



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
COMUNA ZAPOTAL, PARROQUIA CHANDUY,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2015 - 2016.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:** LOURDES ARACELY PERERO RAMÍREZ  
**TUTORA:** ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSc

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015 - 2016

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
COMUNA ZAPOTAL, PARROQUIA CHANDUY,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2015 - 2016.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: LOURDES ARACELY PERERO RAMÍREZ**

**TUTOR: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSc**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2015 - 2016

La Libertad, 03 de Agosto de 2015

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA ZAPOTAL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015 - 2016”, elaborado por la Sra. Lourdes Aracely Perero Ramírez, con cédula de identidad número 0918027871, egresada de la Carrera Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por lo cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

**ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSc.**  
**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de graduación “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA ZAPOTAL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015 - 2016”, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación, son de exclusiva propiedad y responsabilidad legal y académica de la autora. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, 03 de agosto de 2015

Atentamente.

---

**LOURDES ARACELY PERERO RAMÍREZ**  
**CI. # 0918027871**

## **DEDICATORIA**

De manera especial dedico mi trabajo de titulación a queridos Padres y hermanos; por su apoyo incondicional, de quienes recibí motivación para continuar hasta alcanzar mi meta universitaria.

A mis hijos Andrés Bastidas y Kennya Bastidas que son mi mayor motivo de superación y fortaleza, a quienes dedico este logro profesional.

Lourdes Aracely Perero Ramírez

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento especial a Dios por darme las fuerzas necesarias para enfrentar los obstáculos durante mi trayectoria universitaria.

A las autoridades y docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a mi tutora la Ing. Verónica Ponce, por su guía en la realización de este trabajo de investigación.

Finalmente a todas aquellas personas que contribuyeron al logro de mi objetivo académico.

Lourdes Aracely Perero Ramírez

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. José Villao Viteri, MBA.  
DECANO DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Ing. Linda Núñez Guale, MBA.  
DIRECTOR DE CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.  
PROFESOR – TUTOR

---

Ing. Verónica Benavides Benítez, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA**  
**COMUNA ZAPOTAL, PARROQUIA CHANDUY,**  
**PROVINCIA DE SANTA ELENA,**  
**AÑO 2015 - 2016**

**Autor:** Lourdes Aracely Perero Ramírez

**Tutora:** Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc

**RESUMEN**

La propuesta realizada posterior a la investigación consiste en el diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Zapotal de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, la misma que tiene como propósito establecer pasos sistematizados que permitan obtener resultados para cumplir con los objetivos institucionales y territoriales. Los problemas detectados en el proceso investigativo originan la propuesta, la misma que involucra en su aplicación a todos sus habitantes. Las gestiones de sus dirigentes mediante el fortalecimiento del sistema administrativo se solidificará con cuatro etapas estructuradas tomando en consideración los cambios establecidos en la Constitución, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización y la Ley de Participación Ciudadana. En lo referente a la parte metodológica se utilizó la que permite analizar a profundizar las variables cuestionadas, con el fin de poder fundamentar la problemática y la solución recomendada. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta y entrevista y las preguntas se establecieron mediante la escala de Likert, a través de la tabulación de los datos se obtuvieron los resultados que se pudieron visualizar en gráficos dinámicos. El modelo de gestión administrativa contiene aspectos de carácter legal y teórico que otorgan validez científica y se ajustan a un marco legal que enmarcan el accionar del cabildo comunal de Zapotal con procesos legales y legítimos. La cultura organizacional se verá impulsada con la implementación del modelo de gestión, el impacto positivo será tan importante en la vida de los habitantes de la comuna Zapotal, porque permitirá la conexión directa con las autoridades del Gobierno municipal y la interacción con el Consejo de Planificación Cantonal para la definición del Plan de Desarrollo del territorio a través de la inclusión de los ciudadanos en los procesos y espacios de participación ciudadana y promoverá el control social.

## ÍNDICE GENERAL

UNIVERSIDAD ESTATAL.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
TRIBUNAL DE GRADO .....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	2
1. TEMA .....	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
5. OBJETIVOS .....	6
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
6. JUSTIFICACIÓN .....	7
7. HIPÓTESIS.....	8

8. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	8
8.1 Variable Independiente .....	8
8.2 Variable Dependiente.....	8
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA .....	11
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.2.1 Variable Independiente: Gestión Administrativa.....	12
1.2.1.1 Definición de la Variable Independiente, Dimensiones e Indicadores .....	12
1.2.1.2 Planeación .....	15
1.2.1.3 Objetivos institucionales .....	16
1.2.1.4 Planificación institucional.....	16
1.2.1.5 Organización .....	17
1.2.1.6 Estructura organizacional.....	18
1.2.1.7 Departamentalización.....	18
1.2.1.8 Dirección .....	19
1.2.1.9 Liderazgo.....	20
1.2.1.10 Autoridad .....	20
1.2.1.11 Control .....	21
1.2.1.12 Sistemas de control. ....	21
1.2.1.13 Normas de control.....	21
1.2.2 Variable Dependiente: Desarrollo Comunitario.....	22
1.2.2.2 Gestión Social .....	23
1.2.2.3 Interculturalidad .....	23
1.2.2.4 Participación comunitaria.....	24

1.2.2.5	Gestión Económica .....	24
1.2.2.6	Recursos .....	25
1.2.2.7	Crecimiento económico .....	25
1.2.2.8	Gestión Política .....	26
1.2.2.9	Ley de Comunas.....	26
1.2.2.10	COOTAD .....	27
1.2.2.11	Gestión Ambiental .....	28
1.2.2.12	Recursos comunales .....	28
1.2.2.13	Proyectos ambientales.....	29
1.3	MARCO LEGAL .....	29
	Constitución de la República de Ecuador, año 2008.....	29
	Plan Nacional del Buen Vivir, período 2013 – 2017 .....	31
	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, año 2011 .....	34
	Codificación a la Ley Orgánica del Régimen de Comunas, año 2004.....	36
	CAPÍTULO II .....	38
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
2.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
2.2.1	Investigación Documental.....	39
2.2.2	Investigación de Campo.....	39
2.3	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.3.1	Método cualitativo .....	40
2.3.2	Método cuantitativo .....	40
2.3.3	Método Histórico .....	40

2.3.4 Método Analítico .....	40
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
2.4.1 Entrevista.....	41
2.4.2 Encuesta .....	41
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
2.5.1 Población.....	41
2.6 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
CAPÍTULO III.....	43
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	43
3.1.1 Análisis e interpretación de la entrevista aplicada al Presidente de la comuna Zapotal.....	43
¿La Comuna cuenta con un Manual de Funciones?.....	43
3.1.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los directivos del cabildo comunal de Zapotal.....	45
3.1.3 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los habitantes de la comuna Zapotal.....	53
CONCLUSIONES .....	61
RECOMENDACIONES .....	62
CAPÍTULO IV.....	63
ETAPA 1: ELEMENTOS ORIENTADORES .....	66
Misión Institucional .....	66
Visión Institucional .....	66
Objetivos de gestión.....	67
Estrategias .....	67
PRINCIPIOS .....	68
DIVISIÓN DE PROCESOS .....	70

DELIMITACIÓN FUNCIONAL DE LOS PROCESOS .....	71
NIVELES DE ORGANIZACIÓN .....	71
PROCESOS GOBERNANTES .....	71
Misión del Proceso Gobernante .....	71
LA ASAMBLEA COMUNAL .....	71
FLUJOGRAMA DE LA ASAMBLEA COMUNAL .....	73
PRESIDENTE.....	74
FLUJOGRAMA DEL PRESIDENTE .....	75
VICEPRESIDENTE .....	76
FLUJOGRAMA DEL VICEPRESIDENTE.....	77
PROCESO HABILITANTE DE ASESORÍA Y APOYO .....	78
Misión del Proceso de Asesoría y Apoyo .....	78
FLUJOGRAMA DEL TESORERO .....	79
FLUJOGRAMA DE SECRETARÍA .....	80
FLUJOGRAMA DEL SÍNDICO.....	81
PROCESOS GENERADORES DE VALOR .....	82
Misión del proceso generador de valor .....	82
CONSEJO COMUNAL DE PLANIFICACIÓN .....	82
FLUJOGRAMA DEL CONSEJO COMUNAL DE PLANIFICACIÓN .....	83
FLUJOGRAMA DEL CONSEJO COMUNAL DE LA JUVENTUD.....	85
FLUJOGRAMA DEL CONSEJO SOCIO CULTURAL .....	87
ETAPA 2: PROCESOS PARTICIPATIVOS .....	88
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANES DE DESARROLLO.....	88
FASES PARA ELABORAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	89
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: FODA .....	90

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA .....	91
ELABORACIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y OBJETIVOS CONCRETOS .....	93
PROCESO PRESUPUESTARIO PARTICIPATIVO. ....	94
PASOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO .....	94
PREPARACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES .....	95
PROCESO DE PREPARACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	95
PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS. ....	96
ETAPA 3 PLAN DE CAPACITACIÓN .....	99
Plan de Capacitación .....	99
ETAPA 4: LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO .....	101
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A CADA FUNCIONARIO DEL CABILDO COMUNAL DE ZAPOTAL. ....	101
CONCLUSIONES .....	110
RECOMENDACIONES .....	111
BIBLIOGRAFÍA .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Objetivos Institucionales .....	45
TABLA N° 2: Planificación.....	46
TABLA N° 3: Estructura orgánica.....	47
TABLA N° 4: Departamentalización.....	48
TABLA N° 5. Liderazgo y Autoridad en la administración .....	49
TABLA N° 6: Sistema de control .....	50
TABLA N° 7: Normas de control interno.....	51
TABLA N° 8: Modelo de Gestión Administrativa .....	52
TABLA N° 9: Interculturalidad .....	53
TABLA N° 10: Asambleas comunitarias.....	54
TABLA N° 11: Economía popular y solidaria.....	55
TABLA N° 12: Crecimiento económico .....	56
TABLA N° 13: Ley de comunas y el COOTAD .....	57
TABLA N° 14: Recursos comunales .....	58
TABLA N° 15: Proyectos ambientales .....	59
TABLA N° 16: La comunicación en el cabildo comunal .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No 1: Foto de la Comuna Zapotal .....	2
GRÁFICO No 2: Imagen satelital de la Comuna Zapotal .....	3
GRÁFICO No 3: Objetivos Institucionales .....	45
GRÁFICO No 4: Planificación .....	46
GRÁFICO No 5: Estructura orgánica .....	47
GRÁFICO No 6: Departamentalización .....	48
GRÁFICO No 7: Liderazgo y Autoridad.....	49
GRÁFICO No 8: Sistema de control .....	50
GRÁFICO No 9: Normas de control interno .....	51
GRÁFICO No 10: Modelo de Gestión Administrativa.....	52
GRÁFICO No 11: Interculturalidad.....	53
GRÁFICO No 12: Asambleas comunitarias .....	54
GRÁFICO No 13: Economía popular y solidaria .....	55
GRÁFICO No 14: Crecimiento económico .....	56
GRÁFICO No 15: Ley de comunas y el COOTAD .....	57
GRÁFICO No 16: Recursos comunales .....	58
GRÁFICO No 17: Proyectos ambientales .....	59
GRÁFICO No 18: La comunicación en el cabildo comunal .....	60
GRÁFICO No 19: Ciclo del modelo de Gestión Administrativo Aplicado. ....	65
GRÁFICO No 20: Organigrama Estructural.....	69
GRÁFICO No 21: Esquema de la planificación estratégica.....	89
GRÁFICO No 22: Fases del Presupuesto Participativo.....	94
GRÁFICO No 23: Comunicación del cabildo .....	95

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	9
CUADRO No 2: Operacionalización de la Variable Dependiente .....	10
CUADRO No 3: Población.....	41
CUADRO No 4: Principios.....	68
CUADRO No 5: Macroprocesos .....	70
CUADRO No 6: Funciones de la Asamblea Comunal .....	72
CUADRO No 7: Funciones del Presidente .....	74
CUADRO No 8: Funciones del Vicepresidente.....	76
CUADRO No 9: Funciones del tesorero.....	78
CUADRO No 10: Funciones del Secretario .....	80
CUADRO No 11: Funciones del Síndico .....	81
CUADRO No 12: Funciones del Consejo Comunal de Planificación.....	82
CUADRO No 13: Funciones del consejo de la juventud.....	84
CUADRO No 14: Funciones del Consejo Socio Cultural .....	86
CUADRO No 15: Matriz FODA .....	90
CUADRO No 16: MATRIZ DE CONFRONTACIÓN .....	92
CUADRO No 17: Plan Operativo Anual de la comuna Zapotal .....	97
CUADRO No 18: Plan de Capacitación .....	100
CUADRO No 19: Formato de evaluación al Presidente de la Comuna .....	101
CUADRO No 20: Formato para evaluar al Secretario de la Comuna .....	102
CUADRO No 21: Formato para evaluar al Tesorero de la Comuna .....	103
CUADRO No 22: Formato para evaluar al Síndico de la Comuna .....	104
CUADRO No 23: Formato para establecer Indicadores de gestión. ....	105
CUADRO No 24: Plan de acción.....	107
CUADRO No 25: Presupuesto Referencial .....	109

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: Guía de la entrevista aplicada al presidente de la comuna Zapotal .....	115
ANEXO N° 2: Encuesta aplicada a los integrantes del cabildo comunal .....	117
ANEXO N° 3: Encuesta aplicada a la ciudadanía de la comuna Zapotal .....	119
ANEXO N° 4: Encuestando a un ciudadano de la comuna Zapotal .....	121
ANEXO N° 5: Encuestando a una ciudadana de la comuna Zapotal.....	122

## INTRODUCCIÓN

En los territorios comunales, el cabildo es el eje fundamental de acción administrativa en su jurisdicción, su organización debe ser dinámica y apegada a normativas a nivel nacional, por lo tanto a su fortalecimiento institucional debe ser continuo y progresivo, los cambios en la estructura organizativa son muy importantes porque permiten enlazar los objetivos en la entidad a un proceso participativo.

El cabildo de la comuna Zapotal establece un accionar simulado un trabajo en bien de sus habitantes, sin embargo su norma estatutaria contiene un modelo administrativo caduco que encierra un trabajo direccionado a socios activos de su organización, para el efecto se dieron cambios significativos, adaptando una instancia de participación activa de sus habitantes que le permita la deliberación y la debida toma de decisiones de sus necesidades más prioritarias. El trabajo de investigación se compendia en cuatro capítulos que se detallan a continuación.

Capítulo I.- en esta sección se define la problemática de la investigación; objeto del estudio, se deriva la sistematización, objetivos, operacionalización de variables, marco teórico y el marco legal

Capítulo II.- la parte metodológica se encuentra detallada en esta parte del trabajo investigativo, establecido por los proceso claves como el diseño de la investigación; técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo III en esta sección se proceden a tabular los datos obtenidos fruto de la aplicación de la entrevista y la encuesta. Esta información se especifica en tablas y gráficos.

Capítulo IV.- se presentan las cuatro fases del modelo de gestión propuesto.

## MARCO CONTEXTUAL

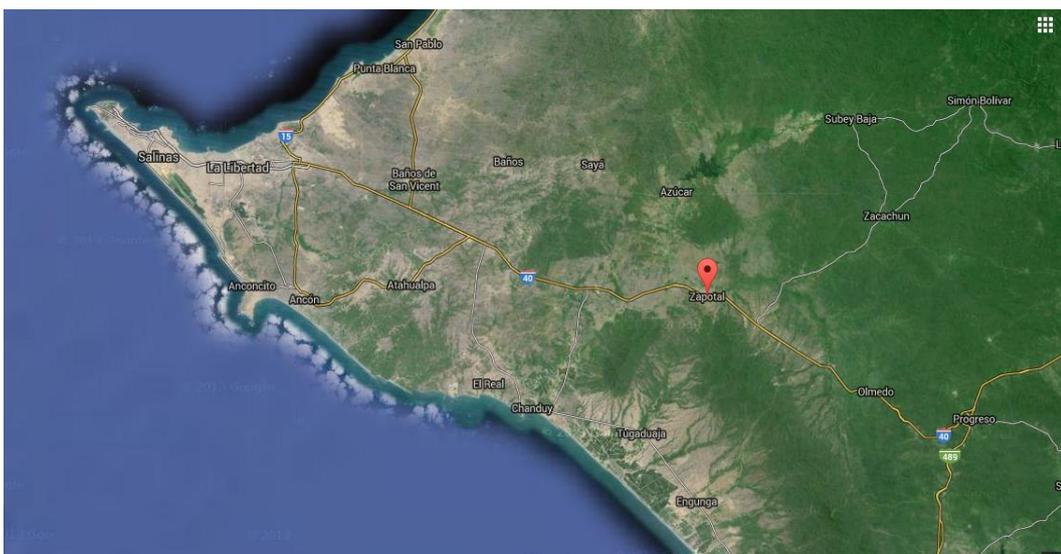
### 1. TEMA

Incidencia de la gestión administración en el desarrollo Comunitario, mediante un estudio que implique a autoridades, socios y habitantes. Direccionado al diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo comunal de Zapotal, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2015 - 2016.

### 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Zapotal, es una comunidad que se encuentra en la vía Guayaquil - Salinas y posee una población de 1.000 habitantes, los cuales se dedican a la agricultura, costura, ganadería, y una proporción a la venta de comida típica en locales de comida dentro de la comunidad, siendo esto su fuente de ingreso económico para la comunidad y para los comuneros que en ella habitan.

#### GRÁFICO No 1: Foto de la Comuna Zapotal

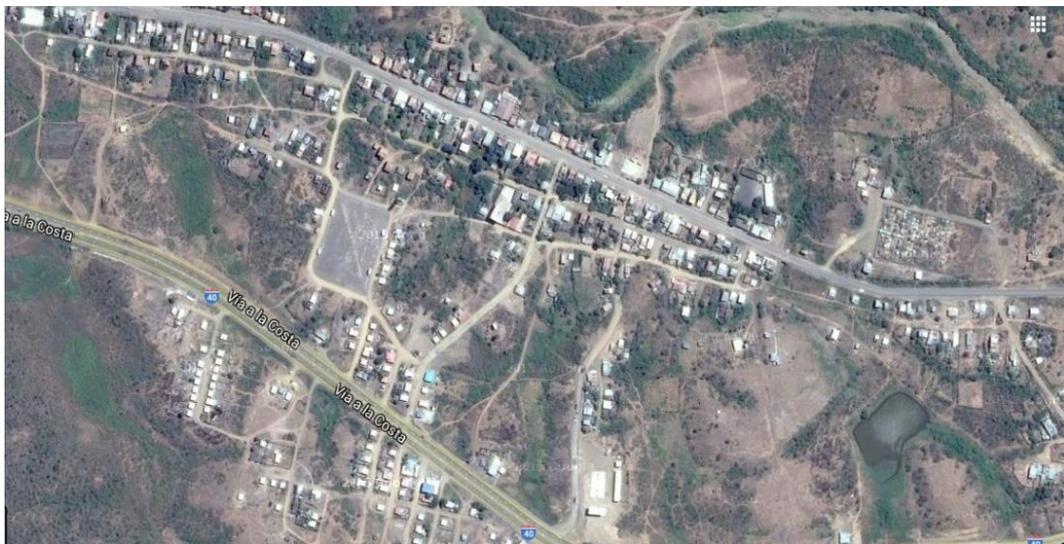


**Fuente:** Comuna Zapotal  
**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

La administración territorial de esta comuna depende de forma directa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Chanduy, tiene su estatus de comuna como otros varios pueblos, principalmente agrícolas y pesqueros de la zona costera del Ecuador, sin embargo, la administración comunal es ejercida por los pobladores a través de su cabildo.

Las actividades más difundidas en el ámbito comunal son aquellas referentes al cultivo y ganadería. Aunque existe una difusión y variedad relativamente amplia de cultivo: maíz, banano, cebolla, pimiento, etc. y varios tipos de ganado, en la comunidad esta actividad no pueden realizarse a una escala mayor debido a una severa limitación de recursos productivos.

## **GRÁFICO No 2: Imagen satelital de la Comuna Zapotal**



**Fuente:** Comuna Zapotal  
**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

La migración de las personas de su comuna a las grandes ciudades como Guayaquil y Santa Elena es relativa a la mitad poblacional en busca de un sustento económico adicional a su actividad productiva en la zona. Por otro lado, la cosecha de maíz ha cambiado la vida de los comuneros de Zapotal de un Proyecto Integral para el Desarrollo Agrícola, Ambiental y Social de forma Sostenible del

Ecuador (PIDAASSE) del MAGAP realizado en el año 2012. Esto ha permitido que los ingresos de los comuneros hayan mejorado.

Se evidenció que el principal inconveniente es la debilidad del sistema administrativo, afectando de forma directa al desarrollo de la comunidad. Este estudio permitió detectar otros inconvenientes que afectan a la situación territorial de la Comuna Zapotal.

Uno de los problemas identificados es la existencia de duplicidad de funciones en las operaciones y actividades de la Directiva de la Comuna Zapotal, debido a la desactualización de su Reglamento Interno, ocasionando desorganización en las funciones operativas y de gestión.

De acuerdo a los datos proporcionados por el cabildo comunal existen 1000 socios activos y 5 personas de la Directiva, las conversaciones mantenidas con un grupo de ciudadanos de la Comuna Zapotal permitieron determinar la segunda problemática, la comunicación entre la Directiva y los Comuneros es débil, debido a la inexistencia de una instancia de participación dentro de la estructura orgánica que permita las deliberaciones y la toma de decisiones de la ciudadanía.

La siguiente problemática es el débil sistema de comunicación interna y externa produciendo que hasta el momento no se hayan implementado los procesos participativos como el presupuesto participativo, instancias antes mencionadas, debilitando así la imagen organizacional del cabildo comunal.

Otro inconveniente detectado es que la escasa planificación institucional, debido a la carencia de un sistema de procedimientos que le permita integrar pasos sistematizados para la elaboración de planes, políticas y proyectos en bien del territorio y así poder enlazarlos a los PDOT de la parroquia y del Cantón para encaminar a la comuna hacia el buen vivir de sus habitantes.

Existe un débil trabajo mancomunado entre la Comuna, el GAD Parroquial y GAD Municipal, esto causado por la desactualización en conocimientos relativos a las normativas que le permiten a los habitantes a exigir sus derechos ante las autoridades públicas seccionales, y así cumplir con los objetivos del Buen Vivir.

Debido a los inconvenientes encontrados en el diagnóstico situacional, se propone el diseño y la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa que servirá para optimizar la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la prestación del servicio. Este sistema de gestión administrativa propondrá acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales, mediante el cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide la gestión administrativa en el desarrollo comunitario de Zapotal, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2015?

### **4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿De qué manera afecta el reglamento interno desactualizado al momento de asignar las responsabilidades de los miembros del cabildo comunal?
2. ¿De qué manera afecta la débil estructura orgánica en el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y leyes inherentes a la administración comunal?
3. ¿Cómo incide la comunicación entre la directiva y la comunidad en los procesos participativos?
4. ¿Cómo afecta la planificación institucional en el cumplimiento de los objetivos comunales?

5. ¿De qué forma incide el conocimiento empírico en el trabajo mancomunado para el desarrollo de la Comuna Zapotal?
6. ¿Cómo incide la implementación de un modelo de gestión administrativa en desarrollo de la Comuna Zapotal?

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo comunitario mediante un estudio que implique a autoridades, socios y habitantes de la Comuna para el diseño de un modelo de gestión administrativa en el cabildo comunal de Zapotal, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2015 – 2016.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Elaborar el marco teórico y legal de la investigación apoyándose en diferentes estudios referentes al tema planteado y analizando también la normativa legal que rige a las comunas.
2. Establecer la metodología de investigación científica a través del uso de los distintos métodos, tipos, técnicas e instrumentos de recolección de información.
3. Analizar e interpretar la información recopilada de encuestas y entrevistas aplicadas a la directiva del cabildo comunal y a la ciudadanía en general.
4. Diseñar un modelo de gestión administrativa, mediante la evaluación exhaustiva de los procesos administrativos desarrollados dentro de la

institución y de los elementos que intervienen en ellos tanto humano como material.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

### **Teórica**

Hoy en día la sociedad está compuesta de organizaciones, la mayoría de las actividades orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Las organizaciones están estructuradas por personas y por recursos no humanos como materiales financieros y recursos físicos. De la misma manera, las personas que laboran en las organizaciones se enfrentan a múltiples retos, encontrar satisfacción a través del trabajo, luchar contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades, encontrar dignidad y un propósito en la prosecución humanas en el sitio del trabajo.

Es importante recalcar que un nuevo esquema administrativo adaptado al territorio de la Comuna Zapotal, traerá beneficios de diversas índoles tanto en la planificación territorial, rendición de cuentas, participación cativa de la ciudadanía, deliberaciones públicas, en si se fortalecería la acción ciudadana y se impulsaría el buen vivir.

### **Metodológica**

Para llevar a cabo el trabajo de investigación es necesario revisar diferentes documentos, normas legales y estudios referentes al tema planteado. Así como analizar lo que establece SENPLADES y la Secretaria Nacional de Administración Pública sobre la gestión pública. De esta manera se pude fundamentar en base a lineamientos y directrices que son dictados por las respectivas instituciones encargadas de la planificación a nivel nacional. Estos lineamientos serán aplicados según las necesidades reales de la comuna zapotal

## **Práctica**

Debido a los inconvenientes detectados en el diagnóstico situacional es de suma importancia implementar un nuevo Modelo de Gestión Administrativa en la Comuna Zapotal ya que permitirá optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz, se mejora también la calidad del servicio que brinda la comuna, se establecen procedimientos de control interno de tal forma que se facilite la toma de decisiones.

## **7. HIPÓTESIS**

La aplicación del modelo de gestión administrativa contribuirá al desarrollo comunitario de Zapotal, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2015 – 2016.

## **8. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

### **8.1 Variable Independiente**

Gestión administrativa.

### **8.2 Variable Dependiente**

Desarrollo comunitario



**CUADRO No 2: Operacionalización de la Variable Dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
La aplicación del modelo de gestión administrativa contribuirá al desarrollo comunitario de Zapotal, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2015 - 2016.	Desarrollo comunitario	Es un método de gestión que incorpora a todos los agentes que conforman la comunidad, estableciendo procesos de participación y articulación entre la población y las instituciones, permitiendo alcanzar unos objetivos comunes y predeterminados para mejorar las condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales de las comunidades.	Gestión Social  Gestión Económica  Gestión Política  Gestión Ambiental	- Interculturalidad - Participación comunitaria  - Recursos  - Ley de Comunas - COOTAD  - Recursos comunales - Proyectos ambientales	1. ¿Considera usted que se está dando cabal cumplimiento con el principio de interculturalidad?  2. ¿Participa usted en las Asambleas para la elaboración de planes, proyectos y políticas a favor del territorio?  3. ¿Conoce usted sobre Economía popular y solidaria?  4. ¿en su opinión, cuales son las adversidades para que la comuna no tenga un crecimiento económico?  5. ¿Conoce usted sobre las normativas establecidas en la ley de comunas y el COOTAD?  6. ¿Cree usted que los recursos comunales son debidamente administrados?  7. ¿Considera usted que es necesario implementar proyectos ambientales en la Comuna?  8. ¿Cree usted que existe una buena comunicación efectiva entre el cabildo y sus habitantes?	ENTREVISTAS          ENCUESTAS

Fuente: Investigación Documental  
Elaborado por: Lourdes Perero Ramírez

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

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

El Código orgánico de ordenamiento territorial, autonomía y descentralización menciona que “La organización territorial que el presente Gobierno heredó, estuvo sumida en la exclusión, la desigualdad y la inequidad”. Fue este contexto el que llevó a la Revolución Ciudadana a pensar y configurar un Estado diferente, por fuera de la estructura histórica centralista.

Desde aquel momento el actual régimen se concentró en profundizar el sistema democrático con un enfoque de justicia regional y espacial, a través de políticas que compensen los desequilibrios en el desarrollo territorial” La justicia regional que se impulsa, promueve el esfuerzo articulado del Gobierno central con los Gobiernos Autónomos Descentralizados con el fin de superar las desigualdades entre los territorios e integrar la nación; para democratizar el uso y el disfrute de la riqueza material y la realización plena de las ciudadanas y los ciudadanos, sin discriminación alguna.

La Constitución de la República, que reconoce al estado ecuatoriano como descentralizado, guiado por los principios de equidad interterritorial, integración, solidaridad y unidad territorial. El COOTAD, 2011 menciona que al nuevo modelo de descentralización y desconcentración implementado durante este Gobierno y plasmado en el Plan Nacional del Buen Vivir, se le ha otorgado las atribuciones en cuanto a la planificación y la gestión territorial se refiere, lo que implica un reto enorme de características multidimensionales e integrales. En primer lugar, está el desafiar la estructura y la práctica de la gestión pública para

propender hacia una misión que concilie las diferencias y potencialidades geográficas, que busque una economía de escala y dé respuesta a las demandas ciudadanas.

En segundo lugar, lograr una efectiva articulación y diálogo entre los diferentes niveles de gobierno para avanzar en la reforma del Estado, la democratización a lo largo del territorio y la creación de un aparato estatal eficiente, representativo, justo e incluyente.

En tercer lugar, fortalecer una estructura administrativa potencial inherente a cada territorio. Finalmente, impulsar la igualdad de oportunidades, permitiendo el acceso a servicios básicos, recursos productivos, salud, educación y un espacio vital digno para todas y todos los comuneros.

La comuna Zapotal se encuentra ubicada en la vía Guayaquil – Salinas, posee una población de 1.000 habitantes. Las principales actividades que se llevan a cabo en el territorio comunal es la agricultura, costura, ganadería y a la venta de comidas típicas en locales dentro de la comunidad.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 Variable Independiente: Gestión Administrativa**

#### **1.2.1.1 Definición de la Variable Independiente, Dimensiones e Indicadores**

Es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. Además está compuesto por un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral. La tarea de la administración

consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación; organización, dirección y control de actividades en las diversas áreas y niveles de la organización. (Chiavenato, 2001, pág. 3)

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”(Thompson, 2008, pág. 14)

La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.(Castro, 2009, pág. 36)

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean. (Córdova, 2012, pág. 13)

Dentro de la Comuna, este ciclo de la administración no se aplica de forma eficiente, existen inconvenientes en cada una de las etapas, por ejemplo la directiva comunal no cuenta con una planificación formal, es decir, no tienen un plan estratégico, tampoco cuentan con un plan operativo anual.

En el ámbito organizacional tienen un reglamento interno desactualizado, no tienen un manual de procedimientos. Por otra parte en lo que respecta a control y evaluación, este estudio determinó que no se cuenta con un sistema de control estructurado, es decir la ciudadanía no participa al máximo monitoreando la ejecución de los objetivos establecidos.

“Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados

tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos”.(Ponce R. , 2005, pág. 21)

La comuna Zapotal no cuenta con un modelo de gestión administrativa, esto debido al desconocimiento de sus autoridades sobre este proceso, la propuesta que se quiere implementar estará diseñada en base a la situación real de la comuna. El modelo de gestión administrativa estará compuesto por 4 etapas:

La Etapa I denominada “Elementos orientadores” contiene los siguientes puntos: Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Principios, Organigrama, Orgánico funcional por procesos.

En la Etapa II denominada “Procesos Participativos” se proponen los procesos que son necesarios implementar dentro de la comuna Zapotal, se explica en que consiste cada proceso y los pasos a seguir para que los integrantes del cabildo puedan ejecutarlos.

La Etapa III llamada “Capacitación” está conformada por una propuesta de Plan de Capacitación elaborada por el investigador, en base a temas socializados con el cabildo comunal.

En la Etapa IV “Lineamientos de control interno” se presentan matrices para la evaluación de cada funcionario del cabildo comunal de Zapotal, además se elaboraron indicadores de gestión.

Este modelo de gestión busca contribuir con el desarrollo comunitario de Zapotal, proponiendo directrices que permitan contrarrestar los inconvenientes encontrados a través del estudio situacional.

El Modelo de Gestión será diseñado en consenso con las autoridades de la Comuna Zapotal, contendrá lineamientos que pretenden fortalecer las debilidades encontradas, esta herramienta busca eliminar la duplicidad de funciones mediante la actualización del reglamento interno comunal, tomando en cuenta lo que establece la Ley del Régimen de Comunas, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, el COOTAD y principalmente la Constitución de la República del Ecuador.

El modelo de gestión también pretende socializar la importancia de contar con recursos financieros que permitan ejecutar proyectos de inversión social, esta actividad se la llevara a cabo mediante una capacitación dirigida a la ciudadanía de la Comuna Zapotal.

Otro aspecto importante de este modelo es que busca fortalecer la planificación institucional mediante la aplicación de matrices de priorización de necesidades, seguimiento de proyectos, presupuesto, evaluación de desempeño y otras herramientas que permitan orientar la planificación estratégica dentro de la Comuna Zapotal.

#### **1.2.1.2Planeación**

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".(Ponce R. , 2005, pág. 24)

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" (Terry., 2012, pág. 14)

Esta etapa se aplica de manera no tan eficiente en la Comuna, para empezar el cabildo no cuenta con plan estratégico donde se establezcan directrices de gestión comunal. En segundo lugar no se detalla un plan operativo anual de las actividades a realizarse.

Es por ello que la presente propuesta busca implementar un cronograma de actividades basada en las estrategias institucionales elaboradas por el investigador, estas estrategias saldrán del respectivo análisis FODA comunal. Además se establecerá un plan de capacitaciones dirigido a los miembros del cabildo y a la ciudadanía en general con el objetivo de mejorar sus capacidades y potencialidades.

### **1.2.1.3 Objetivos institucionales**

“Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico” (Vicente, 2010, p. 8)

Entre los principales objetivos que tiene el cabildo comunal podemos mencionar que el principal es “Mejorar la calidad de vida de sus habitantes”. Para ello es necesario la implementación del Modelo de Gestión administrativa que inicia con un diagnostico situacional, se establecerá la correcta aplicación del proceso administrativo mediante estrategias y lineamientos para una adecuada gestión comunal. De esta manera se pretende contribuir a la planificación institucional y garantizar el cumplimiento de los objetivos comunales.

### **1.2.1.4 Planificación institucional**

La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen

vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.(COPFP, 2010, pág. 9)

El gobierno comunal no cuenta con un verdadero proceso de planificación participativa, para cambiar esta problemática el modelo de gestión elaborará la “Matriz FODA de estrategias” en base a un estudio situacional de las necesidades de la Comuna. Estas estrategias contribuirán con el desarrollo comunitario de Zapotal en tiempos de corto y mediano plazo y mejoraran la gestión administrativa y coadyuvaran a la calidad de vida de sus habitantes.

#### **1.2.1.5 Organización**

En cuanto a organización, dentro del Cabildo Comunal de Zapotal existe duplicidad de funciones, esto debido a que cuentan con un reglamento interno desactualizado, esto afecta a la etapa de organización de la Comuna.

La palabra organización se utiliza en dos diferentes sentidos. El primera, es primero es el de empresa o grupo funcional, el segundo, es el proceso de organizar, es decir, la manera que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la compañía para alcanzar eficientemente los objetivos de las mismas. (Anzola, 2010, pág. 27)

La Comuna Zapotal se encuentra organizada en base a sus estatutos de creación, su directiva es elegida de forma democrática, además se establece que los recursos comunales deben ser manejados de forma eficiente y responsable por los miembros del cabildo.

Se busca demás mejorar la calidad de vida de sus habitantes sin discriminación alguna. La presente investigación pretende entregar lineamientos para mejorar la etapa de organización que se aplica en la comuna Zapotal.

### **1.2.1.6 Estructura organizacional**

“La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Fijará la autoridad y responsabilidad de los correspondientes a cada nivel.” (Vicente, 2010, p. 11)

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”.(Chiavenato, 2006, pág. 45)

La estructura organizacional de la Comuna Zapotal está conformada de la siguiente manera: Presidente, Secretario, Tesorero, Síndico y las Comisiones especiales. En el modelo de gestión se elaborará un orgánico funcional donde se detalle cada una de las funciones que debe cumplir los miembros del cabildo así como los procedimientos que se ejecutan en su lugar de trabajo.

Es importante que el cabildo de cambios en su estructura y adopte una instancia que genere la participación integral de sus habitantes, sin distinción que califique a los ciudadanos, es decir, entre socios activos y no socios, pues todos deben tener la oportunidad de ser escuchados y en su defecto ser partícipe de las tomas de decisiones inherentes a sus necesidades territoriales.

### **1.2.1.7 Departamentalización**

Se entiende por departamentalización la acción de organizar la actividad empresarial por departamentos. La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente.

El reparto del trabajo y su posterior reagrupamiento se puede efectuar de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales, a saber:

- División por jerarquía
- División por funciones
- División por división (unidad/ delegación, grupo de clientes, grupo de productos, proyecto, etc.)

La elección del criterio a utilizar para repartir el trabajo y realizar la departamentalización depende, en general, de los objetivos de la organización, de las características del entorno exterior, de la tecnología utilizada, de la formación de los trabajadores, del tipo de tareas ejecutadas, de la existencia (o no existencia) de unidades/ delegaciones alejadas geográficamente, de la dimensión de la organización y de la estrategia a seguir.(Vicente, 2010, p. 17)

Lamentablemente el actual reglamento interno de la Comuna no establece cuáles son los requisitos o experiencias necesarias que una persona debe tener para poder ocupar un cargo en el gobierno comunal. Por tal motivo en la propuesta planteada se diseñara una matriz del perfil que debe tener cada puesto de trabajo. De esa manera se garantizara que la persona que pretenda ingresar a un cargo directivo cuente con la preparación debida.

#### **1.2.1.8 Dirección**

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

El direccionamiento dentro de la comuna no es del todo eficiente, al no existir procesos participativos que permitan contar el liderazgo individual de sus pobladores, no se podrá descentralizar las responsabilidades para llegar al cumplimiento cabal de los objetivos propuestos

En esta etapa se puede mencionar un punto a favor de la actual directiva, ya que los miembros del cabildo sienten un compromiso muy fuerte por su comunidad. Están dispuestos a trabajar para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, esto bajo el mando de su presidente a quien respetan mucho.

#### **1.2.1.9 Liderazgo**

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. (Vicente, 2010, p. 24)

En la comuna Zapotal, el nivel de liderazgo es debilitado por cuanto la práctica de la administración empíricamente hace que los ciudadanos tengan poca seguridad en el momento de realizar gestiones conjuntas con los dirigentes.

#### **1.2.1.10 Autoridad**

El Proceso administrativo” menciona que “Es el principio del que se deriva toda administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.” Además “Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados. (Chiavenato, 2001, pág. 56)

La autoridad establece el orden jerárquico de los puestos, de esta manera se prevalecen las decisiones desde la máxima autoridad hacia sus organismos dependientes, en este caso los deberes de las comisiones de la comuna Zapotal son supeditadas a las del cabildo comunal o la asamblea comunal. El principio de autoridad es ejercido por el presidente de la comuna quien dispone las actividades de cada miembro del cabildo comunal debe ejecutar en un periodo de tiempo establecido mediante la planificación institucional.

### **1.2.1.11 Control**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.(Anzola, 2010)

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados con la finalidad de saber que se ha obtenido, lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.(Ponce A. R., 2012, pág. 27)

La etapa de control es realizado mes a mes en las asambleas comunitarias, además la autoridad de la Comuna lleva a cabo una rendición de cuenta al final del año donde se expone todas las actividades realizadas en el periodo de su gestión. Esta etapa es muy importante para la ciudadanía ya que en base a eso podrá sacar sus respectivas conclusiones y determinar si se cumplieron con las metas trazadas en un principio.

### **1.2.1.12 Sistemas de control.**

Las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que: Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo. (Vicente, 2010, p. 25)

### **1.2.1.13 Normas de control**

Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos

públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente. (Pasaje, 2014, pág. 1)

Los sistemas de control y las respectivas normas, se encuentran estipuladas en las diferentes normativas legales, pero aun así en la Comuna no se encuentran definido de manera formal estos mecanismos de participación ciudadana. Esto constituye una debilidad por parte del cabildo comunal. Esta situación se pretende solucionar mediante la elaboración del modelo de gestión administrativa.

## **1.2.2 Variable Dependiente: Desarrollo Comunitario**

### **1.2.2.1 Definición de la Variable Dependiente, Dimensiones e Indicadores**

El desarrollo comunitario es un método de intervención que incorpora a todos los agentes que conforman la comunidad, estableciendo procesos de participación y articulación entre la población y las instituciones que, potenciando un proceso pedagógico y las capacidades participativas de los actores y de las estructuras mediadoras, permita alcanzar unos objetivos comunes y predeterminados para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades. De esta forma se fomenta el buen vivir de la población de la comuna Zapotal, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena.

El desarrollo comunitario puede definirse como la agregación de valor económico que proviene de pequeños núcleos culturales. Se anestos la familia, pequeñas asociaciones o grupos comunes. “Un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad con la participación activa de ésta. (SENPLADES, 2011, pág. 1)

### **1.2.2.2 Gestión Social**

La sostenibilidad social se relaciona con la participación de la comunidad y sus organizaciones, y en qué medida éstas se apropian de los objetivos del proyecto así como de sus resultados. Si la comunidad se adueña del proyecto e incrementa su capacidad para la toma de decisiones y su capacidad de gestión (empoderamiento) gracias a la plataforma provista por el proyecto, entonces buscará formas de mantenerlo. (Tricalcar, 2007, p. 5)

Además menciona que “Se consigue sostenibilidad social y cultural considerando las particularidades del contexto social y cultural donde se hacen los proyectos y cómo éstos se insertan en tales contextos convirtiéndose en un bien público”.(p. 5)

Es importante mencionar que las comunidades están formadas por distintos grupos: mujeres y hombres, jóvenes y adultos, personas con distintos niveles educativos, capacidades económicas, y en la mayoría de los casos, provenientes de culturas distintas. Es por ello que para conseguir sostenibilidad social es necesario que las autoridades correspondientes promuevan el enfoque de género, generacional y cultural para asegurarse de estar tomando en cuenta a todos y todas desde sus particularidades.

### **1.2.2.3 Interculturalidad**

Es la relación armónica, de tolerancia, colaboración, complementariedad y convivencia pacífica entre las diversas culturas que coexisten dentro del territorio ecuatoriano. Los habitantes y pobladores que conforman la comuna, no serán objeto de racismo y de ninguna forma de discriminación fundada en su origen, identidad étnica o cultura

Hoy en día se han implementado varias políticas públicas que buscan fomentar y fortalecer el principio de Interculturalidad, todas las instituciones del régimen autónomo descentralizado tienen el deber de garantizar el cumplimiento del

mismo. En el caso de la Comuna Zapotal las autoridades respetan este mandato constitucional.

#### **1.2.2.4 Participación comunitaria**

Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria. (República, 2008, pág. 67)

Sobre este aspecto cabe mencionar que no todos los comuneros participan en las asambleas comunitarias, son pocas las personas que aportan con ideas o sugerencias, además no se han establecidos de manera formal mecanismos que garanticen la participación de la ciudadanía en el diseño y ejecución de políticas, programas y proyectos que vayan en beneficio del desarrollo de la Comunidad.

#### **1.2.2.5 Gestión Económica**

Se refiere a la obtención de suficientes recursos para mantener en funcionamiento el proyecto, para esto es necesario la definición de estrategias financieras que garanticen la gestión presente y futura del proyecto, la definición de métodos de control sobre el manejo de recursos, la transparencia en la rendición de cuentas, entre otros. (Tricalcar, 2007, p. 6)

La Comuna Zapotal no recibe recursos económicos de ninguna entidad pública, la única fuente de financiamiento son las aportaciones de las cuotas mensuales de los socios comuneros, mediante estas aportaciones se elabora el presupuesto institucional y se ejecutan las acciones que más se puedan, cabe recalcar que no todos los socios comuneros están al día en el pago de las cuotas.

### **1.2.2.6 Recursos**

“las personas son el principal recurso de las organizaciones, que, en esencia, son grupos de personas que utilizan recursos materiales, como espacio, instalaciones, maquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.” (AMARU, 2009, pág. 119)

Es así que dentro de la comuna Zapotal, los recursos existentes con su optimización podrían aleatoriamente ayudar a los cambios estructurales en la administración del territorio. Es importante el cambio de mentalidad y el cambio de pensamiento para obtener una cultura organizacional sólida que impulse el mejoramiento continuo de sus habitantes.

### **1.2.2.7 Crecimiento económico**

La Superintendencia, dispondrá la transformación de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en cooperativas de ahorro y crédito, cuando por su crecimiento en monto de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones (LOEPS, 2011, pág. 15)

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través del Proyecto Integral de Desarrollo Agrícola, Ambiental y Social de forma Sostenible del Ecuador (PIDAASSE) fomenta la agricultura en la Comuna Zapotal de la Provincia de Santa Elena, beneficiando directamente a familias de la zona. La ejecución del proyecto PIDAASSE genera otros beneficios sociales como el retorno de los comuneros a sus lugares ancestrales, aumento de la asociatividad, mejor nivel técnico de los agricultores, aumento en la oferta de jornales de trabajo, revalorización de la tierra en seis veces su valor, mejoramiento de los suelos por el aporte de material vegetal, captación de agua e instalación de sistemas de riego con un ahorro en el consumo de agua de hasta un 40%.

### **1.2.2.8 Gestión Política**

En algunos casos, los gestores de los proyectos buscan modificar el marco jurídico en el que desarrollan sus actividades, ampliando así su ámbito de influencia al desarrollo de políticas públicas que permitan ajustar la legislación o emitir nueva reglamentación que favorezca al desarrollo y logro de resultados del proyecto. Para ello, promueven la incorporación de las acciones del proyecto en actividades de organismos públicos y, en algunos casos muy especiales, la institucionalización de las propuestas de la comunidad.(Tricalcar, 2007, p. 5)

Muchos de los directivos del cabildo comunal y de la ciudadanía en general desconocen sobre la ley de comunas, además se debe fortalecer los conocimientos sobre la Constitución de la República, el COOTAD, el Plan Nacional del Buen Vivir, ya que son normas jurídicas muy importantes que afectan de forma directa al desarrollo de la Comunidad. Para esto se debe implementar un plan de capacitación dirigido a los directivos y a la ciudadanía, esto con la finalidad de elevar y mejorar las potencialidades de los mismos. Esto se fundamenta en las directrices que establece el Plan Nacional del Buen Vivir.

### **1.2.2.9 Ley de Comunas**

Esta ley dispone las siguientes atribuciones para el cabildo:

- a) Dictar las disposiciones y reformar libremente los usos y costumbres que hubiere, relativos a la administración, uso y goce de los bienes en común;
- b) Arrendar, con el voto favorable de por lo menos cuatro de sus miembros, parteo el todo de los bienes en común, con sujeción a la Ley de Desarrollo Agrario mediante escritura pública y por un tiempo que no pase de cinco años;
- c) Recibir y aceptar, con beneficio de inventario, donaciones, legados o adjudicaciones de bienes que se hagan a favor de la comuna, bienes que ingresarán al patrimonio común;
- d) Defender, judicial o extrajudicialmente, la integridad del territorio que pertenezca a la Comuna, y velar por la seguridad y conservación de todos los bienes en común;
- e) Adquirir bienes para la comuna, mediante operaciones comerciales, y contraer con este fin, previa aprobación del Ministro de Agricultura y

Ganadería, obligaciones a plazo, con hipoteca de los bienes que adquiere o de los que posee la comuna;

f) Estudiar la división de los bienes en común que posee o adquiriera la comuna, la posibilidad y conveniencia de su enajenación los juicios civil es que versen sobre ellos o de llegar a otro arreglo en estos litigios; y la posibilidad de resolver estos asuntos previa la aquiescencia de la asamblea general; en caso de fraccionamiento de predios comunales se requerirá la resolución adoptada por las dos terceras partes de la asamblea general, siendo prohibido el fraccionamiento de los páramos, así como de las tierras destinadas a la siembra de bosques;

g) Propender al mejoramiento moral, intelectual y material de los asociados. Es obligación primordial del cabildo aplicar a esta finalidad el rendimiento de los bienes colectivos; y,

h) Para cumplir la obligación impuesta en el literal anterior, el cabildo puede fijar una cuota mensual, anual o extraordinaria, obligatoria para todos los asociados, y cuya cuantía dependa de la capacidad económica de los habitantes, e imponer una contribución moderada por el uso de los bienes colectivos, previa .aprobación del Ministro de Agricultura y Ganadería.(COMUNAS, 2004, pág. 3)

Los miembros del cabildo comunal mencionaron que conocen sobre esta ley, pero son conscientes en que deben elevar el nivel dicho conocimiento, esto con el propósito de actuar y gestionar los recursos en base a las directrices establecidas en esta normativa legal. Para ello, en la propuesta se detallara un plan de capacitación dirigido a los miembros del cabido comunal y para la ciudadanía en general.

#### **1.2.2.10 COOTAD**

El presente Código desarrolla la organización territorial definida en la Constitución, que comprende regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Para cada una de estas unidades territoriales definen requisitos de creación, regula la fusión de cantones y de parroquias, y norma el detalle de la conformación de regiones a partir de las provincias.(COOTAD, 2011, p. 10)

Los directivos de la Comuna consideran necesario incrementar el conocimiento sobre el COOTAD ya que hasta el momento es muy bajo, esto con la finalidad de conocer con exactitud cuáles son las facultades y competencias del Gobierno

Parroquial de Chanduy y poder así exigir se cumpla con las directrices establecidas en esta norma.

De esta forma se podrá mejorar la relación existente entre los directivos de la Comuna y las autoridades del Gobierno Parroquial.

#### **1.2.2.11 Gestión Ambiental**

“Se refiere a la preservación de los recursos naturales de los que depende la comunidad”. Además establece que: “Para lograr sostenibilidad ambiental es necesario evaluar qué recursos son requeridos y establecer un plan de vigilancia y control para tomar acciones preventivas y correctivas”. (Tricalcar, 2007, p. 6)

El sistema ambiental es de suma importancia ya que pertenece a un lineamiento establecido por la SENPLADES para la legitimidad de los planes y proyectos en el sector público, por tanto, es necesaria la adopción de la responsabilidad socio ambiental en los principios organizacionales de la comuna.

#### **1.2.2.12 Recursos comunales**

Está prohibido a las autoridades públicas como jueces, funcionarios administrativos o representantes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, adjudicar o entregar tierras de propiedad comunitaria; así como a Notarios y Registradores de la Propiedad, legitimar actos e inscribir en el registro de la propiedad las transferencias de dominio. Si se llegará a otorgar escritura pública por notario público de las tierras comunales en favor de terceros o se lotizara las tierras comunales, tal instrumento público será nulo.

Los recursos comunales son únicamente de estos pueblos ancestrales, bajo ninguno de los conceptos antes mencionados se mercantilizará los bienes que forman parte de un proyecto de cambio de matriz productiva, para generar cambios en el sistema productivo del país.

### **1.2.2.13 Proyectos ambientales**

Con proyectos de gestión ambiental nos referimos al conjunto de actuaciones que previenen o mitigan problemas en el entorno natural, para asegurar la calidad de vida y el desarrollo sostenible. Es decir, todo aquello necesario para el equilibrio entre el desarrollo económico, la calidad de vida, el uso racional de los recursos y la protección y conservación del ambiente. (Andrade, 2011, pág. 14)

## **1.3 MARCO LEGAL**

### **Constitución de la República de Ecuador, año 2008**

Sobre las comunas la constitución menciona lo siguiente:

**En el artículo 56** menciona que “Las comunidades, pueblos, y nacionalidades indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del Estado ecuatoriano, único e indivisible”.

**En el artículo 57** menciona que “Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, los siguientes derechos colectivos:”

6. Participar en el uso, usufructo, administración y conservación de los recursos naturales renovables que se hallen en sus tierras.

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

**En el artículo 248** menciona que “Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la

finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación”.

**En el artículo 275.-** El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumakkawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

**En el artículo 277.-**Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.
3. Generar y ejecutar las políticas públicas, y controlar y sancionar su incumplimiento.
4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.

6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

**En el artículo 279.-** El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República.

Los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados estarán presididos por sus máximos representantes e integrados de acuerdo con la ley.

Los consejos ciudadanos serán instancias de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, que orientarán el desarrollo nacional.

**En el artículo 280.-** El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

### **Plan Nacional del Buen Vivir, período 2013 – 2017**

Al respecto de la gestión administrativa comunal, el Plan Nacional del Buen Vivir establece las siguientes políticas y lineamientos, enmarcados dentro de los objetivos estratégicos

El proceso de construcción de un Estado plurinacional e intercultural debe poner énfasis tanto en la consolidación normativa como en la arquitectura institucional y en la definición de políticas públicas.

Así, pues, entre otras, deben destacarse el reconocimiento de la interculturalidad y la participación para una nueva democracia; la garantía de los derechos territoriales de comunas, pueblos y nacionalidades; el rediseño de la institucionalidad pública para avanzar hacia la construcción del Estado plurinacional; y la eliminación de la discriminación racial y la exclusión étnica y cultural.

**OBJETIVO 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.**

**Política y lineamientos estratégicos: 1.5.-** Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia

- a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.
- b. Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales.
- c. Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente.
- d. Diseñar e implementar un marco normativo que estandarice los procedimientos de la administración pública.
- f. Promover la formación y capacitación de funcionarios públicos como parte de su carrera profesional.
- h. Generar mecanismos de evaluación del desempeño y la adopción de criterios objetivos, para consolidar la carrera administrativa merito - crática de los servidores públicos.

**Política y lineamientos 1.7.-** Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, con un enfoque de derechos

- a. Consolidar el proceso de planificación del desarrollo como un ciclo permanente y dinámico, y fortalecer los criterios e instrumentos de seguimiento, evaluación y control de la política pública.
- b. Articular de manera coherente a los distintos niveles de gobierno y a sus correspondientes instrumentos de planificación para alcanzar mayor eficiencia y eficacia de las intervenciones del Estado en el territorio.
- c. Exigir la vinculación de la asignación de recursos públicos con las políticas y los objetivos definidos en la planificación nacional y sus instrumentos complementarios.
- e. Diseñar e implementar mecanismos e instrumentos que permitan la participación efectiva de personas, comunidades, pueblos y nacionalidades durante todo el ciclo de la planificación.
- f. Reforzar la corresponsabilidad en la planificación, el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de la política pública.
- g. Fomentar, entre la población y las autoridades, la importancia de la planificación no solamente como instrumento de política pública, sino como herramienta de un proceso de cambio político.

**Política y lineamientos 1.13.-** Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción

- a. Fomentar la consolidación de observatorios, redes y veedurías ciudadanas.
- b. Facilitar y promocionar el ejercicio de prácticas transparentes y la rendición de cuentas de las instituciones públicas en todos los niveles de gobierno e instituciones privadas que reciban fondos públicos.

- c. Fomentar mecanismos de seguimiento y evaluación de la transparencia y de los procesos de rendición de cuentas de los niveles de gobierno y las funciones del Estado, como garantía del control social.
- d. Exigir la rendición de cuentas de la gestión empresarial y financiera a las empresas públicas.
- f. Maximizar el acceso a la información pública, oportuna, de calidad, comprensible, adaptada y diversa.

### **Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, año 2011**

Esta normativa hace referencia a la autonomía en los diferentes niveles de gobierno, así como las funciones de los mismos. Para una comuna se fundamental conocer cuáles son las funciones exclusivas de los GAD's Parroquial y Municipal:

**Artículo 5.- Autonomía.-** La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.

La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo; la

capacidad de emitir políticas públicas territoriales; la elección directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal, directo y secreto; y, el ejercicio de la participación ciudadana.

La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

**En el artículo 63** menciona que “Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.”

**En el artículo 64** menciona que “Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural”

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;

d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias,

#### **Codificación a la Ley Orgánica del Régimen de Comunas, año 2004**

Normativa bajo la cual se sustenta la gestión administrativa de las comunas:

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

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

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

En la aplicación de la presente Ley se garantiza el ejercicio de los derechos colectivos de los pueblos indígenas que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales y de los pueblos negros o afroecuatorianos, así como, de las comunidades que forman parte de estas colectividades.

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

a) Convocar las sesiones del cabildo;

b) Dirigir la discusión;

c) Informar, por escrito o de palabra, en la sesión solemne del mes de enero de cada año, en la cual toma posesión el nuevo cabildo, de las principales gestiones y actividades del cabildo cesante;

d) Suscribir todas las comunicaciones del cabildo, las actas de las sesiones, las partidas de inscripción en el registro y los inventarios de los bienes del patrimonio común; y,

e) Representar oficialmente a la comuna en cualquier acto público o gestión referente a ella.

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

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Se utilizó el diseño descriptivo, este fue necesario para detallar cada una de las causas y consecuencias de la problemática encontrada, además de plantear las posibles soluciones a la situación detectada. El diseño investigativo fue la parte principal de la investigación, ya que representó el esquema a seguir de una manera sistematizada para la recolección de información referente al tema planteado.

En esta etapa el investigador programó un cronograma de actividades para llevar a cabo la fundamentación del tema planteado. En base a este cronograma se establecieron tareas para elaborar cada uno de los capítulos del trabajo de titulación. Entre las principales tareas se pueden mencionar las visitas de campo, las reuniones con el tutor, las entrevistas con los directivos y las correspondientes encuestas.

La parte cuantitativa y cualitativa también estuvo presente al momento de detallar y describir los inconvenientes administrativos presentes en la comuna Zapotal, además la información obtenida fue debidamente tabulada y analizada para la elaboración de las respectivas estrategias de gestión que permitan contribuir a la reducción de los factores que limitan la administración comunal. La etapa del diseño de investigación fue un eje fundamental al momento de elaborar las directrices del modelo de gestión, cada etapa está diseñada en base a las necesidades reales de la comuna Zapotal, las cuales fueron debidamente priorizadas en el transcurso del proceso.

## **2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Investigación Documental**

Este tipo de investigación fue necesario al momento de revisar los distintos documentos y trabajos relacionados con la administración y el proceso administrativo. Por otro lado también se la utilizo para analizar la correspondiente normativa legal en la cual; podemos mencionar la Constitución del La República, el COOTAD, la Ley de Comunas entre otras leyes importantes para un adecuado desarrollo institucional. Esta etapa se la necesito para elaborar el marco teórico de la investigación

### **2.2.2 Investigación de Campo**

La investigación de campo constituyó un factor importante en el proceso de investigación, ya que mediante las visitas a la comuna Zapotal se pudo recolectar información relevante acerca de la gestión administrativa y cómo incide en el desarrollo de la localidad.

Durante esta etapa se realizaron varias vistas a la Comuna, la primera fue para dar a conocer la propuesta planteada por el investigador, la segunda visita fue para profundizar sobre la problemática encontrada y obtener las causas y consecuencias del mismo. Además se la necesitó al momento de realizar las correspondientes encuestas a los directivos y a la ciudadanía en general.

Toda la información recogida durante las visitas realizadas a la comuna Zapotal fue debidamente tabulada y analizada, permitiendo establecer lineamientos y directrices de gestión para el cabildo comunal, de tal forma que se mejore la gestión administrativa y el desarrollo local.

## **2.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.3.1 Método cualitativo**

Este método sirvió para detallar el porqué de la problemática encontrada, sus respectivas causas y consecuencias, además para detallar las posibles soluciones al tema de investigación. En este método se pudo especificar cómo se implementa el proceso administrativo en la Comuna Zapotal.

### **2.3.2 Método cuantitativo**

Esta metodología fue necesaria para tabular los datos obtenidos en la encuesta dirigida a los directivos del cabildo comunal y a la ciudadanía de la Comuna Zapotal.

Estos datos fueron tabulados mediante el programa Microsoft Excel, representados a través de gráficos estadísticos que faciliten su análisis. Estos datos se encuentran detallados en el tercer capítulo del presente trabajo de titulación.

### **2.3.3 Método Histórico**

Esta metodología se la utilizó para establecer los antecedentes históricos del tema planteado. Además para revisar estudios similares con la propuesta planteada por el investigador. Este factor fue de mucha ayuda al momento de establecer el origen de la problemática de estudio.

### **2.3.4 Método Analítico**

Este método fue necesario para elaborar los correspondientes resúmenes de toda la información encontrada referente a las variables de estudio. Se analizaron varios documentos, leyes, trabajos de investigación para poder fundamentar la problemática encontrada y la solución propuesta.

## **2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1 Entrevista**

Se realizó una entrevista formal al presidente de la Comuna Zapotal, las preguntas fueron diseñadas en base a la problemática encontrada, a las variables y a sus indicadores. Esta entrevista fue de mucha ayuda para el marco teórico y para el diseño de la propuesta planteada. Los datos son presentados en el tercer capítulo del presente trabajo de investigación. El instrumento utilizado fue la guía de preguntas

### **2.4.2 Encuesta**

Se procedió a implementar dos encuestas, la primera dirigida a los miembros del cabildo comunal, con preguntas relacionadas al proceso administrativo. La segunda encuesta estuvo dirigida a la ciudadanía de la Comuna en donde se hizo preguntas referentes al desarrollo comunal. El instrumento utilizado fue el cuestionario en base a la escala de Likert.

## **2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.5.1 Población**

La población total de la comuna Zapotal es de 1000 habitantes siendo ese el universo de estudio. Se utilizó una muestra aleatoria simple de 278 personas, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

**CUADRO No 3: Población**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Directivos del cabildo comunal	5
Ciudadanos	273
<b>Total de persona a encuestar (Muestra)</b>	<b>278</b>

Elaborado por: Lourdes Perero Ramírez

## **2.6 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante la elaboración del trabajo de investigación en la comuna Zapotal, se llevaron a cabo los siguientes procedimientos y procesos:

### **Procedimiento:**

- Selección del tema de investigación
- Identificación del problema institucional
- Elaboración de los objetivos de investigación
- Revisión de fuentes primarias y secundarias
- Diseño metodológico de la investigación
- Modalidad de la investigación
- Tipos de investigación
- Métodos de investigación
- Aplicación de las encuestas y entrevistas

### **Proceso:**

- Ordenar la información obtenida
- Tabular los datos recogidos de la encuesta y entrevista
- Representar los gráficos y tablas de los datos obtenidos
- Interpretar los datos
- Elaborar conclusiones y recomendaciones

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1.1 Análisis e interpretación de la entrevista aplicada al Presidente de la comuna Zapotal.**

##### **¿La Comuna cuenta con un Manual de Funciones?**

No, por el momento solo contamos con nuestros Estatutos de Conformación o también llamado Reglamento Interno. En este de documento se da a conocer de forma general algunas atribuciones que tenemos los integrantes de la directiva comunal.

##### **¿Cómo es la relación entre la ciudadanía y el Cabildo?**

Siempre habrá personas que no se sientan conformes con la gestión realizada, eso sucede en toda organización. Considero que estamos haciendo nuestro mejor esfuerzo, nos hace mucha falta poner mayor énfasis en lo que tiene que ver con sistemas de comunicación interna y externa, en este sentido trabajamos de forma empírica ya que no contamos con un sistema de información gerencial.

##### **¿El presupuesto institucional alcanza para cubrir proyectos sociales?**

Ninguna institución tiene un presupuesto que permita cumplir en un 100% con las necesidades de sus territorios, hacemos lo que podemos con lo tenemos, la ciudadanía no está al día en las cuotas comunales. Se puede decir que tenemos un presupuesto institucional limitado.

### **¿El Cabildo Comunal cuenta con un Plan Estratégico?**

En realidad no contamos con recursos como para contratar a un grupo de personas especializadas en la elaboración de este Plan, estamos conscientes de la importancia de esta herramienta de gestión, pero tratamos de contrarrestarla mediante una planificación semanal, en donde a cada funcionario se le asigna una tarea con el propósito de mejorar la calidad del servicio.

### **¿Cómo es la relación entre la directiva Comunal y el GAD Parroquial?**

Hemos tenido conversaciones dando a conocer cuáles son nuestros requerimientos, el peor mal que nos aqueja es que cada institución ya sea parroquial o municipal trabaja por separado. La relación es un tanto débil pero trabajamos día a día tratando de mejorar ese aspecto.

### **¿El Cabildo cuenta con un sistema de control interno?**

No, esa actividad la realizamos de forma empírica, no hemos establecido un formato de evaluación de actividades. Al menos un proceso formal en ese sentido no tenemos.

### **¿Cree usted necesario diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa en la Comuna Zapotal?**

Por supuesto, eso nos sería de mucha ayuda, contar con directrices de gestión, objetivos, estrategias elaboradas en base a nuestra situación actual sería muy beneficioso para nosotros.

### 3.1.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los directivos del cabildo comunal de Zapotal.

#### 1. ¿Conoce usted si la Comuna cuenta con objetivos institucionales?

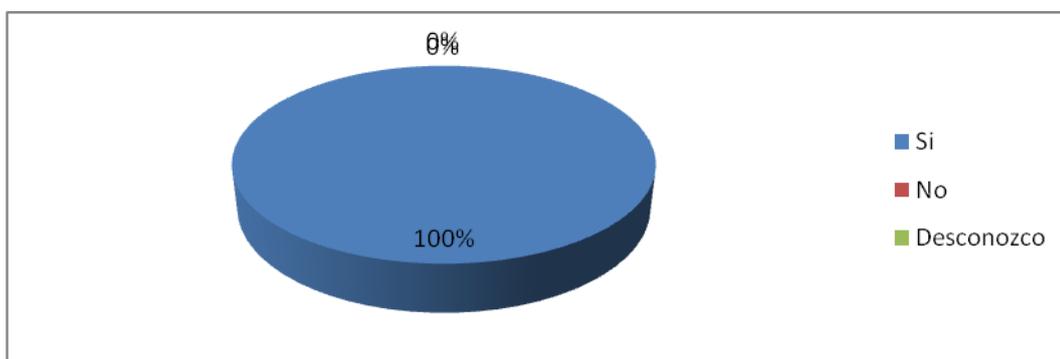
**TABLA N° 1: Objetivos Institucionales**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Si, conozco	5	100%
	1.2	No conozco	0	0%
	1.3	Desconozco	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 3: Objetivos Institucionales**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Esta interrogante permitió conocer si los habitantes de la comuna Zapotal conocen los objetivos del cabildo, los resultados demuestran que el 100% de los funcionarios considera que si conocen dichos objetivos haciendo referencia a los objetivos informales pero cabe recalcar que no cuentan con un documento formal donde se especifique cuáles son dichos objetivos. Por lo tanto la propuesta planteada por el investigador contendrá un objetivo general y varios objetivos específicos que contribuya la calidad de gestión y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

**2. ¿La planificación del cabildo comunal cuenta con parámetros de participación de todos los habitantes?**

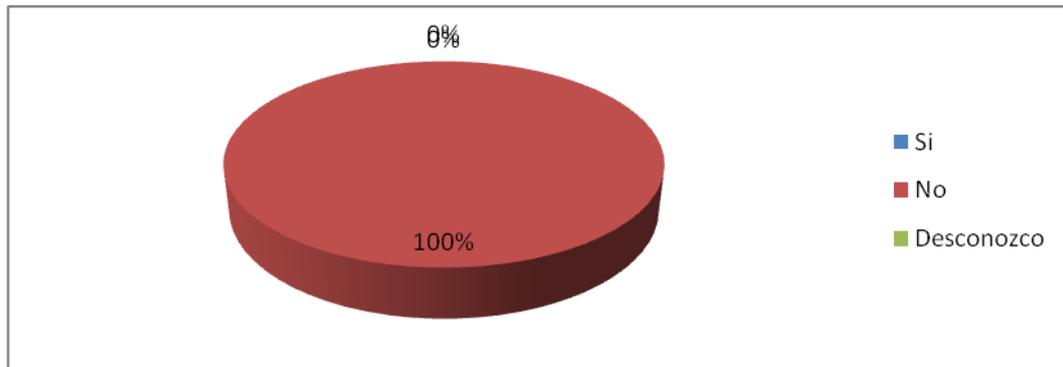
**TABLA N° 2: Planificación**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>2</b>	2.1	Si	0	0%
	2.2	No	5	100%
	2.3	Desconozco	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 4: Planificación**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

La finalidad de la interrogante que antecede es conocer si la planificación del cabildo comunal cuenta con la participación activa de todos sus habitantes. El 100% manifestó que no la planificación no cuenta con criterios participativos de sus habitantes, por lo tanto se considera que el cabildo solo realiza la planificación institucional y de su territorio con sus asociados. La propuesta planteada por el investigador buscará darle solución a esta problemática con el propósito de establecer directrices que ayuden a la planificación de manera integral con sus habitantes.

**3. ¿Considera usted importante la modernización de la estructura orgánica comunal?**

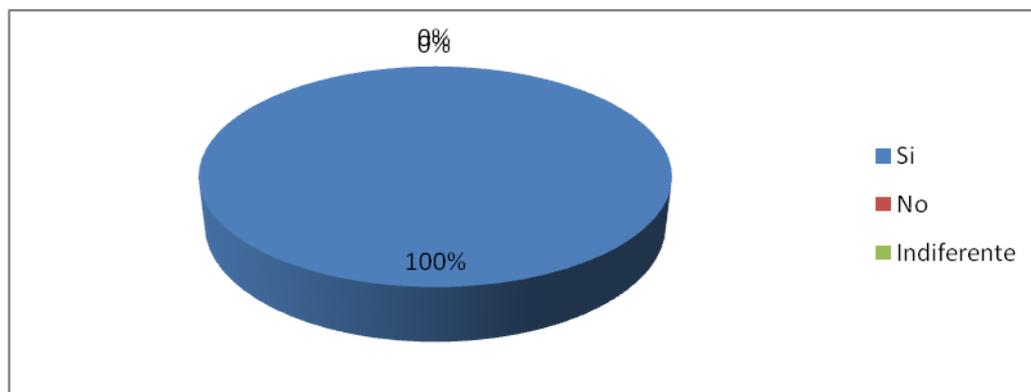
**TABLA N° 3: Estructura orgánica**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
3	3.1	Si, considero importante	5	100%
	3.2	No considero importante	0	0%
	3.3	Es Indiferente	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 5: Estructura orgánica**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

En cuanto a la estructura orgánica, el 100% contestó que es muy importante para una adecuada gestión realizar cambios estructurales, cabe mencionar que el Cabildo no cuenta con un Manual de Funciones actualizado. Consideran que debe implementarse uno, ya que sería de mucha ayuda para evitar la duplicidad de funciones. Por lo tanto la propuesta del Modelo de Gestión también contara con un Manual de Funciones acorde a la realidad de la Comuna Zapotal

**4. ¿Cree usted que están bien establecidas las funciones de cada miembro directivo?**

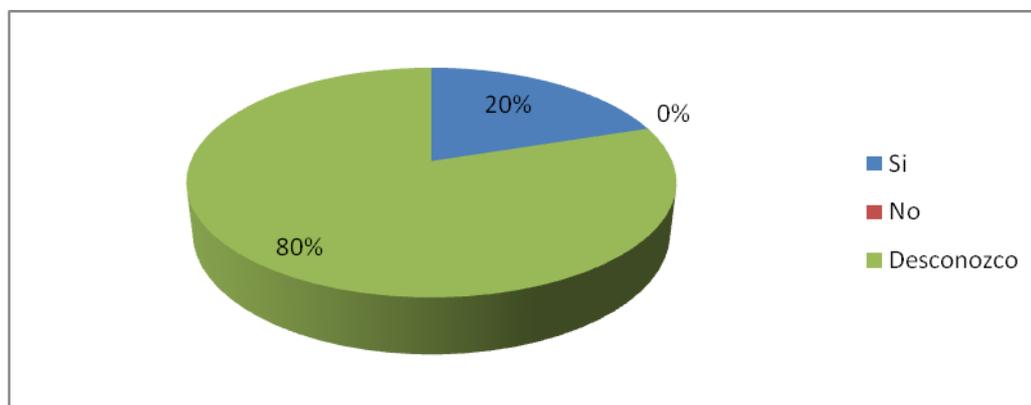
**TABLA N° 4: Departamentalización**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>4</b>	4.1	Si	1	20%
	4.2	No	0	0%
	4.3	Desconozco	4	80%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 6: Departamentalización**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Existe un punto negativo en lo que tiene que ver con la departamentalización, los resultados demuestran que el 20% conoce algo sobre esta actividad, mientras que el 80% no tiene la más mínima idea sobre el tema. Por tal motivo es necesario que la propuesta planteada por el investigador detalle cuáles son los niveles por los que está conformado el cabildo comunal y cuáles son sus funciones específicas y socialice este tema de gran importancia con todos los implicados

**5. ¿Cómo califica usted el nivel de liderazgo y autoridad en la forma de administrar en el Cabildo?**

**TABLA N° 5. Liderazgo y Autoridad en la administración**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>5</b>	5.1	Bueno	0	0%
	5.2	Regular	4	80%
	5.4	Malo	1	20%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 7: Liderazgo y Autoridad**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

En esta interrogante lo que se busca conocer es el grado de liderazgo y autoridad existente entre los miembros del Cabildo Comunal y la falta de conocimientos administrativos para guiar a la organización, el 80 % contestó que la administración es ejercida por la aplicación del liderazgo y autoridad en forma regular, mientras que el 20 % considera q el liderazgo y autoridad es malo. Por ello es importante contar con una permanente actualización de conocimientos que fortalezca el liderazgo de sus directivos.

## 6. ¿Conoce usted si se aplica un sistema de control en la Comuna?

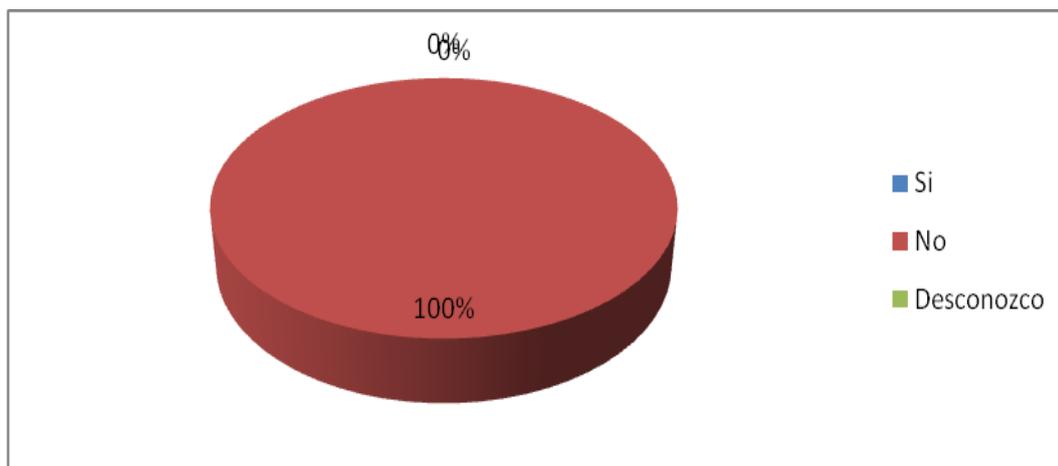
**TABLA N° 6: Sistema de control**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
6	6.1	Si	0	0%
	6.2	No	5	100%
	6.4	Desconozco	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 8: Sistema de control**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Esta pregunta tiene el propósito de determinar si en la Comuna se están aplicando directrices para llevar el control de las actividades realizadas por el Cabildo Comunal. El 100% contestó que no existe un sistema de control. Este es un aspecto negativo para toda gestión, siendo necesario que se diseñe un cronograma formal de control y seguimiento de actividades, de esta forma se puede hacer un análisis comparativo de lo programado y lo ejecutado.

**7. ¿Conoce usted cuáles son las normas de control interno de la Comuna?**

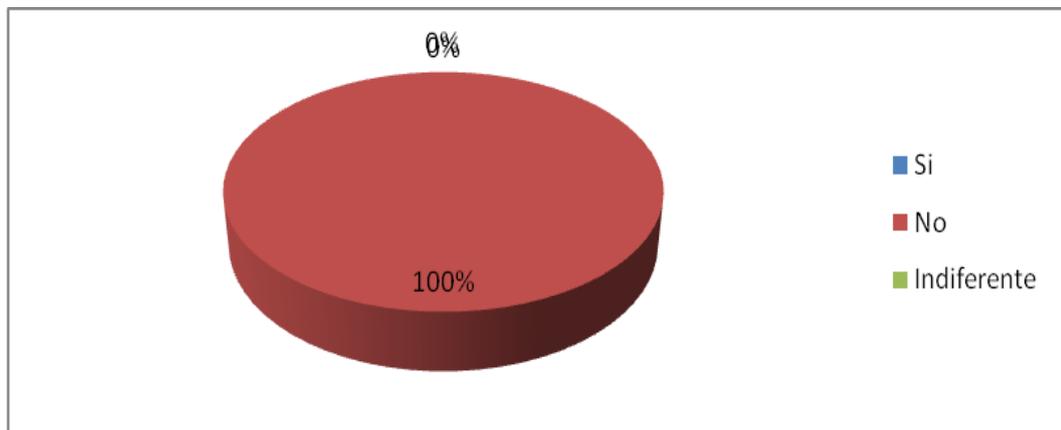
**TABLA N° 7: Normas de control interno**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>7</b>	7.1	Si	0	0%
	7.2	No	5	100%
	7.3	Indiferente	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 9: Normas de control interno**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

En cuanto a la normas de control interno existe un desconocimiento total por parte de la directiva comunal, el 100% no conoce sobre el tema. Esto evidencia una gran problemática ya que al desconocer sobre este aspecto no se puede diseñar ni mucho menos implementar un adecuado sistema de control y seguimiento interno. Por lo tanto no se puede realizar un análisis minucioso de lo programado y ejecutado.

**8. ¿Considera usted necesario diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa en la Comuna de Zapotal?**

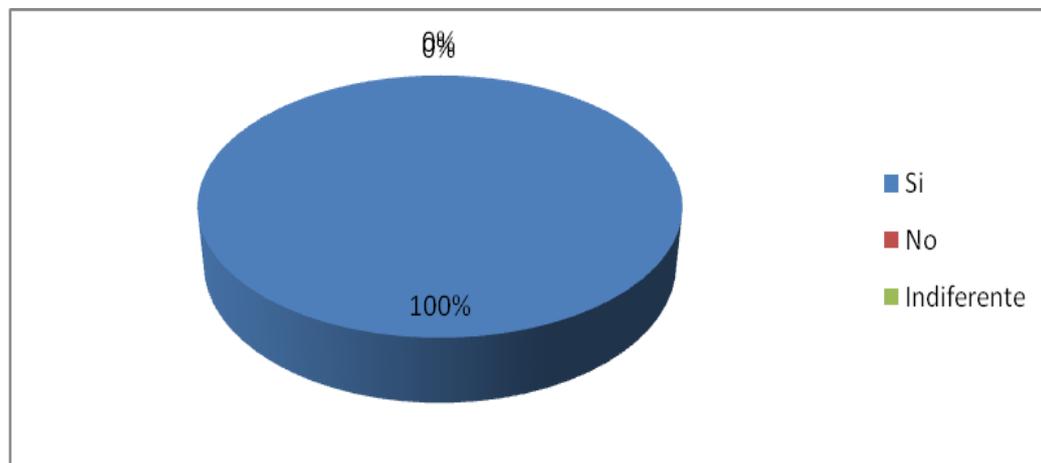
**TABLA N° 8: Modelo de Gestión Administrativa**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
8	8.1	Si	5	100%
	8.2	No	0	0%
	8.3	Indiferente	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 10: Modelo de Gestión Administrativa**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Esta pregunta se la realizó para establecer el nivel de aceptación de la propuesta planteada por el investigador. El 100% de las personas encuestadas manifestó estar de acuerdo con el diseño de un Modelo de Gestión que permita fortalecer el grado de administración de los recursos y alcanzar un desarrollo comunitario. El modelo de gestión deberá contener lineamientos establecidos a partir de un diagnóstico situacional.

### 3.1.3 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los habitantes de la comuna Zapotal.

#### 9. ¿Considera usted que se está dando cabal cumplimiento con el principio de interculturalidad?

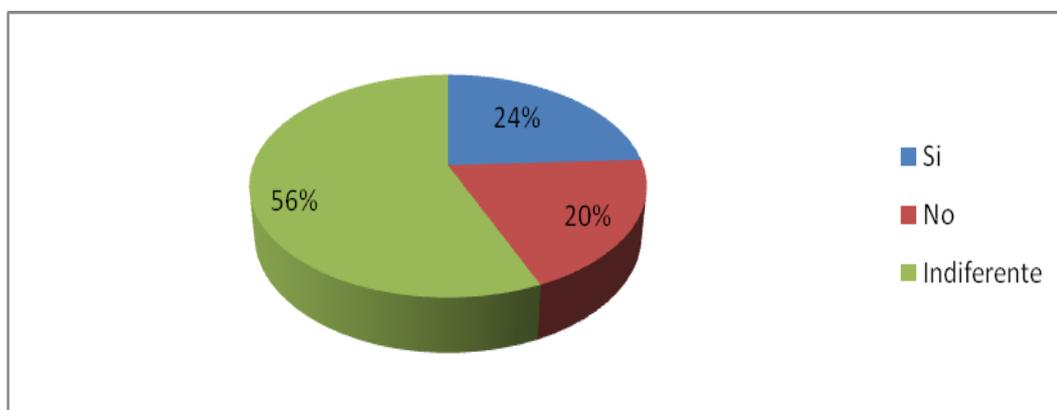
**TABLA N° 9: Interculturalidad**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
9	9.1	Si	66	24%
	9.2	No	53	20%
	9.3	Indiferente	154	56%
	<b>TOTAL</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 11: Interculturalidad**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Del total de ciudadanos encuestados, el 24% contestó que si se está cumpliendo con este principio constitucional, el 20% manifestó todo lo contrario, mientras que al 56% le resulta indiferente este tema. Es necesario mejorar este aspecto ya que en toda población siempre hay organizaciones sociales que buscan hacerse escuchar y promover sus ideas a través del dialogo.

**10. ¿Participa usted en las Asambleas para la elaboración de planes, proyectos y políticas a favor del territorio?**

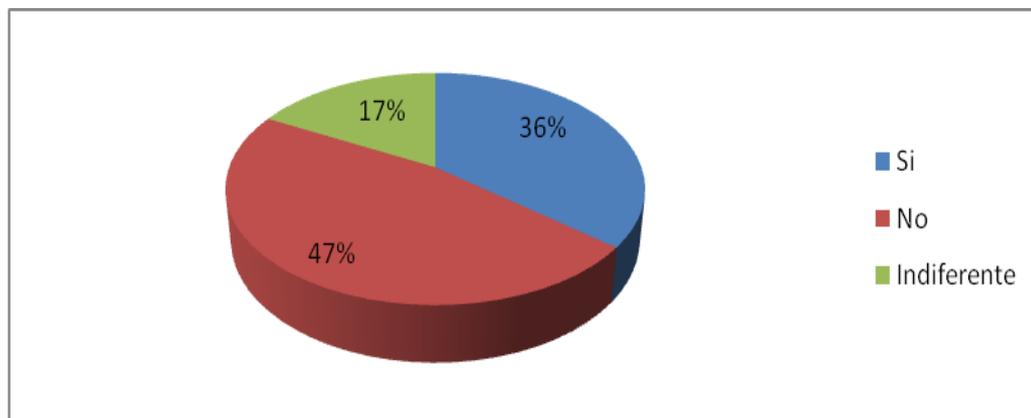
**TABLA N° 10: Asambleas comunitarias**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>10</b>	10.1	Si	98	36%
	10.2	No	128	47%
	10.3	Indiferente	47	17%
	<b>TOTAL</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 12: Asambleas comunitarias**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Esta interrogante busca determinar qué tan comprometida esta la ciudadanía al momento de asistir a las Asambleas comunales para participar activamente en la toma de decisiones, el 36% de la población asiste y participa en dicho evento, el 47% no asiste a las Asambleas mientras que el 17% le resulta indiferente ya según ellos nunca son escuchados. Se recomienda mejorar este aspecto ya que la participación de la ciudadanía en las Asambleas constituye un aporte muy significativo para la ejecución de programas y proyectos.

## 11. ¿Conoce usted sobre Economía popular y solidaria?

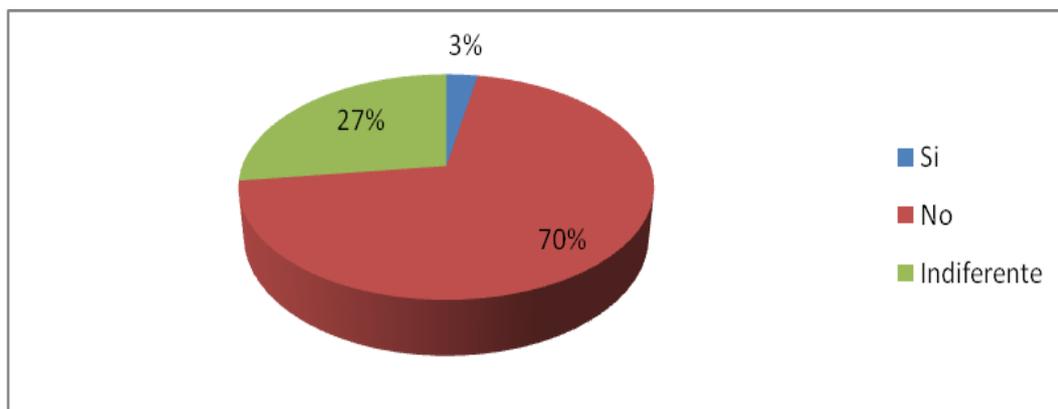
**TABLA N° 11: Economía popular y solidaria**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>11</b>	11.1	Si	8	3%
	11.2	No	191	70%
	11.3	Indiferente	74	27%
	<b>TOTAL</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 13: Economía popular y solidaria**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Tan solo el 3% de la población de la Comuna Zapotal conoce sobre la economía popular y solidaria, el 70% desconoce sobre el tema, mientras que el 27% no le interesa conocer. Es muy importante que la ciudadanía conozca al respecto ya que la ley establece que la economía popular y solidaria es una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos

**12. En su opinión ¿Cuáles son las adversidades para que la comuna no tenga crecimiento económico?**

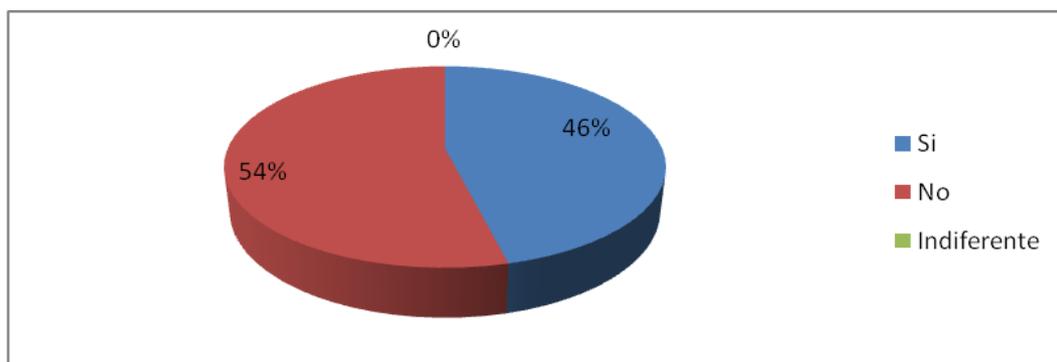
**TABLA N° 12: Crecimiento económico**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>12</b>	12.1	Falta de recursos	126	46%
	12.2	Falta de capacitaciones	147	54%
	12.3	Indiferente	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 14: Crecimiento económico**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Esta interrogante sirve para determinar si la Comuna las adversidades que han tenido los ciudadanos para que la comuna tenga un crecimiento económico significativo, los resultados demuestran que el 46% de la población considera que ha sido por falta de recursos, por otro lado el 54% opina que ha sido por la falta de capacitaciones en el campo de acción. Para esto es necesario que los dirigentes comunales realicen convenios inter institucionales con el fin de acercar los talleres de capacitaciones a sus territorios. De esta manera la población podrá incrementar sus conocimientos en los campos requeridos.

**13. ¿Conoce usted sobre la normativa establecida en la ley de comunas y el COOTAD?**

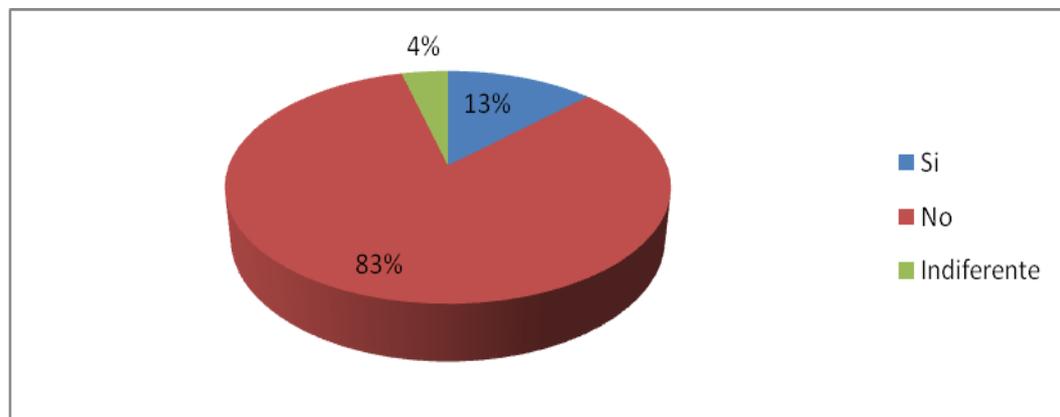
**TABLA N° 13: Ley de comunas y el COOTAD**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>13</b>	13.1	Si	35	13%
	13.2	No	227	83%
	13.3	Indiferente	11	4%
	<b>TOTAL</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 15: Ley de comunas y el COOTAD**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios de la JAAP

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Esta pregunta tiene la finalidad de determinar el grado de conocimiento que tiene la ciudadanía sobre leyes tales como el COOTAD y de Comunas. El 13% de la población encuestada manifestó que si conocen sobre las normativas antes mencionadas, el 83% manifestó que no conocen, mientras que el 4% le resulta indiferente. Es necesario que se implemente un plan de capacitaciones para que los funcionarios conozcan más a fondo sobre estas normativas y así, ellos puedan socializar con la ciudadanía la importancia del tema.

#### 14. ¿Cree usted que los recursos comunales son debidamente administrados?

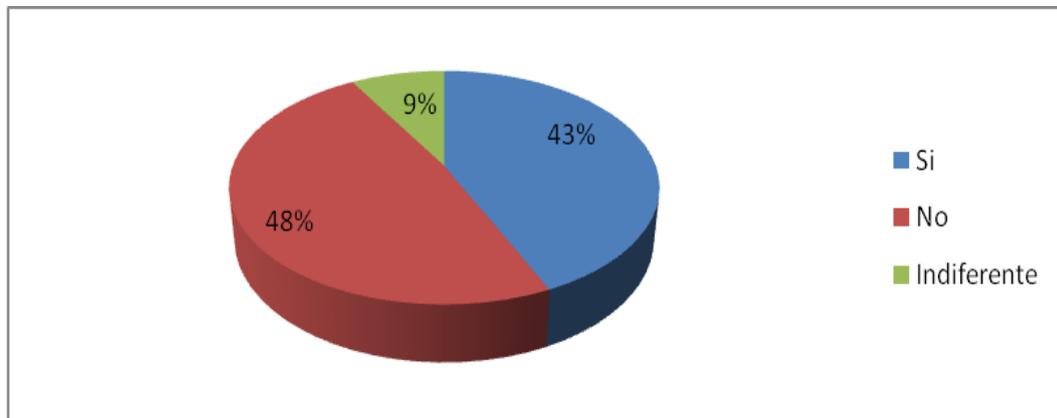
**TABLA N° 14: Recursos comunales**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>14</b>	14.1	Si	118	43%
	14.2	No	132	48%
	14.3	Indiferente	23	9%
	<b>TOTAL</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 16: Recursos comunales**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

En cuanto a la administración de los recursos la gente hablo de la siguiente manera, el 43% considera que si se manejan de la mejor manera, el 48% contestó todo lo contrario, mientras que el 9% le da igual. Para mejora este aspecto es necesario que la directiva emita de una mejora manera su rendición de cuenta. En esta actividad se puede dar a conocer un informe sobre cómo y en qué fue gastando cada centavo del presupuesto institucional.

**15. ¿Considera usted que es necesario implementar proyectos ambientales en la Comuna?**

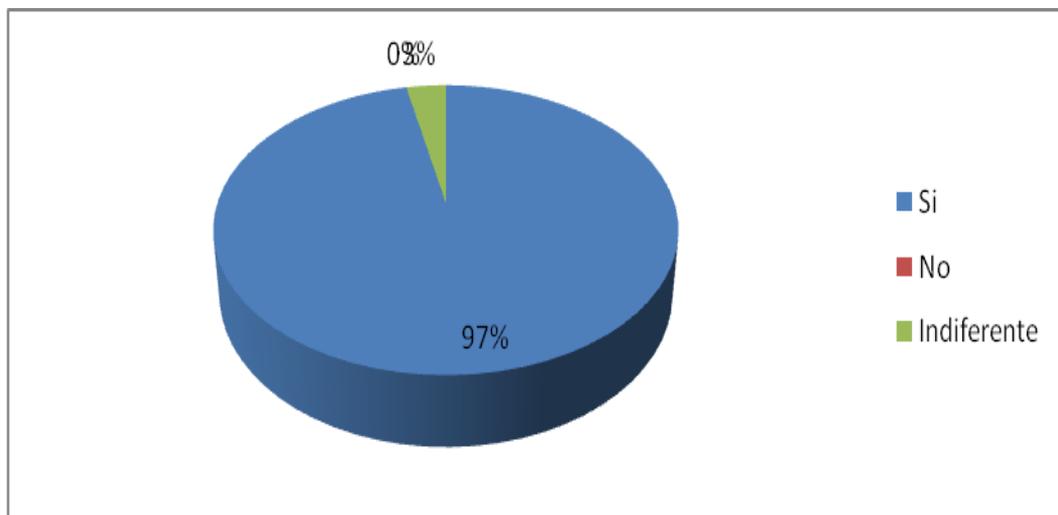
**TABLA N° 15: Proyectos ambientales**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>15</b>	15.1	Si	264	97%
	15.2	No	0	0%
	15.3	Indiferente	9	3%
	<b>TOTAL</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 17: Proyectos ambientales**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Del total de ciudadanos encuestados, el 97% considera que si deben implementarse proyectos ambientales, mientras que al 3% le resulta indiferente. La directiva esta mantenido conversaciones con entes gubernamentales para brindar este tipo de proyectos, solo falta que se establezcan de una manera formal y no solo quede e palabras.

**16.- ¿Cree usted que existe una buena comunicación efectiva entre el cabildo y sus habitantes?**

**TABLA N° 16: La comunicación en el cabildo comunal**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>16</b>	16.1	Si, existe	0	0%
	16.2	No existe	264	97%
	16.3	desconozco	9	3%
	<b>TOTAL</b>		<b>273</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

**GRÁFICO No 18: La comunicación en el cabildo comunal**



**Fuente:** Encuesta realizada a los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal

**Elaborado por:** Lourdes Perero Ramírez

Esta pregunta se la formuló para conocer el grado de comunicación efectiva del cabildo comunal. El 97 % de la muestra poblacional manifestó que no existe una buena comunicación entre el cabildo comunal, esto nos puede dilucidar que tanto interna como externamente el cabildo tiene debilidades para conectarse con sus habitantes incidiendo directamente en la forma de administrar, la misma que no llega a cubrir las expectativas de la ciudadanía, debido a que no existe una instancia de participación ciudadana

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la obtención de información y el procesamiento respectivo se concluye que:

1. El cabildo comunal no cuenta con una estructura orgánica acorde a sus necesidades, generando inconvenientes al momento de delimitar las funciones que le corresponden a cada integrante de la directiva de la comuna Zapotal
2. La recolección de información permitió visualizar que existen debilidades en la comunicación interna y externa de la directiva comunal, la que detiene el progreso y debilita la imagen institucional, esto debido a que no se cuenta con una instancia de participación ciudadana que recoja los criterios de la población.
3. Los funcionarios muestran una labor con una práctica empírica por parte de todos sus miembros ya que carece de conocimientos de gestión administrativa, operativa y financiera.
4. No se han establecido lineamientos para el control interno de las actividades que coadyuve al mejoramiento de la administración tanto de sus recursos económicos, financieros como del talento humano.
5. No existe un modelo administrativo que contenga procesos sistematizados con atribuciones y responsabilidades para cada órgano dependiente de la jerarquía máxima.

## **RECOMENDACIONES**

1. Elaborar una estructura orgánica por procesos en base a las disposiciones de la Ley de Comunas, Ley Orgánica de participación ciudadana y COOTAD. De esta forma se fortalece la asignación adecuada de funciones y responsabilidades.
2. Proponer una instancia de participación ciudadana que permita mejorar la comunicación y relación entre el cabildo comunal y la ciudadanía, de esta forma se garantiza que la población forme parte del proceso de toma de decisiones en los asuntos públicos de la comuna Zapotal
3. Proponer un plan de capacitaciones para el fortalecimiento cognitivo de los dirigentes comunales y de sus habitantes, dando a conocer sobre los procesos de planeación estratégica, procesos presupuestarios y las normas legales que son indispensables para la gestión comunal.
4. Proponer lineamientos para el control de las actividades dentro de la comuna mediante la implementación de matrices para la evaluación del desempeño a los integrantes del cabildo comunal de Zapotal
5. Se debe diseñar un modelo de gestión que fortalezca la planificación institucional, debe contener estrategias en base al diagnóstico situacional elaborado en el cabildo Comunal de zapotal. De esta forma la calidad de la administración mejorará y por ende se brindara un servicio de calidad a la ciudadanía.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA ZAPOTAL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014 – 2015.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

El diagnóstico situacional realizado en la Comuna Zapotal permitió detectar varias problemáticas que están afectando la gestión administrativa del Cabildo, es por ello que se vio la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión administrativo que contribuya al mejoramiento de la situación actual del Cabildo.

El Modelo de Gestión fue diseñado en consenso con las autoridades de la Comuna Zapotal, contiene lineamientos que pretenden fortalecer las debilidades encontradas, esta herramienta busca eliminar la duplicidad de funciones mediante la actualización del reglamento interno comunal, tomando en cuenta lo que establece la Ley del Régimen de Comunas, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, el COOTAD y principalmente la Constitución de la República del Ecuador.

Además busca fortalecer la comunicación entre el cabildo y la ciudadanía, proponiendo la ejecución de procesos participativos dentro de la Comuna incorporando para ello instancias de participación que permitan deliberar y tomar las decisiones más adecuadas en bien de la ciudadanía.

El modelo de gestión también pretende socializar la importancia de contar con recursos financieros que permitan ejecutar proyectos de inversión social, esta actividad se la llevara a cabo mediante una capacitación dirigida a la ciudadanía de la Comuna Zapotal.

Se pretende además fortalecer la planificación institucional mediante la aplicación de matrices de priorización de necesidades, seguimiento de proyectos, presupuesto, evaluación de desempeño y otras herramientas que permitan orientar la planificación estratégica dentro de la Comuna Zapotal.

Por último se busca mejorar el trabajo interinstitucional entre la comuna y el GAD Parroquial y Municipal, esto con la finalidad de trabajar de forma coordinada en la consecución de los objetivos planteados por la Comuna Zapotal.

## **4.2 OBJETIVOS**

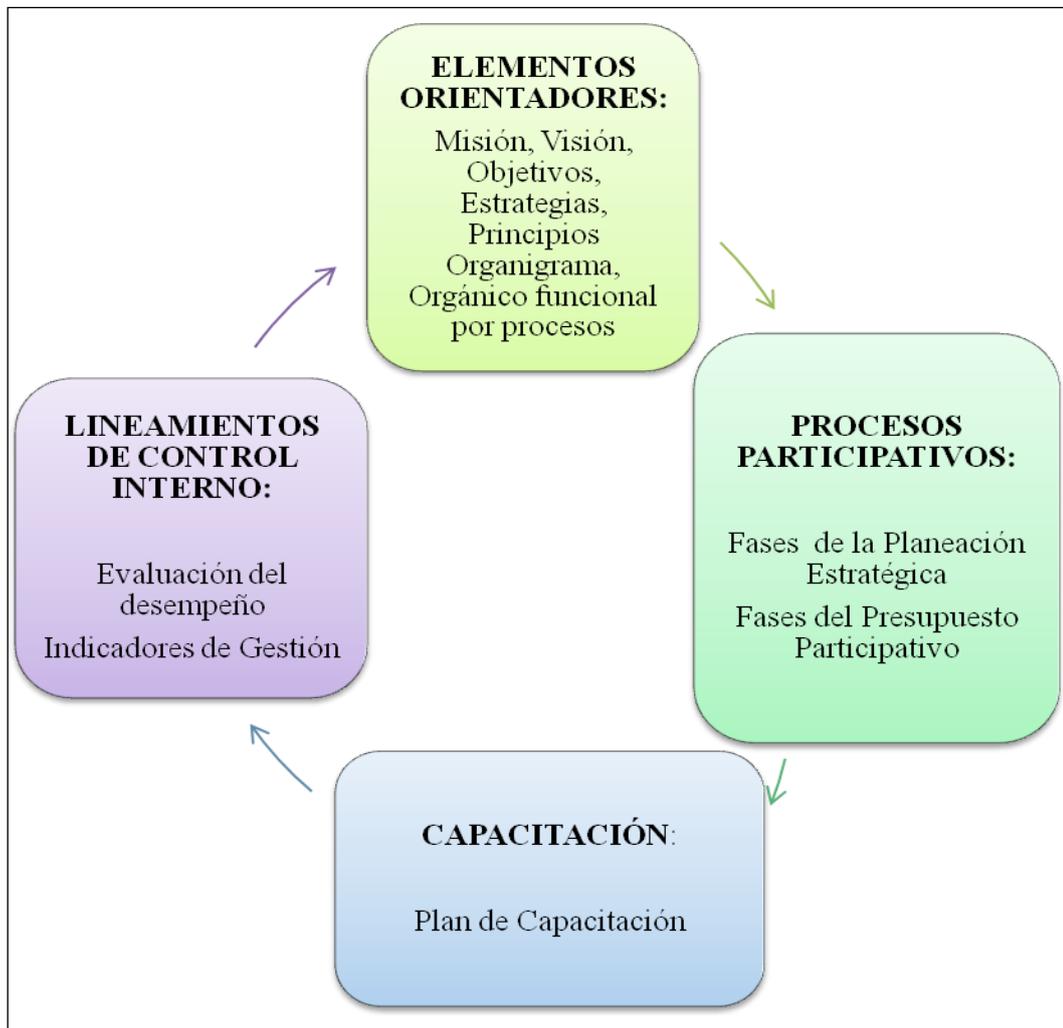
### **4.2.1 Objetivo General.**

Promover el desarrollo de la comuna Zapotal, mediante la implementación del modelo de gestión administrativa, para contribuir con la satisfacción de las necesidades territoriales.

### **4.2.2 Objetivos Específicos.**

1. Proponer elementos orientadores a través de una moderna estructura orgánica funcional por procesos que refleje instancias participativas para todos los habitantes de la comuna Zapotal
2. Promover la implementación de procesos participativos mediante la socialización de cada uno de ellos y los pasos a seguir para alcanzarlos.
3. Promover un plan de capacitaciones que permita la actualización continua de conocimientos
4. Definir lineamientos de control interno mediante la elaboración de matrices para la evaluación del desempeño a los funcionarios del cabildo comunal de Zapotal.

**GRÁFICO No 19: Ciclo del modelo de Gestión Administrativo Aplicado.**



**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

El Ciclo del Modelo de Gestión Administrativo está conformado por cuatro etapas:

**La Etapa I denominada “Elementos orientadores”** contiene los siguientes puntos:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias
- Principios

- Organigrama
- Orgánico funcional por procesos.

**En la Etapa II denominada “Procesos Participativos”** se da a conocer los procesos que son necesarios implementar dentro de la Comuna Zapotal, se explica en que consiste cada proceso y los pasos a seguir para que los integrantes del cabildo puedan ejecutarlos.

**La Etapa III llamada “Capacitación”** está conformada por una propuesta de Plan de Capacitación elaborada por el investigador, en base a temas socializados con el cabildo comunal.

En la **Etapa IV “Lineamientos de control interno”** se presentan los siguientes aspectos:

- Matrices para la evaluación de los funcionarios del Cabildo Comunal de Zapotal, Indicadores de gestión.

## ETAPA 1: ELEMENTOS ORIENTADORES

### **Misión Institucional**

La comuna Zapotal tiene como misión planificar, desarrollar y ejecutar actividades mediante un trabajo coordinado entre autoridades y ciudadanos promoviendo el mejoramiento de calidad de vida de sus habitantes.

### **Visión Institucional**

Ser una Comuna referente y líder en la aplicación eficiente y eficaz de la gestión administrativa, manejando sustentable y sosteniblemente los recursos comunales, velando por el desarrollo social, económico y cultural de la población.

## **Objetivos de gestión**

- Fortalecer y consolidar la identidad cultural, la propiedad colectiva, la participación, la autonomía y más prácticas de la comuna como expresión del derecho constitucional.
- Promover la integración con otras comunas o formas de organización, contribuyendo a la articulación de la unidad nacional.
- Desarrollar y planificar participativamente el impulso de la economía popular y solidaria.
- Promover mecanismos de formación e información dentro del territorio.
- Resolver los conflictos internos de acuerdo con el derecho propio o consuetudinario
- Administrar las tierras y bienes de propiedad colectiva.

## **Estrategias**

- Diseñar e implementar una matriz para la elaboración del Plan Operativo Anual de la Comuna Zapotal.
- Priorizar participativamente los proyectos presentados por la ciudadanía.
- Elaborar temas de capacitación para los miembros del cabildo y ciudadanía en general.
- Promover la participación de la ciudadanía en las asambleas comunales
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales que rigen a la comuna

## PRINCIPIOS

**CUADRO No 4: Principios**

PRINCIPIOS	
IGUALDAD SOCIAL	EFICIENCIA
UNIDAD	PARTICIPACIÓN
RESPONSABILIDAD	CALIDAD
INTERCULTURALIDAD	COOPERACIÓN

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**Igualdad social:** Las familias que integran las comunidades tendrán los mismos derechos y oportunidades en el goce y usufructo de bienes y recursos, que posea la comuna.

**Unidad.-** Las comunas tienen la obligación de observar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad territorial y la unidad en la igualdad de trato como expresión de la soberanía del pueblo ecuatoriano.

**Responsabilidad:** Las actividades ejecutadas por el cabildo de la Comuna Zapotal estarán direccionadas en el respeto al medio ambiente y a la sociedad

**Interculturalidad:** Es la relación armónica, de tolerancia, colaboración, complementariedad y convivencia pacífica entre las diversas culturas que coexisten dentro del territorio ecuatoriano.

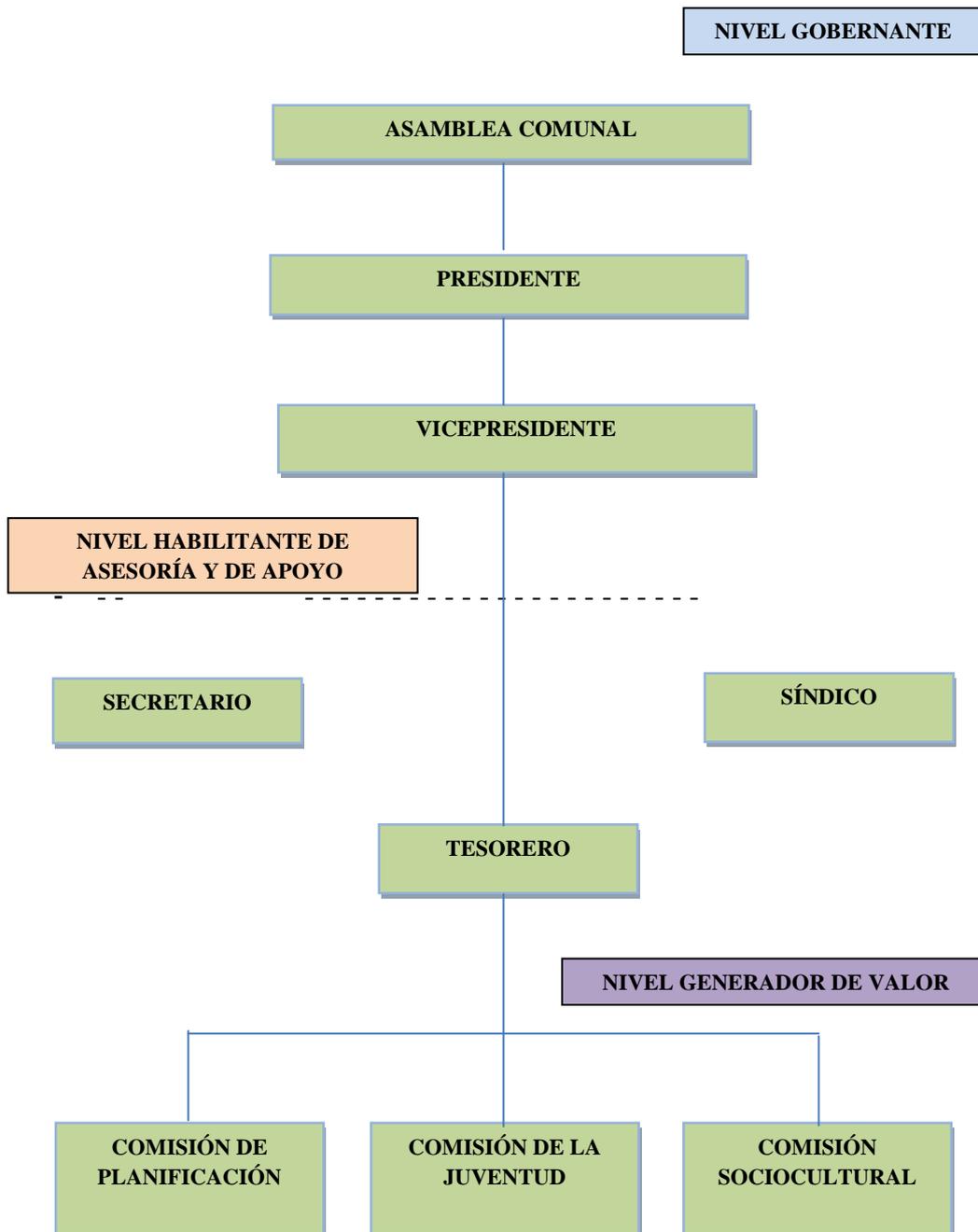
**Eficiencia:** Se busca alcanzar los objetivos planificados optimizando los recursos comunales.

**Participación:** Tomar en cuenta la participación ciudadana, en el diseño y ejecución de las políticas públicas.

**Calidad:** Promover un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades básicas de la población

**Cooperación:** Promover el trabajo en equipo entre el cabildo, socios y comuneros.

**GRÁFICO No 20: Organigrama Estructural**



Elaborado Por: Lourdes Perero Ramírez

## DIVISIÓN DE PROCESOS

**CUADRO No 5: Macroprocesos**

<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
<b>GOBERNANTE</b>	Gestión Legislativa Gestión Ejecutiva	Asamblea General Presidente y Vicepresidente
<b>HABILITANTE DE ASESORÍA Y APOYO</b>	Gestión de Secretaría General Gestión Financiera Gestión de Asesoría Jurídica	Secretario Tesorero Síndico
<b>GENERADOR DE VALOR</b>	Gestión de Educación y cultura Gestión de nuevos líderes Gestión planificación	Consejo Socio cultural Consejo de la juventud Consejo comunal de planificación

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## **DELIMITACIÓN FUNCIONAL DE LOS PROCESOS**

### **NIVELES DE ORGANIZACIÓN**

**PROCESOS GOBERNANTES.-** dentro de este nivel se encuentra la parte jerárquica superior, compuesta por la asamblea comunal, presidente y vicepresidente, estos se encargaran de emitir las políticas internas para determinar los horizontes de su administración.

**PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA Y APOYO:** dentro de este proceso se encuentran: el secretario, tesorero, síndico, estos niveles administrativos se encargarán de proveer a todos los organismos de la organización de los recursos necesarios y de las asesorías

**PROCESOS GENERADORES DE VALOR:** Dentro de este proceso se encuentran las instancias que generaran innovaciones importantes al territorio: el consejo de planificación comunal, el consejo de la juventud y el consejo socio cultural, impondrán la vía para el buen vivir ciudadano.

### **PROCESOS GOBERNANTES**

- Asamblea comunal
- Presidencia y vicepresidencia

### **Misión del Proceso Gobernante**

Orientar las actividades organizacionales de acuerdo a las normas estatutarias que permitan adoptar decisiones y buena práctica administrativa y territorial

### **LA ASAMBLEA COMUNAL**

El cabildo comunal deberá integrar a toda la ciudadanía y brindar esta plataforma de participación integral, esta permitirá enlazar a las autoridades de la

organización con toda la ciudadanía para la designación de responsables, tanto a las comisiones, como a los consejos innovadores. Dentro de la asamblea se elegirán a los integrantes del consejo de planificación comunal y a los jóvenes comprendidas en edades de 16 a 25 años al consejo de la juventud y aquellos microempresarios y en general al consejo socio cultural.

#### Atribuciones y responsabilidades

Son atribuciones y responsabilidades de la asamblea comunal, a más de las establecidas en sus estatutos internos, lo siguiente:

#### **CUADRO No 6: Funciones de la Asamblea Comunal**

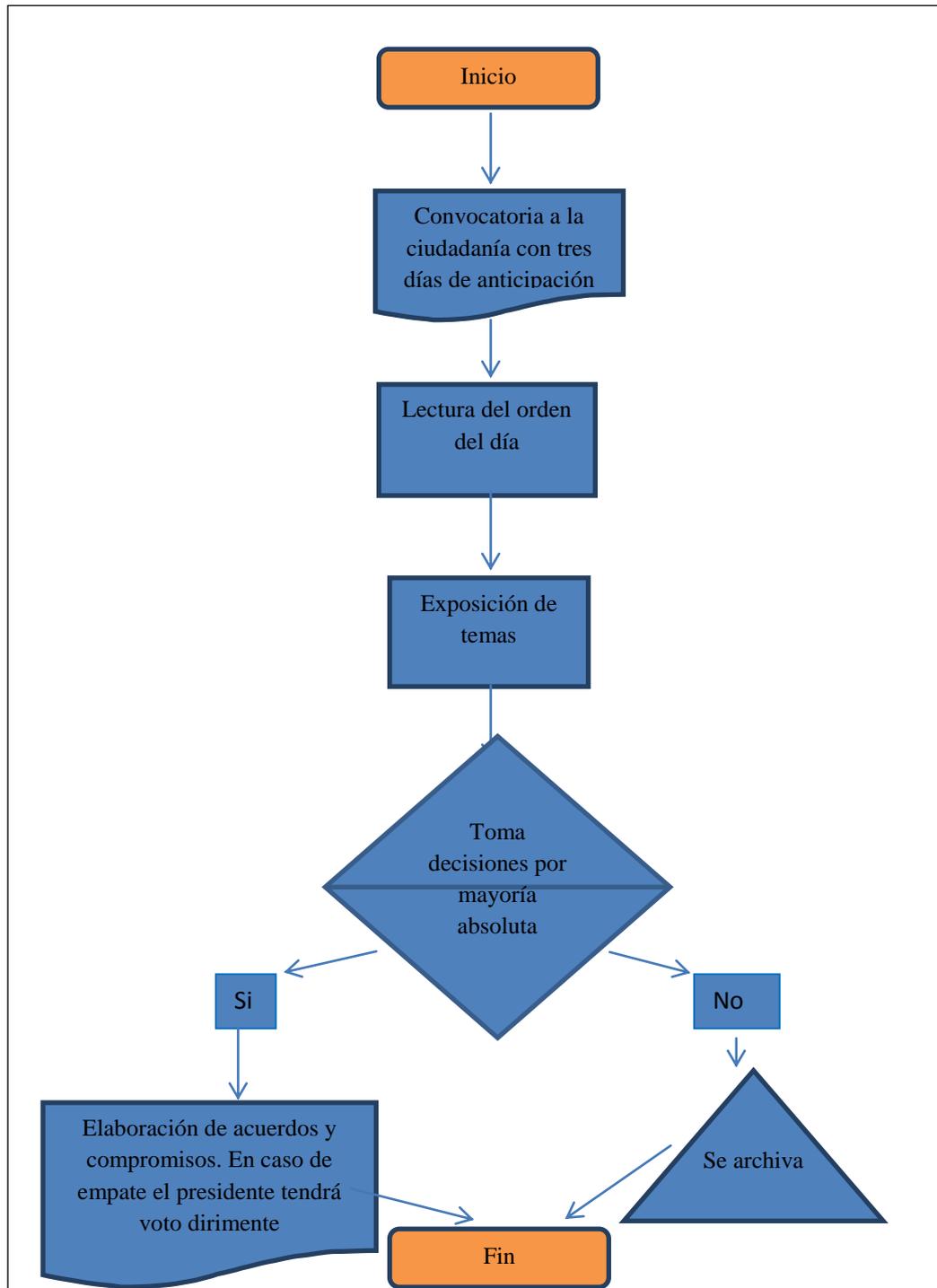
<b>ASAMBLEA COMUNAL</b>
<b>Funciones:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobar las resoluciones de la comuna.</li> <li>2. Aceptar o negar el ingreso de nuevos comuneros o comuneras.</li> <li>3. Fijar las políticas generales de la comuna y orientar las labores, acciones y actividades que debe ejecutar el Gobierno Comunal.</li> <li>4. Fijar y modificar las cuotas ordinarias y extraordinarias y definir su utilización.</li> <li>5. Conocer y aprobar el informe anual de las actividades cumplidas que presente el gobierno comunitario</li> <li>6. Defender y respetar los derechos ancestrales por pedido de sus integrantes</li> <li>7. Proponer al consejo comunal de planificación planes, programas y políticas que impulsen el desarrollo comunal.</li> <li>8. Organizar el proceso de rendición de cuentas</li> <li>9. Originar procesos de interlocución con las autoridades.</li> </ol>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DE LA ASAMBLEA COMUNAL

### Proceso de Sesión de Asamblea Ordinaria



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## **PRESIDENTE**

Atribuciones y responsabilidades

Son atribuciones y responsabilidades a más de las que están establecidas en sus estatutos, las siguientes

**CUADRO No 7: Funciones del Presidente**

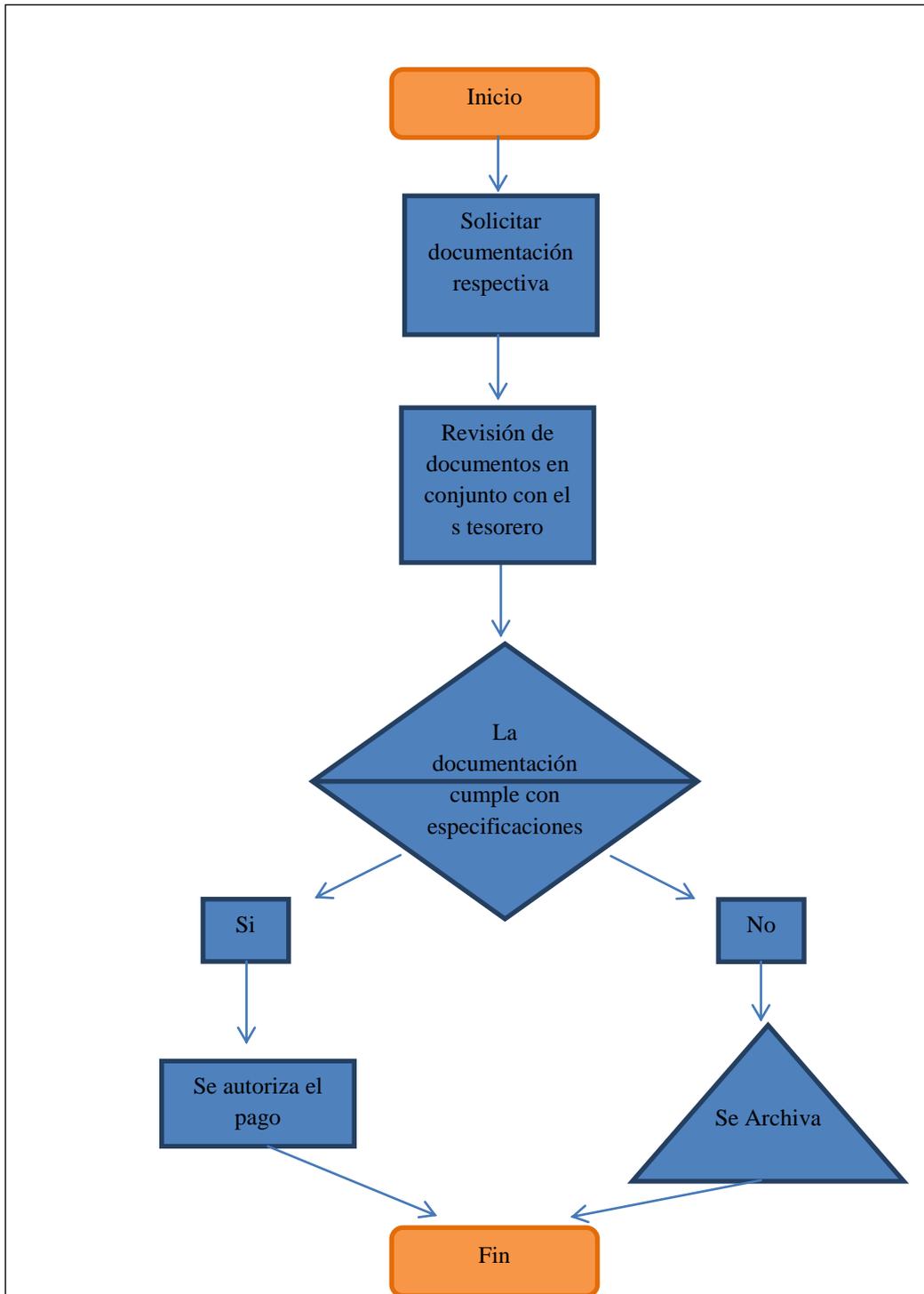
<b>PRESIDENTE</b>
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la comuna;</li><li>b) Convocar y presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asambleas Generales y del Gobierno Comunal.</li><li>c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias; así como las resoluciones de Asambleas Generales y del Gobierno Comunal;</li><li>d) Legalizar con su firma la correspondencia, actas y demás documentos de la comuna conjuntamente con el dirigente que cumpla las funciones de Secretario;</li><li>e) Nombrar las comisiones que fueren del caso para la buena marcha de la comuna y organizar y controlar la realización de mingas y otras formas de trabajo comunitario;</li><li>f) Redactar conjuntamente con el Secretario, las convocatorias y el orden del día para las sesiones de Asambleas Generales y del Directorio del Gobierno Comunal;</li><li>g) Suscribir convenios, contratos o autorizar los egresos u obligaciones en los montos en que está facultado;</li><li>h) Supervisar y controlar el movimiento económico de tesorería;</li><li>i) Girar y manejar la cuenta bancaria o de ahorros de la comuna conjuntamente con el dirigente que cumpla las funciones de Tesorero;</li><li>j) Elaborar el informe anual de actividades y presentarlo a consideración de la Asamblea General;</li><li>k) Organizar eventos de capacitación a favor de los miembros de la comuna; y,</li><li>l) Las que le correspondan conforme al reglamento de esta ley y las disposiciones estatutarias de cada comuna y demás disposiciones legales.</li></ul>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DEL PRESIDENTE

### Proceso para autorizar egresos de dinero



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## **VICEPRESIDENTE**

Son atribuciones y responsabilidades del vicepresidente, a más de las establecidas en sus estatutos internos, lo siguiente:

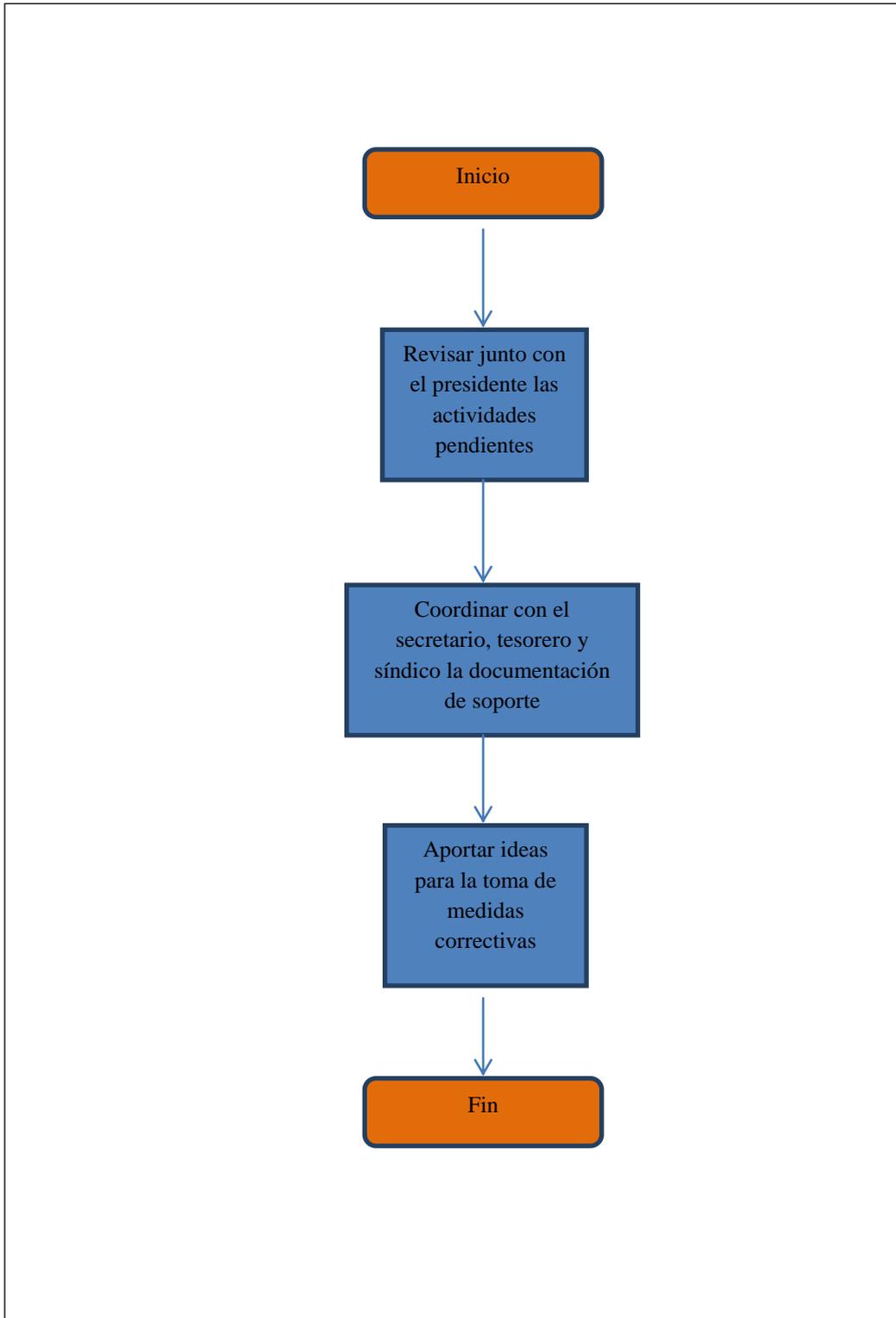
### **CUADRO No 8: Funciones del Vicepresidente**

<b>VICEPRESIDENTE</b>
<b>Funciones:</b>
<p>a) Sustituir al presidente, y ejercer sus funciones , en caso de falta , ausencia temporal , o definitiva;</p> <p>b) Integrar los consejos para controlar la debida marcha de estos organismos;</p> <p>c) Ayudar en la buena administración de la comuna.</p> <p>d) Organizar eventos de capacitación a favor de los miembros de la comuna cuando se lo delegue el presidente de la comuna</p>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DEL VICEPRESIDENTE



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## PROCESO HABILITANTE DE ASESORÍA Y APOYO

### Misión del Proceso de Asesoría y Apoyo

Brindar el apoyo necesario a las dependencias del orgánico estructural mediante la acción participativa de sus atribuciones, para el buen desenvolvimiento organizacional.

- Tesorería
- Secretaría
- Síndico

### CUADRO No 9: Funciones del tesorero

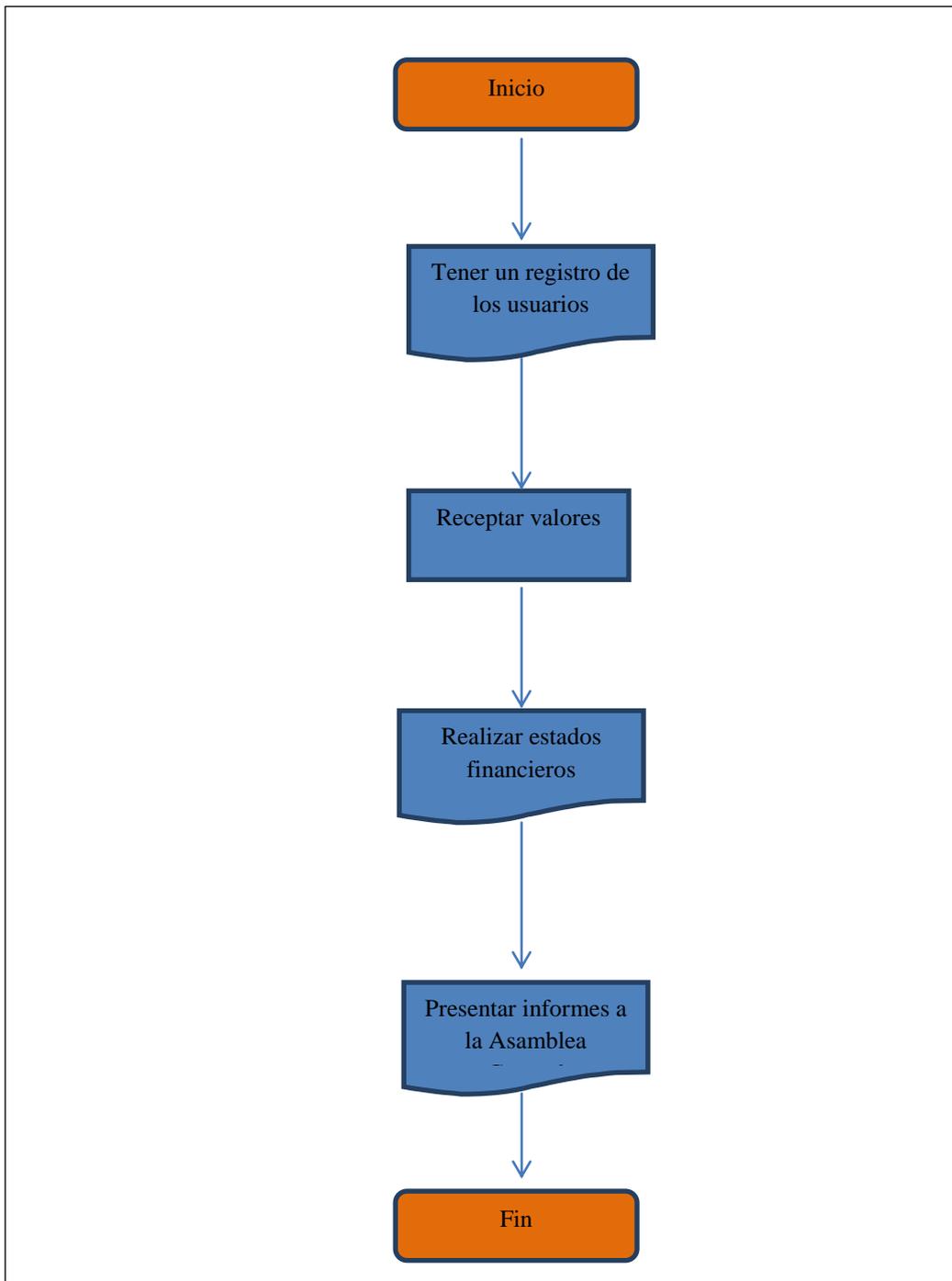
<b>TESORERO</b>
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Llevar en forma correcta la contabilidad de la comuna;</li><li>b) Realizar y mantener actualizado el inventario de los bienes de la comuna,</li><li>c) Recaudar los fondos de la comuna y depositar en la cuenta bancaria que se hubiere integrado para tal efecto, máximo en 48 horas luego de la recaudación;</li><li>d) Suscribir los egresos conjuntamente con la Presidenta o Presidente; en particular los que se realicen de la cuenta bancaria;</li><li>e) Cancelar los vales, planillas, facturas y demás obligaciones de la comuna verificando los documentos de respaldo, siempre que estuvieren expresamente autorizados por la Presidenta o Presidente del Gobierno Comunal o la Asamblea General;</li><li>f) Presentar trimestralmente y por escrito al Gobierno Comunal y anualmente a la Asamblea General un informe completo del movimiento económico y estado de situación financiera de la comuna;</li><li>g) Firmar los cheques en forma conjunta con la Presidenta o Presidente;</li><li>h) Presentar mensualmente para el conocimiento del Gobierno Comunal la nómina de los socios que estuvieren en mora del pago de sus cuotas ordinarias o extraordinarias, para los efectos previstos en reglamento de esta ley y en el estatuto de la comuna;</li></ul>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DEL TESORERO

### Proceso para la recaudación de las cuotas mensuales



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## CUADRO No 10: Funciones del Secretario

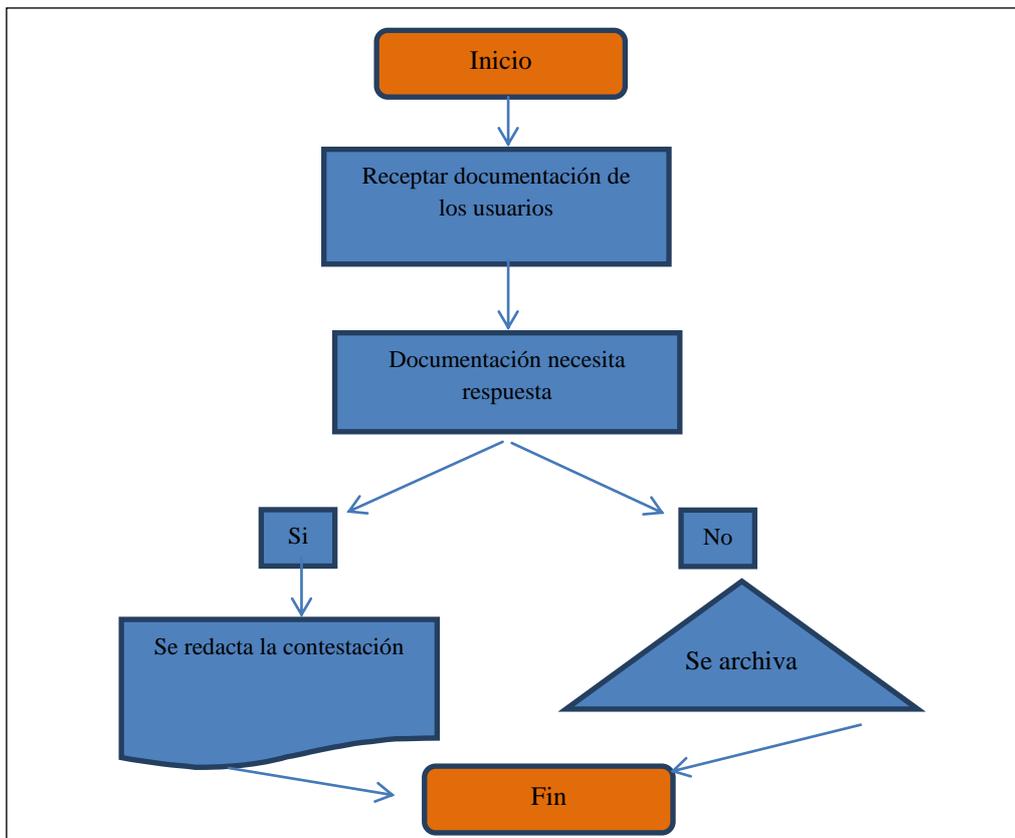
SECRETARÍA
<b>Funciones:</b> son funciones del secretario, a más de las establecidas en su norma estatutaria, lo siguiente
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Conferir certificaciones, previa autorización del cabildo sobre asuntos de interés comunal;</li><li>b) Realizar el seguimiento de los trámites y las documentaciones expedidas por la organización.</li><li>c) Llevar la estadística de las resoluciones y los tramites generados por los procesos gobernantes y generadores de valor</li></ul>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DE SECRETARÍA

### Proceso para la recepción de documentos



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## CUADRO No 11: Funciones del Síndico

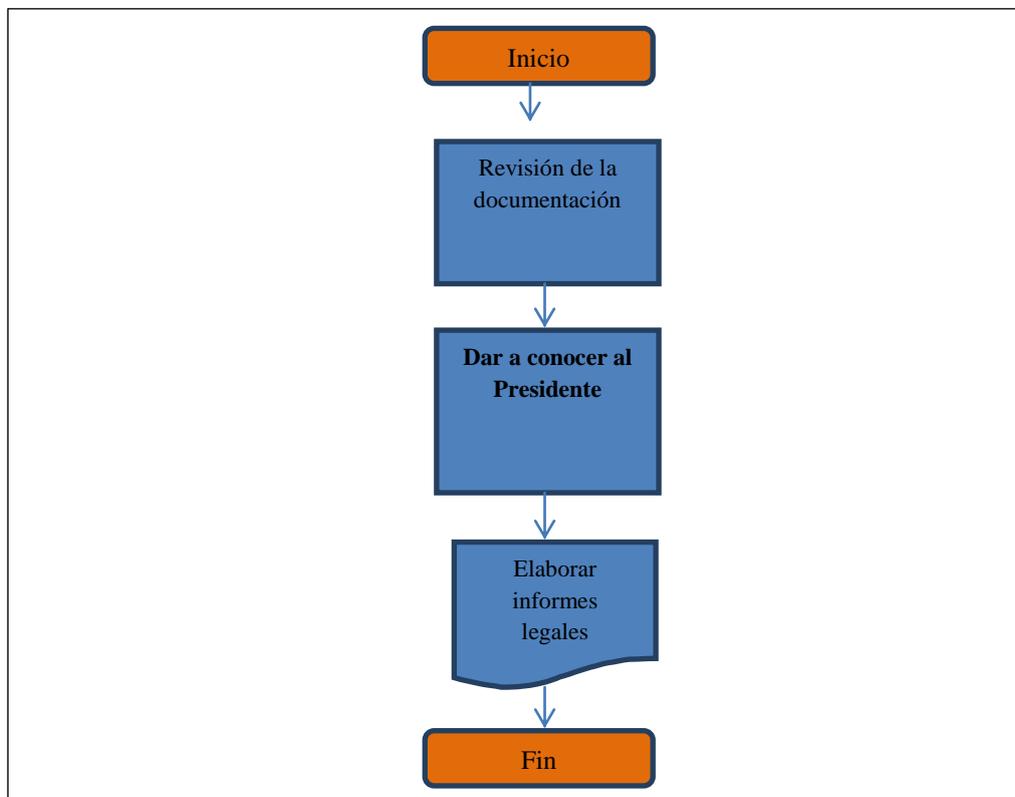
SÍNDICO
<b>Funciones:</b> son funciones del síndico a más de las establecidas en su norma estatutaria, lo siguiente:
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Cuidar y vigilar que no se cometan arbitrariedades en la comuna;</li><li>b) Fiscalizar las actividades y operaciones de tesorería e informar trimestralmente a la asamblea general ordinaria;</li><li>c) Realizar informes de asesoría legal</li><li>d) Realizar informes de coordinación con los diferentes niveles de gobierno</li></ul>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DEL SÍNDICO

### Proceso para realizar informes de asesoría legal



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## PROCESOS GENERADORES DE VALOR

### Misión del proceso generador de valor

Tutelar las áreas de nivel medio mediante la aplicación de los principios de igualdad social y cooperación, articulados a la participación ciudadana para asegurar una buena toma de decisiones del territorio.

- Consejo comunal de planificación
- Consejo de la juventud
- Consejo socio cultural

## CONSEJO COMUNAL DE PLANIFICACIÓN

### CUADRO No 12: Funciones del Consejo Comunal de Planificación

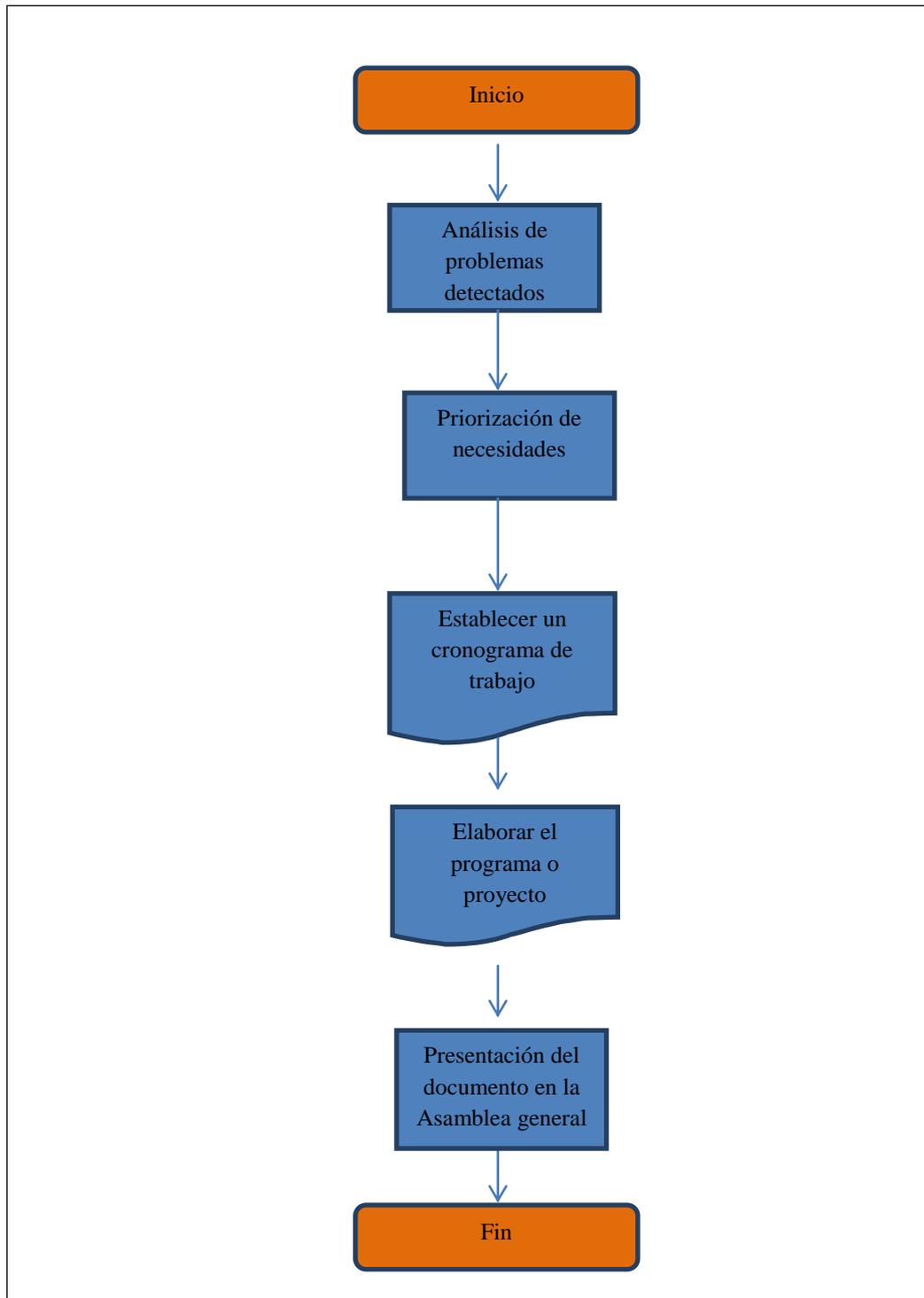
CONSEJO COMUNAL DE PLANIFICACIÓN
<b>INTEGRANTES:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Presidente del cabildo, convocará, lo presidirá y tendrá voto dirimente</li><li>2. Un representante del cabildo comunal</li><li>3. Un representante elegido por cada consejo existente en el orgánico estructural</li><li>4. Representantes delegados por los sectores barriales</li></ol>
<b>Objetivo :</b> Otorgar una plataforma participativa para la elaboración de planes, programas y proyectos a favor del territorio
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar, elaborar el plan de desarrollo local con directrices establecidas por la SENPLADES.</li><li>2. Fomentar la participación ciudadana</li><li>3. Formular políticas sectoriales.</li><li>4. Emitir informes al cabildo comunal, de seguimiento y evaluación de los planes</li><li>5. Emitir informe de rendición de cuentas al Ministerio de Agricultura y Ganadería.</li><li>6. Elaborar un diagnóstico situacional del territorio en forma anual</li><li>7. Vincular el plan de desarrollo comunal al proceso de presupuesto participativo</li></ol>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DEL CONSEJO COMUNAL DE PLANIFICACIÓN

### Proceso para la elaboración de planes y proyectos



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

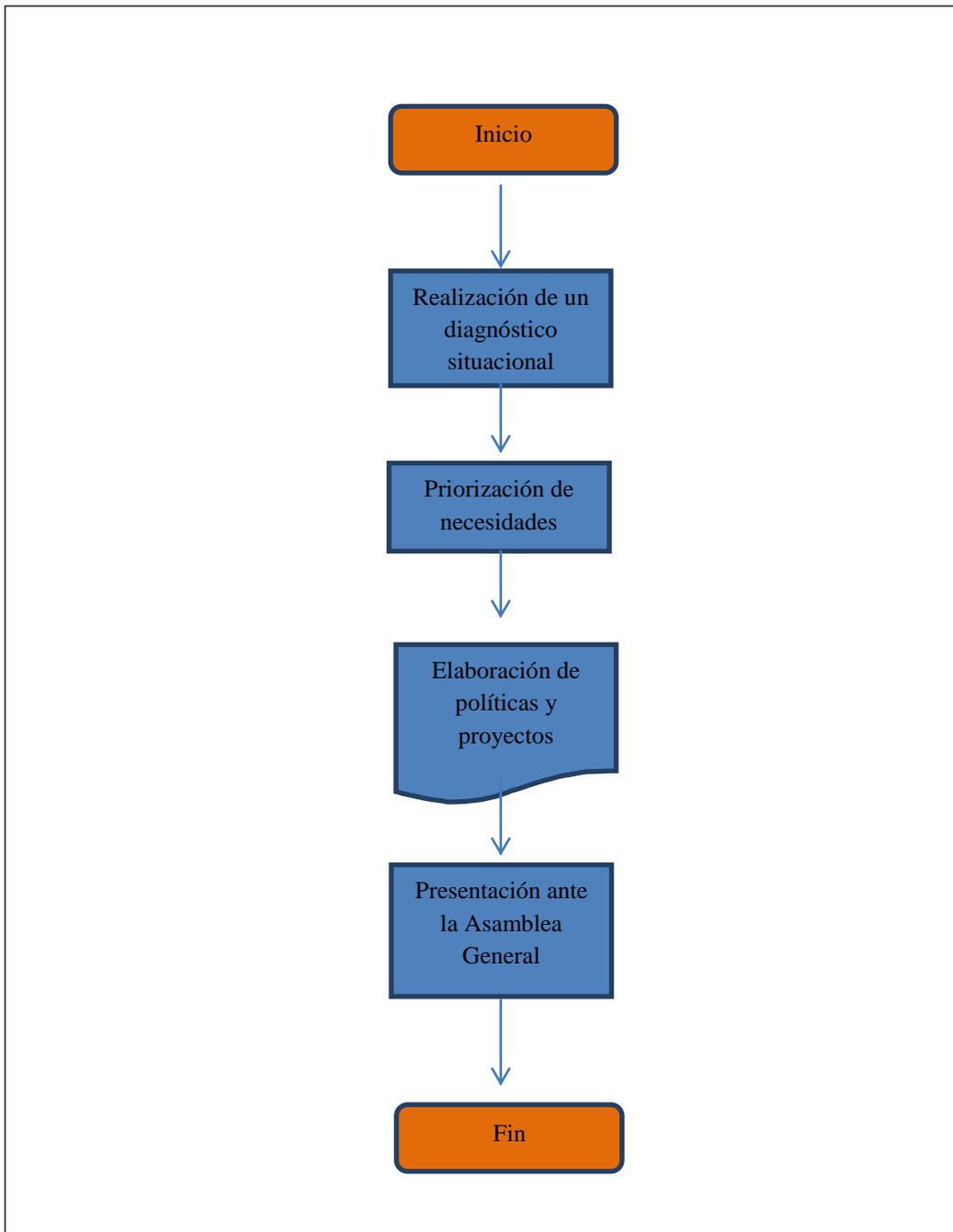
**CUADRO No 13: Funciones del consejo de la juventud**

<b>CONSEJO DE LA JUVENTUD</b>
<b>INTEGRANTES:</b>  1 Los jóvenes en edades comprendidas entre 16 a 25 años de edad
<b>Objetivo:</b>  Desarrollar en forma integral las destrezas y facultades de liderazgo de la juventud para el buen desempeño en su vida dirigenal.
<b>Atribuciones y responsabilidades:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Formular políticas y proyectos para el desarrollo potencial de la juventud,</li><li>2. Coordinar acciones y gestiones con instituciones y organismos del sector público o privado para el cumplimiento de sus objetivos</li><li>3. Promover y fortalecer las organizaciones de las juventudes en el territorio</li><li>4. Garantizarla participación de la juventud en la toma de decisiones de acuerdo al ámbito de sus competencias.</li></ol>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DEL CONSEJO COMUNAL DE LA JUVENTUD

### Proceso para formular políticas y estrategias



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**CUADRO No 14: Funciones del Consejo Socio Cultural**

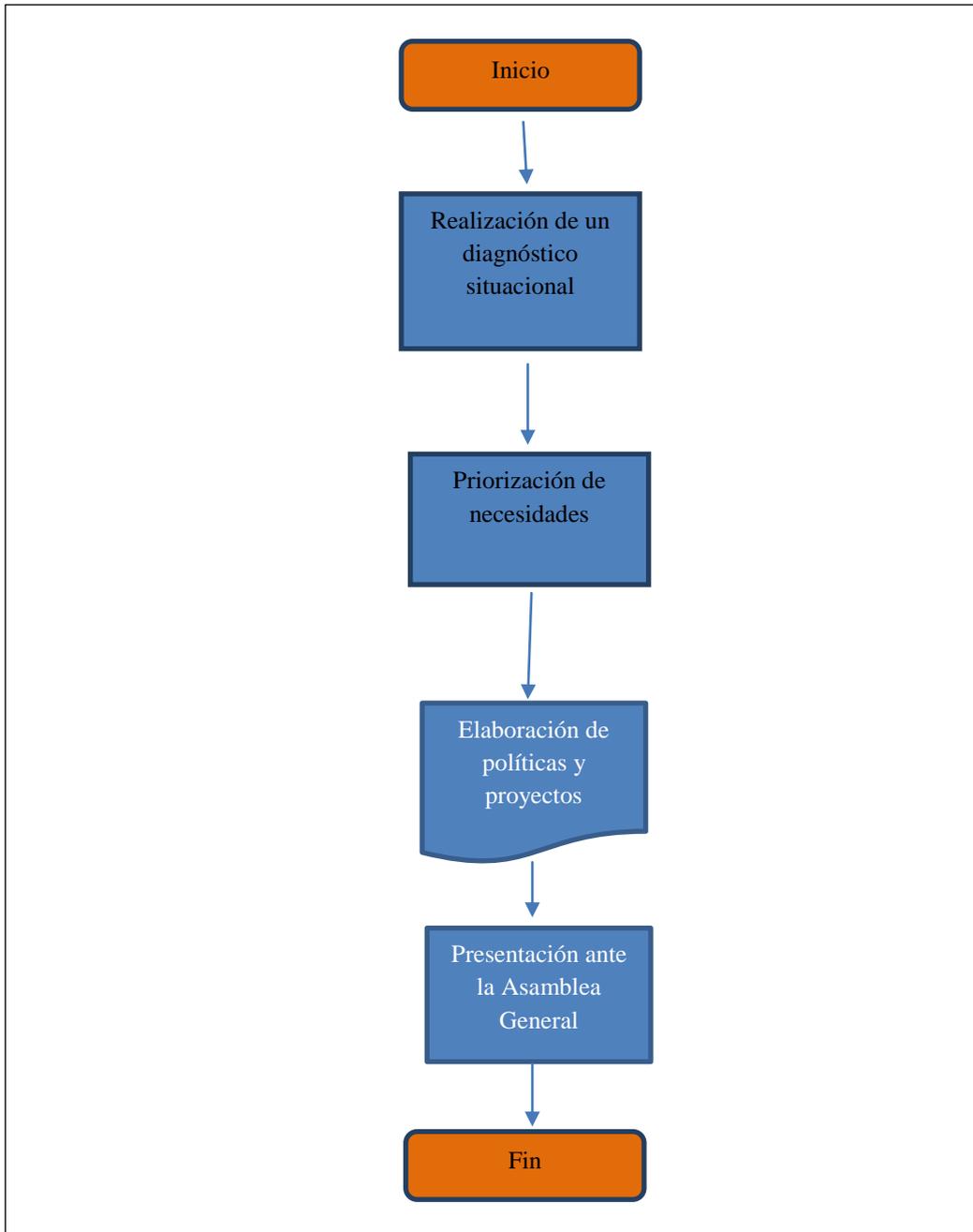
<b>CONSEJO SOCIO CULTURAL</b>	
<b>INTEGRANTES:</b>	
	1 Delegados de los sectores barriales y dirigentes comunales
<b>Objetivo:</b>	
	Desarrollar programas y proyectos en bien de los sectores salud, educación, deporte, cultura en beneficio de los pobladores de la Comuna Zapotal
<b>Productos:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Tener más responsabilidad y trabajar con eficiencia en lo que es salud de la Comuna.</li><li>b) Gestionar los trámites con los Ministerios correspondientes para el desarrollo de actividades inherentes a sus competencias.</li><li>c) Desarrollar talleres que puedan demostrar cuáles son sus habilidades y destrezas dentro del ámbito estudiantil.</li><li>d) Determinar normas que promuevan los derechos fundamentales establecidos en el plan nacional del buen vivir.</li><li>e) Promover la ejecución de planes y programas de atención integral y equitativa a favor de los habitantes.</li><li>f) Ejercer el control interno</li></ul>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FLUJOGRAMA DEL CONSEJO SOCIO CULTURAL

### Proceso para formular políticas y estrategias



**Fuente:** Gobierno comunal de Zapotal  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## **ETAPA 2: PROCESOS PARTICIPATIVOS**

Con la finalidad de contrarrestar la escasa comunicación entre los integrantes del cabildo y la ciudadanía, la presente propuesta busca implementar procesos participativos que fortalezcan la comunicación externa en la Comuna Zapotal.

Para ello, se proponen los siguientes procesos participativos, los cuales se detallan a continuación:

1. Fases de la planeación estratégica
2. Fases del Proceso Presupuestario Participativo.

Siendo la comuna Zapotal un territorio autónomo, este debe articular sus planes y programas a los organismos superiores competentes, es decir, al gobierno parroquial y al cantonal. Sin embargo, es necesario contar con matrices que permitan realizar las fases de presupuestos participativos posteriormente.

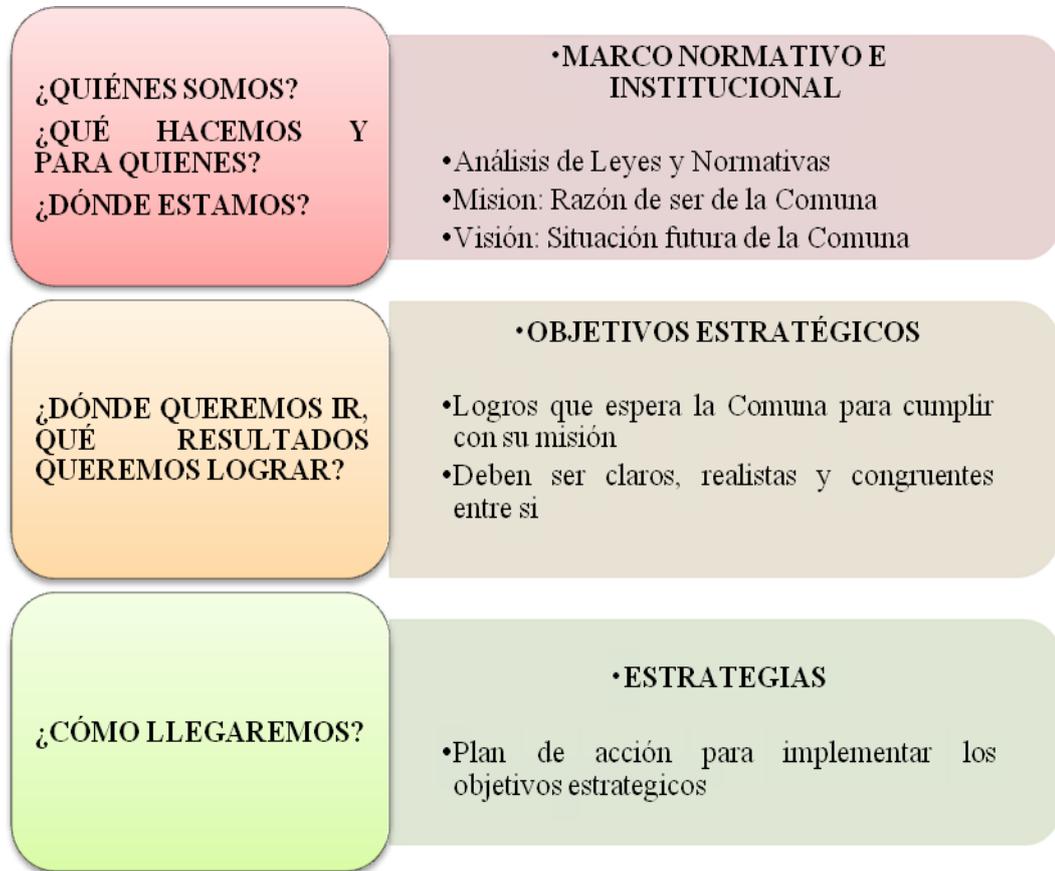
## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANES DE DESARROLLO**

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias, tomando en consideración los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados.

La planificación estratégica que se implementará en la Comuna Zapotal debe ser un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias establecidas.

El esquema a seguir para la realización de la Planeación Estratégica es el siguiente:

## GRÁFICO No 21: Esquema de la planificación estratégica



**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## FASES PARA ELABORAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Definición de Misión y Visión
2. Análisis Interno y Externo: Matriz FODA y Matriz de Confrontación
3. Elaboración de Programas, Proyectos y Objetivos concretos
4. Control y Seguimiento. Indicadores

## ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: FODA

**CUADRO No 15: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal comprometido con el bienestar de la comuna.</li> <li>- Iniciativa para el mejoramiento continuo.</li> <li>- Motivación para adquirir nuevas herramientas de gestión</li> <li>- Cabildo comunal con deseos de superación permanente.</li> <li>- Actitud positiva por parte de las autoridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura de las autoridades municipales y parroquiales para el dialogo permanente.</li> <li>- Acercamientos con autoridades del SECAP para la ejecución de capacitaciones.</li> <li>- Apertura de las autoridades universitarias para el trabajo mancomunado.</li> <li>- Gestión para el diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de un proceso planificación formal.</li> <li>- El cabildo comunal no está debidamente organizado.</li> <li>- Dentro del cabildo comunal existe duplicidad de funciones.</li> <li>- Inexistencia de una instancia de participación ciudadana.</li> <li>- No se han establecido procesos participativos.</li> <li>- Débil trabajo entre el cabildo comunal y el GAD Parroquial y Municipal.</li> <li>- Escasos conocimientos en materia de gestión administrativa por parte de la directiva comunal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GAD Parroquial y Municipal ejecutan sus funciones por separado sin tomar en cuenta a la comuna</li> <li>- Escasa ayuda gubernamental.</li> <li>- Escasos proyectos de desarrollo</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## **MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA**

Para completar el análisis situacional, una vez elaborada la matriz FODA, se pasará a realizar la Matriz de Estrategias FODA. Consiste en vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

Mediante la implementación de esta herramienta administrativa, las autoridades en conjunto con la población de la comuna Zapotal diseñaran y promoverán estrategias de gestión debidamente priorizadas y socializadas que contribuyan mejoramiento de la calidad de vida de la localidad. Además se fortalece la gestión administrativa del cabildo comunal cumpliendo así con lo que dispone la misión y visión institucional.

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

A continuación se presenta la matriz realizada en conjunto con el cabildo comunal de Zapotal:

## CUADRO No 16: MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AMBIENTE INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones de trabajo con las autoridades parroquiales y Municipales.</li> <li>2. Conversaciones con SECAP para la ejecución de capacitaciones.</li> <li>3. Trabajo en conjunto con estudiantes universitarios.</li> <li>4. Elaboración de un modelo de gestión administrativa para la comuna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. GAD Parroquial y Municipal ejecutan sus funciones por separado sin tomar en cuenta a la comuna</li> <li>2. Escasa ayuda gubernamental.</li> <li>3. Escasos proyectos de desarrollo</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal comprometido con el bienestar de la comuna.</li> <li>2. Iniciativa para el mejoramiento continuo.</li> <li>3. Motivación para adquirir nuevas herramientas de gestión</li> </ol>	<b>ESTRATEGIA F/O</b> <b>F1/O1:</b> Gestionar relaciones interinstitucionales con los GAD´s parroquiales y municipales <b>F2/F3/O2:</b> Implementar un plan de capacitaciones para el cabildo comunal <b>F3/O4:</b> Prestar las facilidades para la elaboración del modelo de gestión <b>F2/O4:</b> Promover la aplicación de los lineamientos del modelo de gestión	<b>ESTRATEGIA F/A</b> <b>F1/A1:</b> Gestionar ante los GAD´s parroquial y municipal la ejecución de convenios de cooperación. <b>F2/A2:</b> Gestionar ante los entes de gobierno la ejecución de planes de capacitación para la ciudadanía en general. <b>F2/A3:</b> Gestionar con los entes gubernamentales la ejecución de proyectos de inversión social en el territorio comunal
<b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de un proceso planificación formal.</li> <li>2. El cabildo comunal no está debidamente organizado.</li> <li>3. Dentro del cabildo comunal existe duplicidad de funciones.</li> <li>4. Inexistencia de una instancia de participación ciudadana.</li> <li>5. No se han establecido procesos participativos.</li> <li>6. Débil trabajo entre el cabildo comunal y el GAD Parroquial y Municipal.</li> <li>7. Escasos conocimientos en materia de gestión administrativa por parte de la directiva comunal</li> </ol>	<b>ESTRATEGIA D/O</b> <b>D1/D2/O2:</b> Incrementar el nivel de conocimiento sobre la planificación y organización institucional mediante una capacitación. <b>D3/O4:</b> Actualizar el reglamento interno de la comuna <b>D4/O4:</b> Implementar en la estructura orgánica una instancia de participación ciudadana. <b>D5/O4:</b> Definir dentro del modelo de gestión proceso participativos para la comuna. <b>D7/O4:</b> Implementar un programa de capacitación para los miembros del cabildo comunal y la ciudadanía en general.	<b>ESTRATEGIA D/A</b> <b>D1/A2:</b> Gestionar ante instituciones públicas o privadas la realización de un Plan estratégico para la comuna Zapotal <b>D4/A1:</b> Establecer propuestas de programas y proyectos ante los GAD´s <b>D5/A1:</b> Participar de forma activa en las asambleas parroquiales y municipales.

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## **ELABORACIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y OBJETIVOS CONCRETOS**

Para la elaboración de los planes, el presidente comunal, deberá llamar a asamblea comunal y seguir el siguiente paso:

- Elegir a los delegados de los sectores barriales para la conformación del consejo de planificación comunal
- Dirigir el consejo de planificación comunal y trabajar sobre ejes temáticos de acuerdo ejes y líneas de acción

El análisis de los ejes temáticos será considerado por los ciudadanos de acuerdo a la problemática existente en su espacio territorial, para ello elaborarán los borradores que permitan definir un Plan de Desarrollo de la Comuna para ser entregado al Consejo de Planificación Cantonal del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Santa Elena.

Para la elaboración de los programas y proyectos el consejo comunal de planificación deberá guiarse bajo los siguientes lineamientos de gestión.

**Desarrollo económico y asociatividad.-** Los programas y proyectos deben fomentar el desarrollo sustentable y sostenible de todos los habitantes de la comuna Zapotal.

**Atención integral y equitativa.-** Deberá tomarse en cuenta los criterios de las diferentes organizaciones sociales existentes en el territorio.

**Medio Ambiente.-** Los programas y proyectos deben ser responsables con los recursos existentes en la comuna, de tal forma que sean sustentables y sostenibles.

**Gobernabilidad y participación ciudadana.-** los habitantes de la comuna tiene el derecho y obligación de participar en la elaboración de las políticas públicas.

## **PROCESO PRESUPUESTARIO PARTICIPATIVO.**

Según lo establece la Guía para la elaboración de presupuestos participativos, diseñada por el Consejo de Participación Ciudadana y control Social, Un mecanismo fundamental para distribuir poder y recursos es el presupuesto participativo, siendo este un ejercicio participativo en la que las personas deciden qué acciones realizar en un territorio y qué recursos destinar para esas acciones.

### **PASOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO**

Dentro del presupuesto participativo se conjugan pasos importantes que aseguran un proceso efectivo, para ello es necesario contar con los siguientes enfoques:

**GRÁFICO No 22: Fases del Presupuesto Participativo**



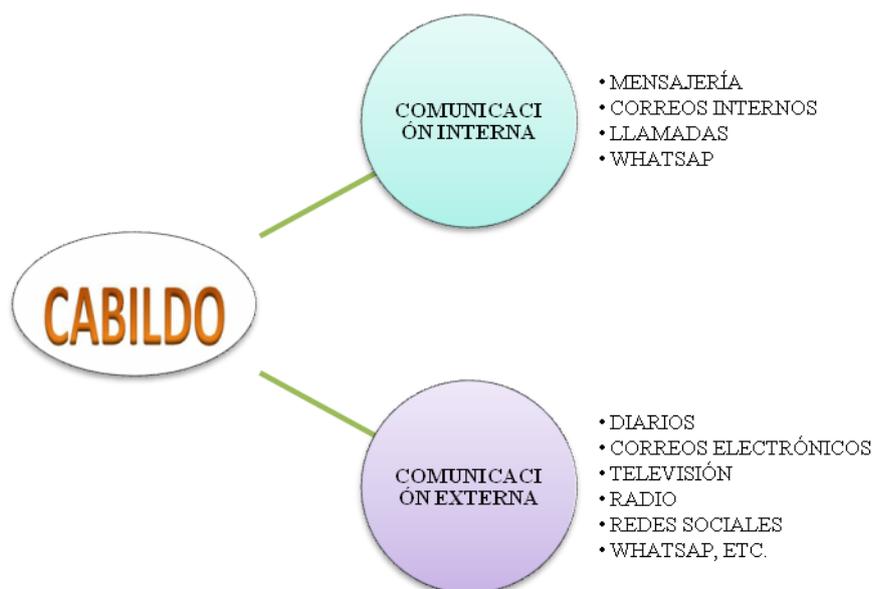
**Fuente:** Investigación Bibliográfica.  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## PREPARACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES

### PROCESO DE PREPARACIÓN Y COMUNICACIÓN

En esta fase, el proceso de participación en el presupuesto se ve antecedida por la preparación técnica-científica, es decir, la capacitación mediante talleres que le permitan al ciudadano hacer el buen uso de este espacio de participación y de esta manera elegir bien entre las necesidades más importantes. Este proceso es de suma importancia para alcanzar un nivel de comunicación entre la ciudadanía y el cabildo de la Comuna Zapotal. Mediante esta actividad se podrá conocer las necesidades reales de la población. Se recomienda que esta actividad se la lleve a cabo en la Asamblea Comunal y que los acuerdos establecidos sean detallados en un documento formal. Para ello el cabildo comunal mejorará la comunicación interna y externa y hará uso de las herramientas de comunicación e información, tales como, diarios, correos electrónicos, televisión, radios, folletos, trípticos, redes sociales whatsapp, mensajería, etc.

**GRÁFICO No 23: Comunicación del cabildo**



**Fuente:** Investigación Bibliográfica.  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

## **PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.**

Los acuerdos del diálogo con la ciudadanía son sistematizados por el Cabildo Comunal, a fin de registrar toda la información y ponerla a disposición de quienes quieran asegurar que sus aportes y sugerencias fueron recogidos, o de quienes no hubieran participado en el proceso.

Con la sistematización, el consejo comunal de planificación elabora el plan de desarrollo comunal definitivo.

Luego de realizar esta actividad, se recomienda establecer un Plan Operativo Anual que permita llevar de una mejor manera el control y seguimiento de los proyectos planificados.

Cuando se habla de planificación operativa anual, se refiere a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.

La planificación operativa anual tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario.

Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión, tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía.

A continuación se presenta un formato para que el Cabildo Comunal de Zapotal pueda utilizar en su planificación anual:

### CUADRO No 17: Plan Operativo Anual de la comuna Zapotal

<b>Institución:</b> CABILDO DE LA COMUNA ZAPOTAL										
<b>Base Legal:</b> Constitución de la República del Ecuador - Ley de Comunas - Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017										
<b>Misión:</b> La comuna Zapotal tiene como misión planificar, desarrollar y ejecutar actividades mediante un trabajo coordinado entre autoridades y ciudadanos promoviendo el mejoramiento de calidad de vida de sus habitantes										
<b>Visión:</b> Ser una Comuna en líder en la aplicación de la gestión administrativa eficaz y eficiente, administrando adecuadamente sus recursos, convirtiéndose en referente para las demás comunidades garantizando el Buen Vivir de la población.										
<b>OBJETIVOS DEL PLAN:</b>										
	1.- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular			<b>X</b>	<b>7.- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.</b>					
	2.- Auspiciar la igualdad, cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.				8.- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.					
<b>X</b>	<b>3.- Mejorar la calidad de vida de la población</b>				9.- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.					
<b>X</b>	<b>4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía</b>				10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva.					
	5.- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la seguridad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.				11.- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnología.					
	6.- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos				12.- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.					
<b>PROYECTOS PRIORIZADOS:</b>										
Proyecto planificado	Metas de gestión del Proyecto	de	Tiempo	Programación trimestral en % de la meta				Presupuesto del Proyecto	Responsable del Proyecto	Acciones y actividades claves
				I	II	III	IV			

Plan Estratégico comunal	Al finalizar 2017, el 85% de la comuna contará con un plan estratégico.	12 meses	25%	25%	25%	25%	\$ 500	Cabildo comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar recursos para la elaboración del plan</li> <li>- Mantener reuniones de trabajo con autoridades de SENPLADES</li> <li>- Realizar visitas a los GAD's dando a conocer la iniciativa</li> </ul>
Taller de Participación ciudadana	Al finalizar 2017, el 75% de la ciudadanía participará en los asuntos de la gestión comunal	12 meses	25%	25%	25%	25%	\$ 180	Cabildo comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar mediante las asambleas comunales</li> <li>- Gestionar capacitaciones con el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.</li> <li>- Gestionar recursos para la ejecución de mesas de trabajo</li> <li>- Gestionar recursos para la compra de equipos de computación</li> </ul>
Capacitación al cabildo comunal sobre gestión administrativa	Al finalizar 2017, se habrá implementado el 90% del plan de capacitación a los directivos del cabildo.	12 meses	25%	25%	25%	25%	\$ 120	Cabildo comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar recursos para la ejecución del plan</li> <li>- Promover la propuesta ante los GAD's</li> <li>- Socializar con la ciudadanía</li> </ul>
Evaluación de desempeño	Al finalizar 2017, el 95% de los directivos del cabildo comunal habrá sido sometido a la evaluación del desempeño.	12 meses	25%	25%	25%	25%	\$ 50	Cabildo comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar la propuesta con los miembros del cabildo</li> <li>- Establecer los formatos de evaluación</li> <li>- Determinar un cronograma de evaluación</li> <li>- Presentar informes de la evaluación</li> </ul>
<b>TOTAL POA</b>									<b>\$ 850</b>

Fuente: Investigación Bibliográfica.

Elaborado Por: Lourdes Perero Ramírez

## **ETAPA 3 PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **Plan de Capacitación**

El diagnóstico situacional permitió detectar la necesidad de capacitar en temas administrativos a los integrantes del Cabildo Comunal de Zapotal y a la ciudadanía en general. A continuación se plantea una propuesta de Plan de Capacitación.

Los recursos económicos para la ejecución del Plan se conseguirán en base a autogestión comunal, además de trabajar en conjunto con entidades gubernamentales y privadas para ver la posibilidad de conseguir financiamiento externo.

Los temas considerados principales para la actualización de conocimientos son:

1. Participación Ciudadana
2. Gestión Administrativa
3. Planeación Estratégica
4. Sistemas de Control

Estos temas permitirán fortalecer los diversos campos establecidos en el presente modelo de gestión administrativa y fortalecerán el perfil de cada miembro directivo, siendo importante que para el logro de las capacitaciones se firmen acuerdos o convenios inter institucionales con instituciones y organismos competentes del estado

**CUADRO No 18: Plan de Capacitación**

Institución: Comuna Zapotal						
Participantes	Cabildo Comunal y Socios Comuneros					
Objetivo	Temas	Subtemas	hs.	Responsable	Costo de capacitación	Lugar
Incrementar las capacidades y potencialidades de los miembros del cabildo Comunal y de los socios comuneros, mediante la capacitación en diferentes temas administrativos contribuyendo al desarrollo de la comuna.	Participación Ciudadana	Proceso presupuestario participativo	12	Presidente y Tesorero	\$ 180	Casa comunal
		Desarrollo de planes y políticas sectoriales				
		Determinación de Estrategias y Objetivos				
		Priorización de Proyectos				
	Gestión Administrativa	Planeación	8	Presidente y Tesorero	\$ 120	
		Organización				
		Dirección				
		Control				
	Planeación Estratégica	Plan estratégico comunal	6	Presidente y Tesorero	\$ 90	
		Matriz FODA y Matriz de confrontación				
		Plan Operativo anual				
	Sistemas de Control	Seguimiento	2	Presidente y Tesorero	\$ 30	
		Evaluación				
<b>TOTAL\$ 420</b>						

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.  
**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

#### **ETAPA 4: LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

Esta etapa es muy importante para alcanzar una adecuada retroalimentación del proceso del Modelo de Gestión Administrativa. Este sistema de control se llevará a cabo luego en forma cuatrimestral de manera que sus objeciones y observaciones sirvan para retroalimentar los objetivos propuestos y para planificar las metas a mediano y largo plazo. Se realizó una evaluación de desempeño inicial, dando a conocer las deficiencias con las que se cuenta hasta el momento, luego de implementado el modelo de gestión se procederá a realizar una nueva evaluación a los funcionarios. A continuación se presentan los resultados mediante las matrices aplicadas:

#### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A CADA FUNCIONARIO DEL CABILDO COMUNAL DE ZAPOTAL.**

**CUADRO No 19: Formato de evaluación al Presidente de la Comuna**

<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>				
<b>Apellidos y Nombres:</b>				
<b>Denominación del puesto:</b> Presidente				
<b>Periodo de evaluación:</b> Noviembre 2015				
<b>INDICADORES VALORACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>
Planea, organiza, dirige y controla los procesos y procedimientos de la comuna		X		
Controla que los socios comuneros paguen sus cuotas mensuales.				X
Supervisa que el servicio brindado a los socios sea de calidad.		X		
Revisa que la documentación de respaldo.	X			
Mantiene comunicación directa con los socios comuneros.	X			
Controla la ejecución de proyectos				X

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**CUADRO No 20: Formato para evaluar al Secretario de la Comuna**

<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>				
<b>Apellidos y Nombres:</b>				
<b>Denominación del puesto:</b> Secretario				
<b>Periodo de evaluación:</b> Noviembre 2015				
<b>INDICADORES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>
<b>VALORACIÓN</b>				
Planea, organiza, dirige y controla el archivo de la comuna.	X			
Mantiene actualizado el registro de la Comuna Zapotal		X		
Actualiza el libro de actas e informes emitidos por las comisiones				X
Revisa que la documentación de respaldo de actividades tenga la información que justifique las actividades realizadas por las diferentes comisiones		X		
Emite certificados de comuneros en un tiempo real y oportuno		X		
Brinda una atención cordial a los ciudadanos que acuden a las instalaciones de la casa comunal	X			

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**CUADRO No 21: Formato para evaluar al Tesorero de la Comuna**

<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>				
<b>Apellidos y Nombres:</b>				
<b>Denominación del puesto:</b> Tesorero				
<b>Periodo de evaluación:</b> Noviembre 2015				
<b>INDICADORES VALORACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>
Presenta informes mensuales de los ingresos y egresos.		X		
Administra correctamente los recursos de la comuna	X			
Mantiene la contabilidad al día para dar informes financieros sin previo aviso		X		
Mantiene el control de pagos de socios emitiendo recibos				X
Realiza cotizaciones antes de realizar compra de suministros de oficina		X		
Realiza los pagos puntuales de los servicios básicos		X		
Coordina con el presidente el retiro de dinero de la cuenta bancaria de la comuna	X			

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**CUADRO No 22: Formato para evaluar al Síndico de la Comuna**

<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>				
<b>Apellidos y Nombres:</b>				
<b>Denominación del puesto:</b> Síndico				
<b>Periodo de evaluación:</b> Noviembre 2015				
<b>INDICADORES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>
<b>VALORACIÓN</b>				
Revisa junto al presidente y tesorero los estados financieros para dar informes mensuales a la asamblea general	X			
Asiste puntualmente a las sesiones ordinarias de socios comuneros	X			
Supervisa el cumplimiento de la ley de organización y régimen de comunas		X		
Cuida y vigila que en la comuna reine la armonía.				X

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**CUADRO No 23: Formato para establecer Indicadores de gestión.**

INDICADORES DE EVALUACIÓN				
PROCESOS	EFICACIA			EFICIENCIA
	PORCENTAJE S	PUNTO S	RAN GOS	PUNTOS
	0 – 20%	0	Muy	5
	21 – 40%	1	Eficie	
	41 – 60%	2	nte	3
	61 – 80%	3	➤	
	81 – 90%	4	Eficie	1
	➤ 91%	5	nte = 1 Inefici ente < 1	
<b>Convocatoria a las sesiones ordinarias</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Personas que asistieron}}{\text{N}^\circ \text{ de Personas convocadas}}$			$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Personas} \cdot \text{*Costo en ejecución*} \cdot \text{Tiempo en ejecución}}{\text{N}^\circ \text{ de Personas convocadas} \cdot \text{*Costo de convocatoria*} \cdot \text{Tiempo de convocatoria}}$
<b>Cobro de las cuotas ordinarias.</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Cuotas Cobradas}}{\text{N}^\circ \text{ de Cuotas Enviadas}}$			$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Cuotas Cobradas} \cdot \text{*Costo en Cobro*} \cdot \text{Tiempo en Cobro}}{\text{N}^\circ \text{ de Cuotas Enviadas} \cdot \text{*Costo en Envio*} \cdot \text{Tiempo en Envio}}$
<b>Capacitaciones</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Programadas}}$			$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Ejecutadas} \cdot \text{*Costo en ejecución*} \cdot \text{Tiempo en ejecución}}{\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Programadas} \cdot \text{*Costo}}$

		Programado*Tiempo Programado
<b>Reclamos o quejas</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Reclamos Ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de Reclamos Programados}}$	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Reclamos Ejecutados} * \text{Costo en ejecución} * \text{Tiempo en ejecución}}{\text{N}^\circ \text{ de Reclamos Programados} * \text{Costo Programado} * \text{Tiempo Programado}}$
<b>Actividades y estrategias mensuales</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Actividades Ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Actividades Programadas}}$	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Actividades Ejecutadas} * \text{Costo en ejecución} * \text{Tiempo en ejecución}}{\text{N}^\circ \text{ de Actividades Programadas} * \text{Costo Programado} * \text{Tiempo Programado}}$
<b>Proyectos</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Proyectos Ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de Proyectos Programados}}$	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Proyectos Ejecutados} * \text{Costo en ejecución} * \text{Tiempo en ejecución}}{\text{N}^\circ \text{ de Proyectos Programados} * \text{Costo Programado} * \text{Tiempo Programado}}$
<b>Talleres</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Talleres Ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de talleres Programados}}$	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Ejecutadas} * \text{Costo en ejecución} * \text{Tiempo en ejecución}}{\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Programadas} * \text{Costo Programado} * \text{Tiempo Programado}}$
<b>EFFECTIVIDAD</b>	$\frac{(\text{Puntaje de Eficiencia} + \text{Puntaje de Eficacia}) / 2}{\text{Máximo Puntaje}}$	

**Fuente:** Investigación Bibliográfica.

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**CUADRO No 24: Plan de acción**

<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> Incidencia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Comunitario						
<b>FIN DE LA PROPUESTA:</b> Promover el desarrollo sustentable y sostenible de la comuna					<b>INDICADOR:</b> El 75% de la ciudadanía participara en la ejecución de políticas que beneficien el desarrollo de la comunidad.	
<b>PROPÓSITO DE LA PROPUESTA:</b> Fortalecer la gestión administrativa mediante la implementación del modelo de gestión					<b>INDICADOR:</b> Se habrá fortalecido la gestión administrativa en un 90%	
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
Actualizar la normativa Interna de la Comuna Zapotal, mediante lineamientos claros que se ajusten a las exigencias presentes	Proponer elementos orientadores a través de una moderna estructura orgánica funcional por procesos que refleje instancias participativas para todos los habitantes de la comuna Zapotal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de un cronograma de mesas de trabajo</li> <li>- Socialización de los elementos orientadores con los directivos</li> <li>- Análisis de la ley de comunas</li> <li>- Actualización del reglamento interno</li> <li>- Presentación de informes</li> </ul>	El 90% de los directivos de la comuna Zapotal pondrá en marcha los elementos orientadores de gestión	\$120	1 año	- Cabildo Comunal
Orientar la aplicación de procesos participativos, a través de matrices diseñadas una nueva estructura orgánica	Promover la implementación de procesos participativos mediante la socializando en que consiste cada uno de ellos y los pasos a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización a los directivos los procesos participativos a implementar</li> <li>- Capacitación a los directivos sobre los pasos y lineamientos de los procesos</li> </ul>	El 90% de los directivos comunales conocerá sobre los procesos participativos a implementar	\$180	1 año	- Cabildo Comunal

	seguir para alcanzarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participativos los</li> <li>- Ejecución procesos recomendados</li> <li>- Presentación de informes de gestión</li> </ul>				
Mejorar las capacidades y potencialidades del Cabildo Comunal	Promover un plan de capacitaciones que permita la actualización continua de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de los temas de capacitación</li> <li>- Priorización de los temas del plan</li> <li>- Establecimiento de un cronograma de capacitación</li> <li>- Presentación de informes sobre la capacitación</li> </ul>	El 90% de los temas se habrán socializado con los directivos y la ciudadanía de la comuna	\$420	1 año	- Cabildo Comunal
Evaluar el cumplimiento de los objetivos planificados en el modelo de gestión	Definir lineamientos de control interno mediante la elaboración de matrices para la evaluación del desempeño a los funcionarios del cabildo comunal de Zapotal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los formularios de evaluación</li> <li>- Establecimiento de un cronograma de evaluación</li> <li>- Dar a conocer los objetivos de la evaluación</li> <li>- Presentación de informes de la evaluación</li> </ul>	El 90% de los directivos serán sometidos a una evaluación de desempeño	\$30	1 año	- Cabildo Comunal - Ciudadanía
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 750</b>		

**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**CUADRO No 25: Presupuesto Referencial**

<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Investigación Bibliográfica		\$300,00
<b>1</b>	Análisis de la Información Obtenida en las entrevistas y encuestas		\$300,00
	Movilización		\$100,00
	Modelo de Gestión Administrativa		\$750,00
<b>TOTAL DIAGNÓSTICO</b>			<b>\$ 1450,00</b>
<b>CAPACITACIONES</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Plan de Capacitación		\$ 420,00
<b>1</b>	Refrigerio		\$ 100,00
<b>TOTAL CAPACITACIONES</b>			<b>\$ 520,00</b>
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>			<b>\$ 1970,00</b>

Elaborado Por: Lourdes Perero Ramírez

## CONCLUSIONES

1. La implementación de instancias de participación en el orgánico estructural cambian el paradigma administrativo y vinculan a los dirigentes en un contacto permanente con sus habitantes
2. La designación de funciones específicas termina con la duplicidad de responsabilidades a cada integrante del cabildo comunal, favoreciendo a la implementación de un sistema administrativo más útil.
3. Los lineamientos de control ayudan al buen uso de los recursos tecnológicos, humanos y financieros y a la buena práctica de una gestión transparente y libre de corrupción.
4. El modelo de gestión administrativa contiene procesos sistematizados que estimulan una participación activa de los habitantes, fortalecen el empoderamiento ciudadano y se obtiene un territorio con prácticas seguras de democracia participativa.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es necesario aplicar la nueva estructura orgánica determinada por procesos para el fortalecimiento del poder ciudadano en la comuna Zapotal.
2. Aplicar y socializar los nuevos lineamientos contenidos en las responsabilidades y atribuciones de cada miembro directiva
3. Aplicar y socializar los lineamientos de control interno que permitirá al cabildo establecer procesos de seguimiento y control de la gestión y transparentar el accionar hacia la comunidad.
4. Se recomienda poner en práctica el modelo de gestión, de esta forma el cabildo contará con directrices de administración y por lo tanto se mejorará la planificación institucional de la Comuna Zapotal.

## BIBLIOGRAFÍA

AMARU, A. C. (2009). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

Andrade, k. (2011). LA GOBERNANZA AMBIENTAL.

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera Edición. Colombia:

Bernal Torres, C. (2006). Metodología de la Investigación. (F. Hernández

Bustos Farias, E. (2003). Proceso Administrativo. Carrasco, Ed.) Mexico: Pearson Educación.

Córdova. (2012). Proceso Administrativo (Primera ed.). (E. Durán

Comunas. (2004). LEY DEL REGIMEN DE COMUNAS. QUITO: REGISTRO OFICIAL.

COOTAD.(2011) Código Órgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización Quito.

Chiavenato, I. (2014). Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones .

Chiavenato, I. (2001). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Quinta ed.). (L. Solano Arévalo, Ed.) Santafé de Bogota, Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA,S.A.

Chiavenato, I. (2001). Administracion, Proceso Administración (Tercera Edicción ed.). (L. S. Arévalo, Ed., & G. A. Villamizar, Trad.) Bogota, Colombia

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administracion (Séptima edición ed.). (N. Islas López, Ed., C. De la Fuente Chávez, & E.

Montaño Serrano, Trads.) Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.DE C.V.

Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Pilar, B. L. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A. (2010). La Evaluación en el Sector Público. REVISTA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (RAP) , XLV (1).

LOEPS. (2011). LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA.QUITO: REGISTRO OFICIAL.

Munch Galindo, L. (1997 (reimp.2006)). Fundamentos de Administracion: Casos y Prácticas. Mexico: Trillas.

Pasaje, m. d. (2014). /[www.municipiodepasaje.gob.ec](http://www.municipiodepasaje.gob.ec). Obtenido de <http://www.municipiodepasaje.gob.ec/Lotaip/1/NorConIntSecPub15.pdf>

Ponce, A. R. (2012). Administración de Empresas

Reyes Ponce, A. (2005). Administración de Empresas 2: Teoría y práctica.

Sanhueza, A. (2004). Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Santiago.

SENPLADES. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017. Quito.

Terry., G. R. (2012). Conceptos de planeación por diferentes autores

Thompson, I. (2008). Administración de empresas: proceso administrativo

Vicente, J. (2010). El Proceso Administrativo.

Tricalcar. (Octubre de 2007). Guía básica de estrategias de Sostenibilidad. [www.wilac.net/tricalcar](http://www.wilac.net/tricalcar).

# **ANEXOS**

## **ANEXO N° 1: Guía de la entrevista aplicada al presidente de la comuna Zapotal**



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
Creación: Ley N° 110 R.O N°  
366(SUPLEMENTO) 1998-07-22  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**



### **¿La Comuna cuenta con un Manual de Funciones?**

No, por el momento solo contamos con nuestros Estatutos de Conformación o también llamado Reglamento Interno. En este de documento se da a conocer de forma general algunas atribuciones que tenemos los integrantes de la directiva comunal.

### **¿Cómo es la relación entre la ciudadanía y el Cabildo?**

Siempre habrá personas que no se sientan conformes con la gestión realizada, eso sucede en toda organización. Considero que estamos haciendo nuestro mejor esfuerzo, nos hace mucha falta poner mayor énfasis en lo que tiene que ver con sistemas de comunicación interna y externa, en este sentido trabajamos de forma empírica ya que no contamos con un sistema de información gerencial.

### **¿El presupuesto institucional alcanza para cubrir proyectos sociales?**

Ninguna institución tiene un presupuesto que permita cumplir en un 100% con las necesidades de sus territorios, hacemos lo que podemos con lo tenemos, la

ciudadanía no está al día en las cuotas comunales. Se puede decir que tenemos un presupuesto institucional limitado.

### **¿El Cabildo Comunal cuenta con un Plan Estratégico?**

En realidad no contamos con recursos como para contratar a un grupo de personas especializadas en la elaboración de este Plan, estamos conscientes de la importancia de esta herramienta de gestión, pero tratamos de contrarrestarla mediante una planificación semanal, en donde a cada funcionario se le asigna una tarea con el propósito de mejorar la calidad del servicio.

### **¿Cómo es la relación entre la directiva Comunal y el GAD Parroquial?**

Hemos tenido conversaciones dando a conocer cuáles son nuestros requerimientos, el peor mal que nos aqueja es que cada institución ya sea parroquial o municipal trabaja por separado. La relación es un tanto débil pero trabajamos día a día tratando de mejorar ese aspecto.

### **¿El Cabildo cuenta con un sistema de control interno?**

No, esa actividad la realizamos de forma empírica, no hemos establecido un formato de evaluación de actividades. Al menos un proceso formal en ese sentido no tenemos.

### **¿Cree usted necesario diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa en la Comuna Zapotal?**

Por supuesto, eso nos sería de mucha ayuda, contar con directrices de gestión, objetivos, estrategias elaboradas en base a nuestra situación actual sería muy beneficioso para nosotros.

**ANEXO N° 2: Encuesta aplicada a los integrantes del cabildo comunal**



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
Creación: Ley N° 110 R.O N°  
366(SUPLEMENTO) 1998-07-22**



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

**1. ¿Conoce usted si la Comuna cuenta con objetivos institucionales?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si conozco	
No Conozco	
Indiferente	

**2. ¿La planificación del cabildo comunal, cuenta con parámetros de participación de todos los habitantes?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

**3. ¿Considera usted importante la modernización de la estructura orgánica comunal?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

**4. ¿Cree usted que están bien establecidas las funciones de cada miembro directivos?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

**5. ¿Cómo califica usted el nivel de liderazgo y autoridad en la forma de administrar en el Cabildo?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Bueno	
Regular	
Malo	

**6. ¿Conoce usted si se aplica un sistema de control en la Comuna?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

**7. ¿Conoce usted cuáles son las normas de control interno de la Comuna?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

**8. ¿Considera usted necesario diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa en la Comuna de Zapotal?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

**ANEXO N° 3: Encuesta aplicada a la ciudadanía de la comuna Zapotal**



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
Creación: Ley N° 110 R.O N°  
366(SUPLEMENTO) 1998-07-22  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**



- 1. ¿Considera usted que se está dando cabal cumplimiento con el principio de interculturalidad?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

- 2. ¿Participa usted en las Asambleas para la elaboración de planes, proyectos y políticas a favor del territorio?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

- 3. ¿Conoce usted sobre Economía popular y solidaria?**

<b>Opción</b>	<b>Valoración</b>
Si	
No	
Indiferente	

**4. ¿En su opinión, cuales son las adversidades para que la comuna no tenga un crecimiento económico?**

Opción	Valoración
Falta de recursos	
Falta de capacitaciones	
Indiferente	

**5. ¿Conoce usted sobre las normativas establecidas en la ley de comunas y el COOTAD?**

Opción	Valoración
Si	
No	
Indiferente	

**6. ¿Cree usted que los recursos comunales son debidamente administrados**

Opción	Valoración
Si	
No	
Indiferente	

**7. ¿Considera usted que es necesario implementar proyectos ambientales en la Comuna??**

Opción	Valoración
Si	
No	
Indiferente	

**8. ¿Cree usted que existe una buena comunicación efectiva entre el cabildo y sus habitantes?**

Opción	Valoración
Si	
No	
Indiferente	

**ANEXO N° 4: Encuestando a un ciudadano de la comuna Zapotal**



**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**ANEXO N° 5: Encuestando a una ciudadana de la comuna Zapotal**



**Elaborado Por:** Lourdes Perero Ramírez

**ARRIAGA BAIDAL GERMAN CLEMENTE**

**INGENIERO COMERCIAL**

Nº DE REGISTRO 1030-06-666489

## CERTIFICADO

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del Trabajo de Titulación de la señora **PERERO RAMIREZ LOURDES ARACELY**, con cédula de ciudadanía nº **0918027871**, cuyo tema de tesis es "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA ZAPOTAL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015-2016".

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del trabajo de tesis, por lo que el interesado puede darle el uso que estime conveniente al presente documento.

La Libertad, marzo de 2016

Atentamente,



**BORBOR PANCHANA SHIRLEY ANA**  
**INGENIERA COMERCIAL MENCION GESTIÓN EMPRESARIAL**  
Nº DE REGISTRO 1006-03-457765



# COMUNA "ZAPOTAL"

FUNDADA EL 20 DE JULIO DE 1950

ACUERDO MINISTERIAL No. 1814

PROVINCIA DE SANTA ELENA - ECUADOR

CEL.: 0987496783 - 0995724289. E-mail: comunazapotal1950@hotmail.com

Zapotal, 06 de enero del 2016

ING.

LINDA NÚÑEZ GUALE.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

CIUDAD.-

Por medio de la presente, como Presidente de la Comuna Zapotal y en solicitud vuestra, confirmo la aceptación para que la estudiante **PERERO RAMÍREZ LOURDES ARACELY**, con Cédula de identidad # **091802787-1**, desarrolle su Proyecto de Tesis con el Tema: **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA ZAOTAL PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015 - 2016.**

La Casa Comunal prestará las facilidades correspondientes para dicha gestión a la estudiante en mención, de la carrera de Administración Pública modalidad Semipresencial, y autoriza para la correspondiente publicación del estudio realizado en el repositorio del portal web de la UPSE.

Es todo cuanto puedo certificar en virtud de lo requerido.

ATENTAMENTE



Lic. Johnny Modesto Ramírez Orrala

PRESIDENTE "COMUNA ZAPOTAL"

C.I. 0916854391

Celular: 0987496783

