MÉNDEZ GALO XAVIER         | 091425222-6 |
| 53 | GONZABAY MÉNDEZ ROSA ANGÉLICA       | 090596597-6 |
| 54 | GONZABAY REYES IGNACIO RAFAEL       |             |
| 55 | GONZABAY RIVERA DOMINGO             | 090126005-9 |
| 56 | GONZABAY RIVERA JOSÉ ÁNGEL          |             |
| 57 | GONZABAY RIVERA JOSÉ DEMECIO        | 090123344-5 |
| 58 | GONZABAY RIVERA ZOILA               |             |
| 59 | GONZABAY TÓMALA PEDRO JUSTINO       | 091274635-1 |
| 60 | GONZÁLEZ CASTILLO ANDRÉS TEOBALDO   |             |
| 61 | GONZÁLEZ MALAVE DOLORES MARÍA       | 091802885-3 |
| 62 | GUALE ASENCIO BRAULIO               | 091419784-3 |
| 63 | GUALE GÓMEZ PABLO NEMECIO           | 130435775-7 |
| 64 | GUALE LIMA SHIRLEY YOMAYRA          | 240003361-5 |
| 65 | GUALE MAGALLÁN BERTHA               | 090702746-0 |
| 66 | GUALE MAGALLÁN CELSO                | 090359370-5 |
| 67 | GUALE MAGALLÁN JESICA JANETH        | 091324379-6 |
| 68 | GUALE MAGALLÁN MERY ARACELY         |             |
| 69 | GUALE PITA NINFA                    |             |
| 70 | GUALE ROSALES CESAR                 |             |
| 71 | GUALE TÓMALA JACINTO                |             |
| 72 | GUALE VILLAO JOSEFINA MATILDE       | 091324362-2 |
| 73 | GUALE VILLAO VIDAL CLEMENTE         |             |
| 74 | HOLGUÍN CASTILLO OLIVIO             |             |
| 75 | JAIME BORBOR SANTA LEOLISLA         | 090514338-4 |
| 76 | JAMA BRAVO ELVA EVELINA             | 130537935-4 |
| 77 | LIRIANO REYES LUCIA                 | 090530846-6 |
| 78 | MAGALLÁN ASCENCIO CINTHIA MERCEDES  | 092103321-3 |
| 79 | MAGALLÁN BELTRÁN GUILLERMO          |             |
| 80 | MAGALLÁN BELTRÁN SAMUEL JUVENAL     |             |
| 81 | MAGALLÁN CONSTANTE ANDREA ROSARIO   |             |
| 82 | MAGALLÁN CONSTANTE DELIA ALEXANDRA  | 091751581-9 |
| 83 | MAGALLÁN GONZABAY MAXIMILIANO ^     |             |
| 84 | MAGALLÁN GUALE CARLOS               |             |
| 85 | MAGALLÁN GUALE CELSO GEOVANNY       | 091692138-0 |
| 86 | MAGALLÁN GUALE GEOMARCITA MARCELINA | 091235993-2 |
| 87 | MAGALLÁN GUALE GREGORIO TEOFANO     | 090396122-5 |
| 88 | MAGALLÁN GUALE LEONOR               |             |
| 89 | MAGALLÁN GUALE MARÍA MARITZA        |             |
| 90 | MAGALLÁN GUALE MIGUEL SIMÓN         | 091088622-5 |
| 91 | MAGALLÁN GUALE MODESTO RODOLFO      | 090941408-8 |
| 92 | MAGALLÁN GUALE RITA ARACELY         | 090600764-6 |
| 93 | MAGALLÁN MAGALLÁN CARLOS            |             |
| 94 | MAGALLÁN MARCOS                     |             |
| 95 | MAGALLÁN MARTÍNEZ FERMÍN LEONARDO   | 092243819-7 |

|     |                                  |             |
|-----|----------------------------------|-------------|
| 96  | MAGALLÁN NEIRA JOSÉ              |             |
| 97  | MAGALLÁN POZO ADITA YDELCY       | 091235998-1 |
| 98  | MAGALLÁN POZO ALBERTO JULIO      | 091692056-4 |
| 99  | MAGALLÁN POZO EMPERATRIZ         |             |
| 100 | MAGALLÁN POZO GALO SEGUNDO       | 091069988-3 |
| 101 | MAGALLÁN POZO NEXI               |             |
| 102 | MAGALLÁN POZO OSCAR VIRGILIO     | 091314032-3 |
| 103 | MAGALLÁN REYES MIRIAN CRISTINA   | 092007533-0 |
| 104 | MAGALLÁN REYES TEÓFILO           |             |
| 105 | MAGALLÁN ROSALES AMALIA ANISIA   | 091692373-3 |
| 106 | MAGALLÁN ROSALES ERNESTO         |             |
| 107 | MAGALLÁN ROSALES FLORA INÉS      | 091306550-4 |
| 108 | MAGALLÁN ROSALES HERMOGENES      |             |
| 109 | MAGALLÁN ROSALES JUSTA ARCILIA   |             |
| 110 | MAGALLÁN VILLAO FÉLIX            | 090477929-5 |
| 111 | MAGALLÁN VILLAO ISIDORA          |             |
| 112 | MAGALLÁN VILLAO LEÓN ALEJANDRO   | 090123366-8 |
| 113 | MAGALLÁN VILLAO MANUEL           | 090478434-5 |
| 114 | MALAVÉ ALVARADO JULIO            |             |
| 115 | MALAVE BELTRÁN CARMEN            |             |
| 116 | MALAVÉ LINO ALEXANDRA            | 091478163-8 |
| 117 | MALAVÉ MALAVÉ ABDÓN              |             |
| 118 | MALAVÉ ORTEGA MAYRA KARINA       | 092007201-4 |
| 119 | MALAVÉ POZO ROBERTO AGUSTÍN      | 090607802-7 |
| 120 | MARTÍNEZ MORAN ISABEL            | 091090225-3 |
| 121 | MARTÍNEZ TÓMALA CRISTINA         |             |
| 122 | MÉNDEZ GONZABAY MANUELA ISABEL   | 092334512-8 |
| 123 | MÉNDEZ GONZABAY MIGUEL ÁNGEL     |             |
| 124 | MÉNDEZ MAGALLÁN CLAUDIO          |             |
| 125 | MÉNDEZ MALAVÉ LUZ ARACELY        | 090705001-7 |
| 126 | MÉNDEZ ORRALA CRISTINA           | 090955116-0 |
| 127 | MÉNDEZ ORRALA IGNACIO ANTONIO    | 090607748-2 |
| 128 | MÉNDEZ ORRALA JULIO CESAR        | 090769722-1 |
| 129 | MÉNDEZ ORRALA LUIS               |             |
| 130 | MÉNDEZ ORRALA MARÍA LUCIA        | 090712629-6 |
| 131 | MÉNDEZ ORTEGA GUILLERMO          |             |
| 132 | MÉNDEZ ROSALES ÁNGEL EUSEBIO     | 090381410-4 |
| 133 | MÉNDEZ ROSALES ELIDA VIOLETA     | 090682541-9 |
| 134 | MÉNDEZ ROSALES JORGE CAMILO      |             |
| 135 | MÉNDEZ ROSALES LUIS MISAEL       |             |
| 136 | MÉNDEZ TÓMALA ALICIA VERÓNICA    | 092334547-4 |
| 137 | MÉNDEZ TÓMALA DIANA ELIZABETH    | 092343336-1 |
| 138 | MÉNDEZ TÓMALA MIGUEL HORACIO     | 091692307-1 |
| 139 | MÉNDEZ TÓMALA NELLY              | 091165953-0 |
| 140 | MIRABA ASCENCIO LILIAN DANY      | 091996980-8 |
| 141 | MOLINA SOLÓRZANO SOFÍA ESPERANZA | 130525232-0 |
| 142 | MORA NEIRA CRUZ MARÍA            |             |
| 143 | MUÑOZ TOMALA ÁNGELA LUCIA        | 090712114-9 |

|     |                                    |             |
|-----|------------------------------------|-------------|
| 144 | NEIRA ASECIO ELADIO ADALBERTO      | 092243776-9 |
| 145 | NEIRA BELTRÁN FRANCISCO            | 090157071-3 |
| 146 | NEIRA BELTRÁN VICENTE              |             |
| 147 | NEIRA MAGALLÁN WILMER GUILLERMO    | 0916854813  |
| 148 | NEIRA MALA VE SIMÓN JUDAS          | 090166993-7 |
| 149 | NEIRA MÉNDEZ ANA MARÍA             | 091635230-5 |
| 150 | NEIRA MÉNDEZ ÁNGELA ROSARIO        | 090755007-3 |
| 151 | NEIRA MÉNDEZ ROBERTO               |             |
| 152 | NEIRA PILAY RUBÉN                  |             |
| 153 | NEIRA PILAY VILMA ESTHER           |             |
| 154 | NEIRA ROSALES CARLOS LUIS          | 091740818-9 |
| 155 | NEIRA TÓMALA PEDRO                 |             |
| 156 | NEIRA TRIVIÑO GUILLERMO GILBERTO   | 090157072-1 |
| 157 | NEIRA TRIVIÑO MARÍA ANGÉLICA       | 091391186-3 |
| 158 | ORTEGA GONZABAY SEGUNDO JUSTO      | 090566069-2 |
| 159 | ORTEGA ROSALES ELADIO MAXIMO       | 091692507-6 |
| 160 | ORTEGA ROSALES PAUL OMAR           | 092454587-4 |
| 161 | PAZMIÑO POZO SOFÍA                 | 092408135-9 |
| 162 | PEREIRA CEDEÑO ISABEL MARGARITA    | 091304217-2 |
| 163 | PÉREZ CATUTO MARÍA ISIDORA         | 091940421-0 |
| 164 | PILAY MUÑOZ CECILIA MIRELLA        | 091057253-6 |
| 165 | PILAY MUÑOZ MERCEDES MARTHA        | 090804026-4 |
| 166 | PILAY MUÑOZ NANCY MARÍA            | 091141681-6 |
| 167 | PILAY ROSALES GEOVANNY JAVIER      | 0917399404  |
| 168 | PILAY TÓMALA SEGUNDO EUGENIO       | 090123481-5 |
| 169 | POZO ALVARADO JUAN JULIÁN          | 090359367-1 |
| 170 | POZO ALVARADO SEGUNDA              |             |
| 171 | POZO BELTRÁN SANTOS ABRAHÁN        | 091234976-8 |
| 172 | POZO CARLOS BELIA INÉS             | 091014756-0 |
| 173 | POZO CARLOS ENRIQUE ANTONIO        | 090123425-2 |
| 174 | POZO CARLOS ESBELIDA FRANCISCA     | 090006965-9 |
| 175 | POZO CARLOS HÉCTOR BOLÍVAR         | 090123635-6 |
| 176 | POZO CARLOS LUCINDA GERMANIA       | 090359177-4 |
| 177 | POZO CLAUDIO MÁXIMO                | 090166723-8 |
| 178 | POZO GONZABAY CANDELARIO FELICIANO | 090123622-4 |
| 179 | POZO GONZABAY EFRÉN                | 090123550-7 |
| 180 | POZO GONZABAY FERMÍN FELICIANO     | 090164912-9 |
| 181 | POZO GONZABAY FLAVIO IGNACIO       |             |
| 182 | POZO GONZABAY FRANCISCO HURBANO    | 091692275-0 |
| 183 | POZO GONZABAY JOSÉ BERNARDINO      | 090905821-6 |
| 184 | POZO GONZABAY MARCOS               | 090545013-6 |
| 185 | POZO GONZABAY SANTA LIDIA          | 091359101-2 |
| 186 | POZO GUALE ISIDRO ISMAEL           | 090251589-9 |
| 187 | POZO HOLGUÍN JHONNY EDY            | 091591055-8 |
| 188 | POZO MAGALLÁN LUIS DIONICIO        |             |
| 189 | POZO MALAVÉ ELOY CESÁREO           | 090635791-8 |
| 190 | POZO MALAVÉ FRANCISCO MAURO        | 091234980-0 |
| 191 | POZO MALAVÉ WILSON HERIBERTO       | 091685711-3 |

|     |                                      |             |
|-----|--------------------------------------|-------------|
| 192 | POZO NEIRA ÁNGEL BOLÍVAR             |             |
| 193 | POZO NEIRA BENILDO DARWIN            | 091591077-2 |
| 194 | POZO NEIRA BENITO HIPÓLITO           |             |
| 195 | POZO NEIRA FELICITA PIEDAD           | 090493313-2 |
| 196 | POZO NEIRA YENNY DEL ROCÍO           | 090865875-0 |
| 197 | POZO PAZMIÑO ELEUTERIO LEÓN          | 090360241-5 |
| 198 | POZO PAZMIÑO EUDOCIA                 |             |
| 199 | POZO POZO ALVINO                     | 090566217-7 |
| 200 | POZO RODRÍGUEZ ROSA AZUCENA          | 091692034-1 |
| 201 | POZO ROSALES DEISY AZUCENA           | 091692440-0 |
| 202 | POZO ROSALES MELECIO ALBERTO         | 091867161-1 |
| 203 | POZO ROSALES NELSON                  |             |
| 204 | POZO TÓMALA ALEJANDRO                |             |
| 205 | POZO TÓMALA CLEOFA FANNY             | 091115615-6 |
| 206 | POZO TÓMALA JUAN DIONICIO            | 091114872-4 |
| 207 | POZO TÓMALA MIGUEL ANTONIO           |             |
| 208 | POZO TÓMALA PEDRO ELADIO             | 090251588-1 |
| 209 | POZO TÓMALA RUPERTO                  | 090529108-4 |
| 210 | POZO VILLON DANIEL                   |             |
| 211 | POZO VILLON JUVENCIO                 |             |
| 212 | POZO VILLON LAURA                    | 090935866-5 |
| 213 | POZO ZENÓN AMADOR                    |             |
| 214 | PRUDENTE GUALE FELIPE                | 090942749-4 |
| 215 | PRUDENTE GUALE THOMAS                |             |
| 216 | QUIMI GUALE PABLO                    |             |
| 217 | QUINDE CRUZ PABLO EMILIO             | 092636537-0 |
| 218 | QUINDE GONZABAY ANTONIO VICENTE      | 091099145-4 |
| 219 | QUINDE GONZABAY LUIS LEÓNIDAS        | 091193625-0 |
| 220 | RAMÍREZ ÁVILA NICOLÁS                |             |
| 221 | RAMÍREZ ORTEGA LUCIA FELICITA        | 091120641-5 |
| 222 | RAMÍREZ ORTEGA MERCEDES ISABEL       | 091359105-3 |
| 223 | REYES GONZÁLEZ CARMEN CESIBEL        |             |
| 224 | REYES MAGALLÁN MARÍA                 |             |
| 225 | REYES RAMÍREZ EUGENIO MARTIN         | 090954949-5 |
| 226 | RODRÍGUEZ ELVIRA CANDELARIA          | 090507657-6 |
| 227 | RODRÍGUEZ MÉNDEZ ADALBERTO ALEXANDER | 092122088-5 |
| 228 | RODRÍGUEZ ORTEGA MERCEDES ISABEL     | 091359105-3 |
| 229 | ROJAS VERA MARÍA                     | 091555527-0 |
| 230 | ROSADO ZAMBRANO CLARA ALBERTINA      | 092065222-9 |
| 231 | ROSALES BELTRÁN CISILIA SANTOS       | 090877389-8 |
| 232 | ROSALES BELTRÁN DIANA DEL ROCÍO      | 092855984-8 |
| 233 | ROSALES BELTRÁN DORA INÉS            | 090421425-1 |
| 234 | ROSALES BELTRÁN ELSA ALBINA          | 091313030-8 |
| 235 | ROSALES CATALINA                     |             |
| 236 | ROSALES DE LA O MARÍA TOMASA         | 120112566-1 |
| 237 | ROSALES DE LA O PEDRO ALBERTO        | 092122007-5 |
| 238 | ROSALES GUALE FLOR NELLY             | 0913243820  |
| 239 | ROSALES GUALE SARA VIOLETA           | 091692239-6 |

|     |                                    |             |
|-----|------------------------------------|-------------|
| 240 | ROSALES JAIME EULALIA MIRNA        | 092241915-5 |
| 241 | ROSALES JAIME PETITTA ERIKA        | 092242101-1 |
| 242 | ROSALES MAGALLÁN EROTEIDA          | 092049225-3 |
| 243 | ROSALES MAGALLÁN GELFINA           | 092591117-4 |
| 244 | ROSALES MAGALLÁN HIPÓLITO          |             |
| 245 | ROSALES MAGALLÁN JUSTO CIRILO      | 090514350-9 |
| 246 | ROSALES MAGALLÁN LUIS ALFREDO      | 091133511-5 |
| 247 | ROSALES MAGALLÁN SERGIO            |             |
| 248 | ROSALES MAGALLANES JOFFRE FRANKLIN | 091692303-0 |
| 249 | ROSALES MÉNDEZ KATTY DEL ROCÍO     | 092262835-9 |
| 250 | ROSALES MORAN PRIMITIVA            | 091002741-6 |
| 251 | ROSALES NEIRA DARÍO JAVIER         | 091802387-0 |
| 252 | ROSALES PALMA MELVA MARGARITA      | 092061801-4 |
| 253 | ROSALES PASCUAL                    | 090103860-4 |
| 254 | ROSALES POZO BÉLGICA TOMASA        | 090779608-0 |
| 255 | ROSALES POZO CARMEN                | 091673345-4 |
| 256 | ROSALES POZO DIONICIA              | 091364425-8 |
| 257 | ROSALES POZO ELSA MARCELINA        | 091364317-7 |
| 258 | ROSALES POZO EUFRACIO ISIDRO       | 090514389-7 |
| 259 | ROSALES POZO FLAVIO ELÍAS          | 090698473-7 |
| 260 | ROSALES POZO MARCOS SEGUNDO        | 091570389-6 |
| 261 | ROSALES POZO MERCY                 | 091371176-8 |
| 262 | ROSALES POZO OTTO NELSON           | 090944118-0 |
| 263 | ROSALES POZO POLO MARCIANO         |             |
| 264 | ROSALES ROSALES ABRAHÁN            | 090121690-3 |
| 265 | ROSALES ROSALES CARLOS CAZELY      | 091588834-1 |
| 266 | ROSALES ROSALES SONIA HERLINDA     | 090722485-1 |
| 267 | ROSALES RUMBEEA BENIGIO RAÚL       | 090359617-9 |
| 268 | ROSALES RUMBEEA HÉCTOR ALFREDO     | 090599347-3 |
| 269 | ROSALES TÓMALA CATALINO ILDEFONSO  | 091188708-1 |
| 270 | ROSASO ZAMBRANO MARIA CECILIA      | 092751807-6 |
| 271 | SANTISTEVAN ALEJANDRO GLADYS       | 091055008-6 |
| 272 | SANTISTEVAN MALA VE BENIGNO        |             |
| 273 | SANTISTEVAN MÉNDEZ MARTHA          |             |
| 274 | SANTISTEVAN PILAY GLADYS PERFECTA  | 090848108-8 |
| 275 | SANTISTEVAN POZO YURI ELIZABETH    | 091996835-4 |
| 276 | SANTISTEVAN TÓMALA ARNULFO GALDEZ  | 091616273-8 |
| 277 | SANTISTEVAN TÓMALA BENITO          |             |
| 278 | SANTISTEVAN TÓMALA BETTY GLADYS    |             |
| 279 | SANTISTEVAN TÓMALA FRANKLIN E.     | 090886023-2 |
| 280 | SANTISTEVAN VÍCTOR ROLANDO         |             |
| 281 | SANTOS MAGALLÁN ALEJANDRO MARIANO  | 090125606-5 |
| 282 | SANTOS MAGALLÁN EUGENIO            | 090131359-3 |
| 283 | SANTOS MAGALLÁN FELICITA           | 090658067-5 |
| 284 | SANTOS MUÑOZ FREDDY                | 091234974-3 |
| 285 | SANTOS RODRÍGUEZ ENMA              |             |
| 286 | SOLANO BAQUERIZO REINA ISABEL      | 090612666-9 |
| 287 | TOMALA ÁVILA FRANCISCO FELICIANO   | 090813206-1 |

|     |                                    |             |
|-----|------------------------------------|-------------|
| 288 | TOMALA BORBOR SABINA               | 092243770-2 |
| 289 | TOMALA CACAO MÁXIMO AILARIO        | 090027116-4 |
| 290 | TOMALA CACAO SIMÓN ALEJANDRO       | 090493473-4 |
| 291 | TOMALA CATUTO DAMARYS MARIANELA    | 092454322-6 |
| 292 | TOMALA CATUTO JELIXIA ELIZABETH    | 091982091-0 |
| 293 | TOMALA DOMINGO JOSÉ LEOPOLDO       |             |
| 294 | TOMALA GONZABAY MANUEL NATIVIDAD   |             |
| 295 | TOMALA GONZABAY SERGIO DEMESIO     | 091425153-3 |
| 296 | TOMALA HOLGUÍN CRUZ JUANA          | 090251118-7 |
| 297 | TOMALA LIRIANO ALEXANDRA BEATRIZ   | 092850925-6 |
| 298 | TOMALA MALA VE PERFECTO EMPERATRIZ | 090906176-4 |
| 299 | TOMALA MALA VE VICTORIA MARÍA      | 090218517-2 |
| 300 | TOMALA MUÑOZ BETTY LOURDES         | 090824065-8 |
| 301 | TOMALA MUÑOZ GEOVANNY              | 091214166-0 |
| 302 | TOMALA MUÑOZ MARLENE DOLORES       | 091165952-2 |
| 303 | TOMALA MUÑOZ MARTHA PILAR          | 090345342-1 |
| 304 | TOMALA MUÑOZ MIGUEL ÁNGEL          | 090103498-3 |
| 305 | TOMALA MUÑOZ MILTON                | 090251597-2 |
| 306 | TOMALA MUÑOZ VERÓNICA LIDIA        | 091833225-5 |
| 307 | TOMALA MUÑOZ WILSON                | 090648992-7 |
| 308 | TOMALA NICOLÁS                     |             |
| 309 | TOMALA POZO BARTOLOMÉ PATRICIO     | 090660308-9 |
| 310 | TOMALA POZO EUFRACIO               |             |
| 311 | TOMALA POZO MARTIN                 | 091119238-3 |
| 312 | TOMALA POZO MERCEDES               | 090515953-9 |
| 313 | TOMALA POZO PEDRO                  |             |
| 314 | TOMALA POZO RUPERTO                |             |
| 315 | TOMALA PRUDENCIO                   | 090644605-9 |
| 316 | TOMALA RAMOS SORAYA CECIBEL        | 091817841-9 |
| 317 | TOMALA REYES LIDIA VICTORIA        | 091548361-4 |
| 318 | TOMALA RODRÍGUEZ CARLOS            | 090829225-3 |
| 319 | TOMALA RODRIGUEZ EVARISTO RUFINO   | 091212981-4 |
| 320 | TOMALA ROSALES VANESSA ELIZABETH   | 092862019-4 |
| 321 | TOMALA SANTISTEVAN ENRIQUE         | 090749543-6 |
| 322 | TOMALA SANTISTEVAN JORGE FERNANDO  | 091553915-9 |
| 323 | TOMALA SANTISTEVAN LUIS ALFONSO    | 091303185-2 |
| 324 | TOMALA TOMALA JOSÉ CELEDONIO       |             |
| 325 | TOMALA VÍCTOR JORGE                | 091149244-5 |
| 326 | TOMALA VILLAO ESTEBAN APARICIO     | 091068194-9 |
| 327 | TOMALA VILLAO MARCELINO            | 091553795-5 |
| 328 | VERA CEDEÑO ANGELIZA BIHOMNE       | 130872198-2 |
| 329 | VILLAO GONZÁLEZ JOSÉ BUENAVENTURA  | 090437417-0 |
| 330 | VILLAO MAGALLÁN CRUZ MARÍA         | 091187991-4 |
| 331 | VILLAO SANTISTEVAN MANUEL          | 090183629-6 |