



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA COMUNA MONTEVERDE, PARROQUIA
COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: MARÍA LOURDES GONZÁLEZ SUÁREZ

TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN. MSC

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA COMUNA MONTEVERDE, PARROQUIA
COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: MARÍA LOURDES GONZÁLEZ SUÁREZ
TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN. MSC

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

La Libertad, Septiembre del 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MONTEVERDE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**”, elaborado por la Srta. María Lourdes González Suárez, con cédula de identidad número 0928387117, egresada de la Carrera de Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN. MSC

C.I. 091929894-3

TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de Titulación o Graduación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MONTEVERDE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**”, 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, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, Enero del 2016.

Atentamente,

María Lourdes González Suárez

C.I. 0928387117

DEDICATORIA

Dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y trabajo principalmente a Dios quien me ha dado las fortalezas de seguir adelante, por las bendiciones que me brinda día a día, por la sabiduría e inteligencia.

A mi madre Germania, por ser ejemplo de esfuerzo y perseverancia, por darme consejos y brindarme su apoyo incondicional.

A mi compañero de vida Wilton, por ser un pilar fundamental en este proceso.

A mí pequeño hijo Samir, por ser la motivación e inspiración diaria de seguir adelante a pesar de los obstáculos presentados.

MARÍA LOURDES GONZÁLEZ SUÁREZ

AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones recibidas día a día para seguir adelante y alcanzar mis metas, por guiarme y levantarme de cada obstáculo que se me presenta.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por abrirme las puertas para formarme profesionalmente.

A los directivos y docentes de la Carrera de Administración Pública quienes me brindaron sus conocimientos y ayudaron a formarme como una profesional.

A la Ing. Verónica Ponce por guiarme en la elaboración de mi tesis.

A los miembros del cabildo de la comuna Monteverde, quienes me brindaron información necesaria para la realización de mi tesis.

MARÍA LOURDES GONZÁLEZ SUÁREZ

TRIBUNAL DE GRADO

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

Ing. Linda Núñez Guale, MBA.
**DIRECTORA DE CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.
PROFESORA- TUTORA

Ing. William Núñez De La Cruz, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala
SECRETARIO GENERAL

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA
MONTEVERDE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**

Autora: María Lourdes González Suárez
Tutora: Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc

RESUMEN

El presente trabajo de investigación previa la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, tiene como objetivo primordial, evaluar el grado de incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de entrevistas a los miembros del cabildo y encuestas a socios del Cabildo, orientadas al diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Monteverde, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena. El marco teórico o referencial fue realizado con la fundamentación teórica basada en la problemática existente en la comuna, determinando así, la variable independiente, gestión administrativa, cuyas dimensiones son planeación, presupuesto, recursos financieros, programas, monitoreo y evaluación; y la variable dependiente, desarrollo organizacional, con sus dimensiones cultura administrativa, estructura organizacional, sistema estratégico, recursos y bienestar social con sus respectivos indicadores que permitirán medir la evaluación. En cuanto a la metodología de la investigación se implantaron las técnicas de observación directa, entrevistas y encuestas, que dio como resultado la necesidad de implementar un modelo de gestión que contribuya al mejoramiento de la administración y desarrollo organizacional de la comuna Monteverde, de tal forma que se construya el pensamiento estratégico, establecer su estructura orgánica y funcional, establecer lineamientos para la elaboración de proyectos y programas, presupuesto organizacional y evaluación de desempeño de los miembros del cabildo, con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad y por ende fomentar el desarrollo al crecimiento local.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
5. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	7
6. OBJETIVOS	10
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
7. HIPÓTESIS.....	10
8. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	11
8.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	11
8.2 VARIABLE DEPENDIENTE	11
CAPÍTULO I.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA	15

1.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
1.2.1	Variable Independiente: Gestión Administrativa.....	19
1.2.1.1	Definición.....	19
1.2.1.2	Importancia de la Gestión Pública	21
1.2.1.3	La gestión y la cadena de resultados	21
1.2.1.4	Planificación.....	22
1.2.1.4.1	Visión	23
1.2.1.4.2	Objetivos	24
1.2.1.5	Presupuesto	24
1.2.1.5.1	Ingresos	25
1.2.1.5.2	Gastos	25
1.2.1.6	Recursos Financieros	26
1.2.1.6.1	Autogestión	26
1.2.1.6.2	Transferencias	27
1.2.1.7	Programas.....	28
1.2.1.7.1	Proyectos.....	29
1.2.1.7.2	Actividades.....	29
1.2.1.8	Monitoreo y Evaluación.....	30
1.2.1.8.1	Verificación.....	31
1.2.1.8.2	Evaluación de desempeño	32
1.2.2	Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional	33
1.2.2.1	Definición.....	33
1.2.2.2	Importancia y Necesidad del D.O.	34
1.2.2.3	Proceso de las intervenciones por el Desarrollo Organizacional	34
1.2.2.4	Objetivos Básicos Del Desarrollo Organizacional.....	35
1.2.2.5	Características del Desarrollo Organizacional	37
1.2.2.6	Comportamiento Organizacional.	40
1.2.3	Cultura Administrativa.....	42
1.2.4	Estructura Organizacional.....	43
1.2.4.1	Estructura formal.....	44
1.2.4.2	Organigrama.....	45

1.2.5 Sistema Estratégico	45
1.2.5.1 Eficacia.....	46
1.2.5.2 Eficiencia	46
1.2.6 Recursos	47
1.2.6.1 Tecnológicos	48
1.2.6.2 Humanos	48
1.2.7 Bienestar Social.....	49
1.2.7.1 Educación.....	50
1.2.7.2 Vivienda	51
1.3 MARCO LEGAL	51
1.3.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)	52
1.3.2 Ley Orgánica y Régimen de las Comunas (2012)	54
1.3.3 Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social del Ecuador (2010).....	57
1.3.4 Plan Nacional para el Buen Vivir (2013) - (2017).....	57
1.3.5 Reglamento Interno Reformativo de la comuna Monteverde de la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.....	58
CAPÍTULO II	59
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
2.1.1 Enfoque Cualitativo	59
2.1.2 Enfoque Cuantitativo	60
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	60
2.2.1 Proyecto factible	60
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	61
2.3.1 Por el propósito: Investigación aplicada	61
2.3.2 Por el nivel de estudio: Descriptiva	61
2.3.3 Por el lugar	61
2.3.3.1 Investigación documental o bibliográfica	61
2.3.3.2 Investigación de Campo.....	62
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	62

2.4.1 Método Inductivo	62
2.4.2 Método Deductivo.....	62
2.4.3 Método analítico	62
2.4.4 Método Histórico	63
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	63
2.5.1 Entrevista	63
2.5.2 Encuesta	63
2.5.3 Observación	64
2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	64
2.6.1 Guía de entrevista.....	64
2.6.2 Cuestionario	64
2.6.3 Guía de observación.....	65
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
2.7.1 Población.....	65
2.7.2 Muestra.....	65
2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	69
CAPÍTULO III.....	70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	70
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN APLICADA A LA COMUNA MONTEVERDE	70
3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA COMUNA MONTEVERDE	70
3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LA COMUNA MONTEVERDE.....	74
3.4 CONCLUSIONES	94
3.5 RECOMENDACIONES	95
CAPÍTULO IV.....	96
4.1 PRESENTACIÓN.....	96
4.2 OBJETIVOS	98
4.2.1 Objetivo General	98
4.2.2 Objetivos Específicos.....	98

4.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	99
4.3.1 Fase 1: Planificación.....	99
4.3.1.1 Análisis FODA.....	101
4.3.1.2 Matriz de Estrategias.....	102
4.3.1.3 Estrategias.....	103
4.3.2 Fase 2: Fortalecimiento de la Organización.....	104
4.3.2.1 Estructura Orgánica.....	104
4.3.2.1.1 Organigrama estructural del cabildo de la comuna Monteverde.....	104
4.3.2.1.3 Estructura Orgánica por Procesos.....	105
4.3.2.1.4 Estructura Orgánica Posicional.....	106
4.3.2.2 PROCESO GOBERNANTE.....	109
4.3.2.2.2 Del Cabildo Comunal.....	110
4.3.2.2.3 Presidente:.....	112
4.3.2.2.4 Vicepresidente:.....	113
4.3.2.3 PROCESO GENERADORES DE VALOR.....	114
4.3.2.3.1 Comisión de Deporte.....	114
4.3.2.3.2 Comisión de Salud.....	114
4.3.2.3.3 Comisión de Turismo.....	115
4.3.2.3.4 Comisión de Limpieza.....	116
4.3.2.3.5 Comisión Juvenil.....	116
4.3.2.4 Proceso Habilitante o de Apoyo.....	117
4.3.2.4.1 Tesorero.....	117
4.3.2.4.2 Síndico.....	118
4.3.2.4.3 Secretario.....	119
4.3.2.5 Manual de Funciones.....	120
4.3.2.5.1 Órgano Funcional.....	120
4.3.3 Fase 3: Presupuesto.....	125
4.3.3.1 Ingresos y Gastos.....	126
4.3.3.2 Principios Presupuestarios.....	127
4.3.3.3 Fases del Ciclo Presupuestario.....	128

4.3.3.4 Formato de la proforma presupuestaria para el cabildo de la comuna Monteverde	130
4.3.4 Fase 4: Programas	132
4.3.4.1 Directrices y lineamientos para la elaboración de Proyectos y Actividades	132
4.3.4.1.1 Proyectos	132
4.3.4.2 Estructura de los proyectos	134
4.3.4.3 Programas y proyectos para la Comuna Monteverde	135
4.3.5 Fase: 5: Monitoreo Y Evaluación	136
4.3.5.1 Evaluación de resultados.....	136
4.3.5.1.1 Indicadores de Desempeño	136
4.3.5.1.2 Ficha de evaluación de desempeño de los miembros del cabildo de Monteverde	137
4.3.5.2 Verificación.....	138
4.4 PLAN DE ACCIÓN.....	141
4.5 PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA PROPUESTA	143
4.6 CONCLUSIONES	144
4.7 RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146
GLOSARIO	150
ABREVIATURAS	151
ANEXOS	152

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Visión Organizacional	74
TABLA 2: Objetivos Organizacionales	75
TABLA 3: Ingresos	76
TABLA 4: Gastos	77
TABLA 5: Autogestión	78
TABLA 6: Aportaciones	79
TABLA 7: Proyectos	80
TABLA 8: Actividades	81
TABLA 9: Verificación	82
TABLA 10: Evaluación de Desempeño	83
TABLA 11: Gestión Administrativa	84
TABLA 12: Gestión del Talento Humano	85
TABLA 13: Estructura Formal	86
TABLA 14: Organigrama	87
TABLA 15: Eficiencia	88
TABLA 16: Eficacia	89
TABLA 17: Derecho de Participación	90
TABLA 18: Educación	91
TABLA 19: Bienestar Social	92
TABLA 20: Modelo de Gestión Administrativa	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Visión Organizacional	74
GRÁFICO 2: Objetivos Organizacionales	75
GRÁFICO 3: Ingresos.....	76
GRÁFICO 4: Gastos	77
GRÁFICO 5: Autogestión.....	78
GRÁFICO 6: Aportaciones.....	79
GRÁFICO 7: Proyectos	80
GRÁFICO 8: Actividades	81
GRÁFICO 9: Verificación	82
GRÁFICO 10: Evaluación de Desempeño	83
GRÁFICO 11: Gestión Administrativa.....	84
GRÁFICO 12: Gestión del Talento Humano.....	85
GRÁFICO 13: Estructura Formal	86
GRÁFICO 14: Organigrama	87
GRÁFICO 15: Eficiencia.....	88
GRÁFICO 16: Eficacia.....	89
GRÁFICO 17: Derecho de Participación.....	90
GRÁFICO 18: Educación	91
GRÁFICO 19: Bienestar Social.....	92
GRÁFICO 20: Modelo de Gestión Administrativa	93
GRÁFICO 21: Esquema de Gestión Administrativa	96
GRÁFICO 22: Diagrama de Flujo de Gestión Administrativa.....	97
GRÁFICO 23: Organigrama Estructural	104
GRÁFICO 24: Estructura por Procesos	105
GRÁFICO 25: Estructura Posicional	106
GRÁFICO 26: Ficha de Evaluación de Desempeño de los Miembros del Cabildo	138

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	13
CUADRO 2: Operacionalización de la Variable Dependiente	14
CUADRO 3: Población.....	65
CUADRO 4: Significado de la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra	66
CUADRO 5: Muestra.....	68
CUADRO 6: Resumen de los datos empleados para determinar el tamaño de la muestra	68
CUADRO 7: Análisis FODA.....	101
CUADRO 8: Matriz de Estrategias DAFO	102
CUADRO 9: Formato de Presupuesto Organizacional.....	130
CUADRO 10: Estructura de los proyectos	134
CUADRO 11: Ficha de programas y proyectos.....	135
CUADRO 12: Seguimiento y Control de Actividades	140
CUADRO 13: Plan de Acción	141
CUADRO 14: Presupuesto de la Propuesta.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Fases del ciclo presupuestario	128
FIGURA 2: Estructura de Programas	132
FIGURA 3: Proceso de indicadores de desempeño	136

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Carta Aval	153
ANEXO 2: Entrevista a los directivos comunales de Monteverde	153
ANEXO 3: Encuesta a los socios comuneros de Monteverde	156
ANEXO 4: Ficha de Observacion.....	162
ANEXO 5: Casa Comunal de Monteverde	163
ANEXO 6: Iglesia de Monteverde	164
ANEXO 7: Entrevista con el Presidente Sr. Jorge Palma.....	164
ANEXO 8: Entrevista con el Vicepresidente Sr. Juan Tomala.....	165
ANEXO 9: Encuesta a Socia Comunera.....	165
ANEXO 10: Encuesta a Socia Comunera.....	166
ANEXO 11: Parque de la Comuna Monteverde	166
ANEXO 12: Salón de Actos	167

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizado en el Cabildo Comunal de Monteverde, perteneciente a la parroquia Colonche, identificándose falencias en la gestión administrativa impidiendo el desarrollo organizacional motivo por el cual se incorpora un modelo de gestión administrativa, que sirva como guía para mejorar su gestión y así poder satisfacer las necesidades de la comunidad.

Los problemas presentados no permiten realizar una administración eficaz y eficiente del cabildo pues está delimitada la adecuada utilización de los recursos, así como la toma de decisiones, por ende no se alcanzan los objetivos planteados debido a la inexistencia de mecanismos de medición de resultados y servicio.

Los directivos del cabildo de la comuna Monteverde deben realizar sus actividades en cumplimiento a la Ley Orgánica de Organización y Régimen de Comunas, su Reglamento Interno y la Constitución de la República del Ecuador, proyectando el servicio a la comunidad. Además de las leyes y reglamentos que debe cumplir los directivos también se incorpora el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Monteverde, en este instrumento se detallan nuevos mecanismos y técnicas de administración que garanticen la eficiencia en las actividades administrativas que desarrolle el cabildo.

El presente trabajo está compuesto por cuatro capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: contiene planteamiento del problema sistematización del problema, objetivos, hipótesis, operacionalización de las variables, análisis del marco teórico, legal y conceptual, que generan los distintos autores para que sean ejecutados en la comunidad.

Capítulo II: contiene la metodología utilizada en la investigación como se establece el diseño de la investigación, los tipos de investigación, técnicas,

métodos, instrumentos de investigación, se estableció la población y muestra aplicando la respectiva fórmula para saber el número de personas a encuestar.

Capítulo III: contiene el detalle del análisis e interpretación de las entrevistas realizadas a los miembros del cabildo y de las encuestas a los socios comunales de Monteverde, representados en las tablas y gráficos estadísticos.

Capítulo IV: contiene el diseño del modelo de gestión administrativa para comuna Monteverde, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a los miembros del cabildo y comuneros. Modelo de gestión administrativa para la comuna Monteverde, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la administración a través de los tiempos ha tenido una gran senda desde sus inicios con la humanidad y las grandes civilizaciones hasta convertirse en ciencia para ello durante varios años, se ha instruido a las personas a planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades; lo cual se concluye que de los antecedentes plasmados en la administración, desde su inicio hasta la actualidad, donde se pueden observar los cambios que en cada una de las etapas han ido surgiendo constantemente.

La administración pública se preocupa intensamente por las complicaciones políticas y sociales como inflación, crisis económica, desempleo, generados por la falta de gobernabilidad esenciales al desarrollo social y cultural del pueblo, en las nuevas tendencias de la modernización de la administración pública, resultan inherentes los principios y valores éticos, incorporados en un esquema sistematizado de acciones para el fortalecimiento de la estructura organizacional.

En el Ecuador, la administración pública en los últimos siete años ha mostrado cambios demostrativos en leyes, normas, reglamentos, políticas y lineamientos, dando un giro transversal con la Constitución del Ecuador 2008, que se enfoca en una gestión pública centrada en principios de eficiencia, eficacia, desconcentración, coordinación, planificación, transparencia, entre otros, con ello

se dio la creación de diversos entes para incrementar el nivel de presencia estatal en los territorios, estableciendo mecanismos con el objetivo primordial de que la gestión pública sea de calidad y garantice el buen vivir de la comunidad.

La provincia de Santa Elena está formada por sesenta y seis Comunas, algunos organismos seccionales no les proveen la información que requieren en términos administrativos a sus dirigentes para ayudar al buen desempeño de los Cabildos, que representan a sus comunidades en la Federación de Comunas de la provincia de Santa Elena.

La comuna Monteverde es una organización jurídica con unos 8000 habitantes fue creada mediante el Acuerdo Ministerial N° 185 del 22 febrero de 1938 perteneciente a la parroquia Colonche, cantón y provincia de Santa Elena, se encuentra ubicado al noroeste de la península de Santa Elena, limita al Norte con el Río Javita y las poblaciones de Jambelí y Palmar, al Sur se encuentra la urbanización “Costa Sol”, luego el estero de Pungay de Ecuasal, que forma las lagunas de Pacoa, al Este colinda con los cerros Pungay y de La Lora, al Oeste con el Océano Pacífico, con intereses y propósito comunes que se manejarán por la Ley de Organización y Régimen de Comunas, el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas, la Ley de Reformas Agrarias y sus reglamentos, y lo que indica la Constitución de la República del Ecuador, además tiene órganos administrativos y de dirección, la Asamblea General, Cabildo Central y Comisiones Especiales.

En la actualidad la comuna Monteverde cuenta con 606 socios distribuidos de la siguiente manera 5 pertenecen a los miembros del cabildo y el resto corresponden a la Asamblea General. Las sesiones de trabajo pueden ser: ordinarias o extraordinarias en Asambleas Generales, para brindar información de los hechos más relevantes de la Comuna.

La respectiva elección de los miembros del Cabildo se realiza de manera democrática en la Asamblea General Ordinaria; donde el compromiso en

beneficio de la comuna juega un rol importante para ocupar un cargo dentro del comunidad, los directivos toman decisiones sin poseer una estructura organizacional que identifique sus verdaderas necesidades, obstruyendo la optimización de los diferentes recursos. La distorsión de la información y el deficiente trabajo en equipo, ocasionó que en muchos casos proyectos viables, sean descartados.

Dentro de la comuna Monteverde existen diferentes grupos de interés en la administración con respecto a cómo administrar, ya que no se ponen de acuerdo al reconocer las actividades y gestiones establecidas por el presidente, porque desconocen de la gestión administrativa, como la planificación, presupuesto, recursos financieros, monitoreo y evaluación, esto ocasiona el bajo desarrollo de la directiva.

Uno de los problemas identificados en el cabildo de la comuna Monteverde radica en una deficiente planificación, es decir cuál es su razón de ser, ni hacia donde quieren llegar y que objetivos específicamente desean alcanzar, debido a que no tienen definida una misión, visión, objetivos y políticas organizacionales; esto hace que no se aplique fundamentos estratégicos para el desarrollo institucional.

La comuna en cuanto al presupuesto no dispone de responsables en las unidades inherentes a la materia, no registran ordenadamente los ingresos y gastos ya que no cuenta con el debido diseño de control, esto hace que exista una deficiente gestión financiera, y a su vez para la aplicación y aseguramiento del ciclo presupuestario en base a las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos.

Los socios comuneros manejan pocos recursos monetarios que son obtenidos por autogestión, es decir por las aportaciones que realizan cada mes, estos no son suficientes para solventar gastos administrativos, realizar proyectos y obras, ya

que además no reciben ningún recurso por parte de entidades públicas y privadas por la falta de gestión por los directivos, así como no son responsable de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente, esto hace que no se realice las actividades en beneficio de la comunidad.

No existe una directriz que oriente a la elaboración de programas y proyectos en base a las necesidades básicas insatisfechas además no se realizan los estudios ambientales y técnicos lo cual provoca la incorrecta utilización de los recursos comunales; además autoridades del cantón limitan el proceso y no les proporcionan la ayuda oportuna ni les dan la apertura para que puedan ser ejecutados dichos proyectos.

La comuna Monteverde carece de monitoreo y evaluación de las acciones y procesos de los dirigentes comunales debido a que no se tiene establecido los controles periódicos de las operaciones. Por lo tanto no existe control continuo del accionar de los mismos, para evaluar la eficiencia de las actividades realizadas por los dirigentes comunales, esto impide lograr una gestión administrativa adecuada.

La carencia de un Modelo de Gestión Administrativa que direcciona el ámbito administrativo y comprenda todos los sectores económicos que conforman la comuna Monteverde en un solo ente productivo, no permite que se contribuya al desarrollo de esta localidad.

La solución al problema es desarrollar procesos mediante la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que oriente la estructura institucional del Cabildo, permitiendo el empleo de técnicas y la aplicación de lineamientos administrativos a fin de brindar un conocimiento científico para el beneficio de quienes lo integran, al complementar sus conocimientos empíricos mediante la obtención de nuevas capacidades, habilidades, competencias, entre otros factores superiores que sirven para realización satisfactoria de tareas determinadas en función de las necesidades de la Comunidad.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la comuna Monteverde, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015?

4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿De qué manera inciden los escasos conocimientos de planificación en la gestión institucional de la comuna?
- ✓ ¿De qué manera influye el presupuesto en el desarrollo organizacional?
- ✓ ¿De qué manera influye los recursos financieros en la ejecución de proyectos y programas en el desarrollo organizacional?
- ✓ ¿De qué manera influye el monitoreo y evaluación en el desarrollo organizacional?
- ✓ ¿De qué manera incide el modelo de gestión administrativa en el desarrollo institucional de la comuna Monteverde?

5. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Dentro de la provincia de Santa Elena es importante contribuir con el cambio hacia la gestión administrativa a través del desarrollo de las instituciones y organizaciones ya que estas necesitan corregir la administración pública con el fin de ayudar a solucionar problemas.

Una vez fijado el problema de la comuna Monteverde y al no contar con las herramientas administrativas adecuados para realizar sus actividades y que ayuden alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas ha llegado al resultado

la presente investigación: “Modelo de gestión administrativa para la comuna Monteverde, parroquia colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015”. Cuya finalidad es viabilizar las actividades para beneficiar a los directivos de la Comuna.

El propósito de la presente investigación es utilizar conceptos básicos de administración para que su aplicación garantice la importancia de estructurar nuevos procesos que avalen el desarrollo de las actividades hacia el logro de objetivos concretos.

La base para la definición del Modelo de Gestión Administrativa para la comuna es fundamental realizar a través de investigaciones en documentos formales cuyo contenido ilustre el conjunto de acciones que debe tomar los directivos comunales para desarrollar sus actividades a través del cumplimiento de los procesos administrativo.

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

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

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

El Modelo de Gestión Administrativa se encuentra vinculado directamente al establecimiento de un marco de referencia, que ayude a mejorar la manera de administrar de los dirigentes comunales, ya que estos van de la mano con las dimensiones de la gestión administrativa pues se fundamenta en la definición de las acciones orientadas al desarrollo organizacional de las acciones administrativas que realiza el Cabildo en beneficio de sus socios comuneros.

Es importante resaltar que todas las Comunas son parte de un desarrollo en conjunto para la economía de la provincia de Santa Elena, por ello es necesario recabar información para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que facilite a la comuna tener una gestión con un esquema organizacional eficaz y eficiente a través de un estudio que viabilice el establecimiento de técnicas y procedimientos administrativos acorde a sus necesidades.

El presente trabajo de investigación está considerado de orden expresivo, puesto que establece información sobre la situación real de la comuna Monteverde, a más de la caracterización de factores internos y externos que inciden en el proceso administrativo para orientar su mejoramiento institucional, que garantice el desarrollo de las actividades administrativas que emprende la Casa Comunal en beneficio de sus miembros.

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

Por lo anteriormente expuesto es importante para la comuna Monteverde de la parroquia Colonche, la formulación de un Modelo de Gestión Administrativa ya que es fundamental para optimizar los recursos y asegurar la máxima eficiencia y eficacia de su desempeño, mejorar la aplicación de técnica lineamientos y directrices con la finalidad de que los miembros del cabildo adquieran

conocimientos desarrollen habilidades y así permita alcanzar la consecución de sus objetivos con la participación de todos sus beneficiarios.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de encuestas a los miembros del cabildo y comuneros, orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Monteverde, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar el Marco teórico de la investigación en base al análisis de fuentes bibliográficas, documentales y visitas de campo.
- ✓ Diseñar la metodología de investigación, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los miembros del cabildo
- ✓ Analizar los resultados obtenidos, a través de los datos estadísticos de las encuestas y entrevistas realizadas a los socios y miembros de la comuna.
- ✓ Determinar el grado de incidencia del modelo de gestión administrativa en el desarrollo de la comuna Monteverde, mediante la aplicación de encuestas a los socios comuneros.

7. HIPÓTESIS

La incidencia de la gestión administrativa mejorará el desarrollo organizacional de la comuna Monteverde, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2015.

8. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

8.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La variable independiente explica o determina la presencia de un fenómeno y esta a su vez puede ser manejada por el investigador.

Variable Independiente: Gestión administrativa

8.2 VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente es la conducta o fenómeno que requiere de explicación o que de una u otra manera debe explicarse.

Variable dependiente: Desarrollo organizacional.

CUADRO 1: Operacionalización de la Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM 1	INSTRUMENTOS
<p align="center">Con la incidencia de los pilares de gestión administrativa se mejorará y viabilizará el desarrollo institucional en la comuna Monteverde, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena</p>	<p align="center">GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p align="center">Son estrategias que permiten potenciar las competencias de la organización, mediante la planificación, presupuesto, recursos financieros, programas, monitoreo y evaluación, para llegar al éxito de la institución.</p>	PLANIFICACIÓN	Visión	¿Considera usted que la visión guía al cabildo hacia tendencias proyectadas en un futuro deseado?	<p align="center">Encuestas Entrevistas</p>
				Objetivos	¿Considera usted que el establecimiento de los objetivos garantizarán el éxito institucional?	
			PRESUPUESTO	Ingresos	¿Cree usted que el total ingresos percibidos por la comuna, son suficientes para solventar las actividades comunales?	
				Gastos	¿Considera usted que los gastos incurridos por la administración actual es la adecuada?	
			RECURSOS FINANCIEROS	Autogestión	¿Está usted de acuerdo con la utilización que se da los recursos económicos y financieros del cabildo?	
				Aportaciones	¿Está de acuerdo que el cabildo debería tener otras fuentes de financiamiento aparte de la aportación de los socios?	
			PROGRAMAS	Proyectos	¿Considera usted que los proyectos que realiza los miembros de la comuna satisfacen las necesidades de la comunidad?	
				Actividades	¿Cómo considera usted las actividades que realiza los dirigentes de la comuna?	
			MONITOREO Y EVALUACIÓN	Verificación	¿Considera usted necesario dar a conocer a la ciudadanía el cumplimiento de los planes, metas y objetivos establecidos por el cabildo a través del sistema de rendición de cuentas?	
				Evaluación del desempeño	¿Considera adecuado el desempeño de las gestiones realizadas por la directiva comunal?	

Elaborado por: María Lourdes González Suarez

CUADRO 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM 1	INSTRUMENTOS
<p align="center">Con la incidencia de los pilares de gestión administrativa se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Monteverde, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena</p>	<p align="center">DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p align="center">El Desarrollo Institucional es el fortalecimiento de la cultura administrativa y de la estructura organizacional, a través de un sistema estratégico, utilizando los recursos con la mayor eficiencia y eficacia para mejorar el bienestar social.</p>	<p align="center">CULTURA ADMINISTRATIVA</p>	Gestión administrativa	¿Está de acuerdo con las gestiones administrativa de la actual directiva?	<p align="center">Encuestas Entrevistas</p>
				Gestión del Talento humano	¿Tiene usted conocimientos sobre la Gestión de talento humano que deben realizar los miembros del cabildo?	
			<p align="center">ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	Estructura formal	¿Cuenta con una adecuada estructura organizacional?	
				Organigrama	¿La comuna Monteverde cuenta con un organigrama participativo?	
			<p align="center">SISTEMA ESTRATÉGICO</p>	Eficacia	¿Cree usted que los miembros del cabildo muestran su eficacia en el ejercicio de sus funciones?	
				Eficiencia	¿Cree usted que los directivos realizan sus funciones encomendadas de manera correcta y muestra rapidez?	
			<p align="center">RECURSOS</p>	Tecnológicos	¿Ejerce usted sus derechos de participar activamente en la formulación de objetivos y metas del cabildo de Monteverde?	
				Humanos		
			<p align="center">BIENESTAR SOCIAL</p>	Educación	¿Cómo considera usted las gestiones por los directivos para mejorar el nivel de educación de los habitantes de la comuna?	
				Vivienda	¿Cree usted con sus expectativas, las decisiones que toman los miembros del cabildo en relación al bienestar social?	

Elaborado por: María Lourdes González Suarez

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

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

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

Lo generacional que se da en la actualidad, poniéndose de manifiesto estos cambios a través de los modelos de gestión administrativa, que se van constituyendo cada vez más en una alternativa de dinamizar, mejorar, e innovar el sistema administrativo de las organizaciones, con el fin de lograr eficiencia eficacia y excelencia en sus sistemas operativos. Los modelos de gestión en la actualidad han producido instituciones y organizaciones exitosas que se está empleando también dentro de la gestión pública en todos sus niveles buscando darles a estas organizaciones la eficiencia y calidad en los servicios que presta la sociedad

El origen del Modelo de Gestión Administrativa se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, es decir que toda acción realizada de forma correcta o incorrecta en la parte administrativa, siempre se verá reflejada en los resultados que se obtengan. Además, se considera que estos modelos se enmarcan

en la interacción con otros patrones, en su objetividad al ser implementadas en una organización, su capacidad de respuesta, su movilidad interna y por último su grado de dependencia.

En los últimos años muchas instituciones han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación. (www.wisis.ufg.edu.sv, 2007)

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

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

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

egipcios, los romanos ,etc. que contribuyeron también con las bases de lo que hoy es la administración.

La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos sesenta años en el mundo industrial. En los países de América Latina como Argentina los términos de gestión y administración han sido utilizados como sinónimos, en Inglaterra se aplicaba el término gestión para el campo privado, mientras que administración se empleaba para el ámbito público, con la evolución del conocimiento actualmente se han establecido conceptos que diferencian su significado y mejoran la comprensión.

“Definen la palabra administración al conjunto de conocimientos y herramientas, administrar es ordenar objetos, su alma es la lógica, y gestión connota el abandono de modelos normativos, gestión es conducir voluntades, su alma es la conducción”. (Tobar, 2000)

La cohesión de ambas definiciones enfatiza a la gestión administrativa como un conjunto de acciones, mediante la aplicación plena de los procesos administrativos y la optimización de recursos, en la Constitución de la República del Ecuador 2008 el término gestión es aplicado como parte sustancial y conjunta de la administración.

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

En el Ecuador, para atender las necesidades y llegar a cada uno de los lugares, se inició el proceso de descentralización y desconcentración, contemplando así

distintos niveles de gobierno, entre estos, los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales, conformados por las comunas que son territorios ancestrales de régimen especial. El proceso de cambio planteado en la Constitución del 2008 busca especialmente el buen vivir de los ecuatorianos.

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

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

En la provincia de Santa Elena durante los últimos años las instituciones han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en los servicios que realiza, permiten la integración de los distintos procesos, así como una mayor calidad en el servicio prestado que es recibido por el usuario.

Las Juntas Parroquiales del Ecuador fueron constituidas en reconocimiento al desarrollo rural del Ecuador, sobre todo busca su fortalecimiento, proponiendo un nivel de gobierno de cercanía, donde los pobladores encuentren una primera respuesta a sus necesidades.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) les reconoce la categoría de Gobierno Autónomo Descentralizado y mejora significativamente sus presupuestos, así como obliga a tener responsabilidades que antes eran discrecionales.

En las comunidades, a lo largo de los años, la gestión realizada por quienes las dirigen y representan en los Cabildos no ha sido suficiente para lograr el desarrollo de las organizaciones, esto debido al limitado conocimiento en temas administrativos de los directivos

El enfoque realizado sobre el modelo de gestión administrativa es la base fundamental e importante para el desarrollo de la propuesta, es decir que en ella se tomarán en cuenta cada una de las etapas y características que se han puesto de manifiesto en el documento, que permita alcanzar el desarrollo institucional del Gobierno Comunal y de la comuna Monteverde perteneciente al cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Cabe recalcar que mediante la incorporación de un modelo de gestión administrativa va a permitir la optimización los procesos de gestión así como del tiempo, logrando un trabajo eficiente y eficaz, ya que además establece procedimientos de seguimiento y control por ende realiza una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se facilite la toma de decisiones y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución por ende llegar hacia los objetivos propuestos.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Variable Independiente: Gestión Administrativa

1.2.1.1 Definición

En el libro de Gestión Pública Mejores Prácticas 2013, publicado con la colaboración de la Corporación EKOS diversos autores presentan información sobre la gestión pública en el país:

(ZABALA & ZABALA, 2013) “Consideran que la Gestión o Administración Pública puede ser entendida como las prácticas (productos, servicios, obras,

políticas), que se diseñan o proveen para la satisfacción de los requerimientos ciudadanos” (pág. 13).

Por sus partes estos mismos autores:

(ZABALA & ZABALA, 2013) “El concepto de Gestión Pública también incorpora todos los temas inherentes al manejo, y administración del Estado y sus instituciones, lo que delimita el concepto de Gestión Pública y crea la necesidad de que se conforme como una disciplina de estudio, y no solo como el resultado de las acciones de los gestores públicos en una sociedad. (pág. 13).

Por otra parte:

(GARCÍA MORENO & GARCÍA LÓPEZ, 2010) “Una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación)”. (pág. XI).

De igual manera estos mismos autores también consideran a la Gestión Pública como:

(GARCÍA MORENO & GARCÍA LÓPEZ, 2010) “Una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”. (pág. 7).

Según otro autor:

(MAURICIO MORENO & GARCIA, 2011) “Es el proceso que consta de las funciones; planificación, Presupuestos por Resultados, Gestión Financiera, Gestión de programas (proyectos) y monitoreo (evaluación)”. (pág. 25).

Los pilares de Gestión administrativa son estrategias que permiten potenciar las competencias de la organización, mediante la planificación, presupuesto, recursos financieros, programas monitoreo y Evaluación, para llegar al éxito de la institución.

La gestión pública se sustentará en la aplicación de la planificación, en el marco de lo Establecido en la Constitución de la República del Ecuador y el Régimen del Buen Vivir, pues todos los planes, acciones y actividades a efectuarse estarán encaminados a satisfacer las necesidades más emergentes de la población comunal con la utilización racional y eficiente de los recursos disponibles.

1.2.1.2 Importancia de la Gestión Pública

(ZABALA & ZABALA, 2013) Consideran que este proceso de cambio implica, entre otras cosas:

- ✓ La eficiencia en el uso de los recursos, la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas sea una regla más que una excepción;
- ✓ La ciudadanía sea partícipe en la definición de metas y sea un evaluador activo del desempeño del estado;
- ✓ Un estado que reconoce que los ciudadanos, además de ser contribuyentes y usuarios, son clientes.

Estas características han provocado que los gobiernos enfoquen sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, el servicio al ciudadano / cliente / usuario – actividad que estaba asociada solo al sector privado ha cobrado relevancia desde la perspectiva de la gerencia. (pág. 23).

1.2.1.3 La gestión y la cadena de resultados

Para (GARCÍA MORENO & GARCÍA LÓPEZ, 2010)

- ✓ La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto.
- ✓ Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto o programa).
- ✓ La gestión basada en resultados les pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de los resultados.” (pág. 9).

La gestión administrativa se detalla a continuación:

1.2.1.4 Planificación

Según (Ahumada Jorge, 2006), la planificación o programación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto, se puede decir que se trata de una metodología para escoger entre alternativas. (pág. 2)

Según (Max Contasti, 2004), la planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima. (pág. 12)

El Art. 9 del (COOPLAFIP) Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas del Ecuador establece que 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.

La planificación es la primera función de la administración y parte fundamental para que toda organización pueda cumplir con los objetivos y metas que desean cumplir y así obtener resultados favorables, además es el factor importante a la hora de tomar decisiones. Es el proceso donde se fijan y formulan los elementos que complementan la administración de una organización, sean estos: misión, visión, objetivos, metas, actividades y otros, para alcanzarlos es necesario accionar y tomar buenas decisiones; así la planificación provee un enfoque racional administrativo.

1.2.1.4.1 Visión

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

(García López & García López, 2011) mediante Copyright Banco Interamericano de Desarrollo, establece. Es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años. La construcción y formulación de la visión se nutre de los distintos puntos de vista de las y los servidores, y determina cómo debe ser la institución para cumplir con el marco constitucional y el Plan Nacional para el Buen Vivir.

La visión consiste en la decisión de un futuro deseado para la institución, consiste en responder la pregunta ¿hacia dónde queremos ir?, la visión es establecida a largo plazo y en ella se establecerán acciones, medios y las estrategias necesarias para lograrlo los objetivos.

1.2.1.4.2 Objetivos

(Herrera. L, 2006), objetivo es la categoría que refleja el propósito o intencionalidad de la investigación (el para qué), lo que debe lograrse, de modo que se transforme el objeto y se solucione el problema.

El objetivo expresa los límites del problema y orienta el desarrollo de la investigación al precisar que se pretende, por tanto el título del proyecto de investigación o trabajo científico debe surgir del objetivo del para qué. (pág. 2).

(CASTELLANOS TOLEDO, 2009) “Logros que se pueden alcanzar para elevar el desempeño, así como en la calidad y oportunidad de productos y servicios. (pág. 399).

Sobre este factor administrativo (Carlos Matus, 2000) dice.

Los objetivos, representan los cambios deseables y posibles que espera la organización con la intención de lograr la visión, aprovechar las oportunidades y fortalezas; reducir las amenazas y debilidades presentes y a futuras. (SIC)

Los objetivos son las metas que se desea alcanzar en un futuro en un determinado tiempo, que se plantea mediante el proceso de planificación, direccionadas en beneficio de la comunidad y de la institución.

1.2.1.5 Presupuesto

(GONZALEZ, 2009) Es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado. (pág. 41).

(MUNCH, 2010) “El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico”.(pág. 47).

El presupuesto es la representación monetaria a través del manejo de sus cuentas, como sus ingresos y gastos en un período determinado, que permite realizar de manera adecuada las actividades planificadas y así alcanzar los objetivos y metas.

1.2.1.5.1 Ingresos

(MEF M. d., 2010) “Estimaciones anuales, plurianuales o de otros períodos, de las recaudaciones por distintas fuentes, obtenidas para financiar los egresos Presupuestarios”. (pág. 8).

(Pulido, 2008) Es un aumento en los recursos económicos de una entidad durante un periodo, originado por el aumento del valor de los activos, o por una disminución del valor de los pasivos, que modifica la valoración del meto patrimonial. (pág. 58)

Los ingresos es una herramienta importante en la contabilidad, constituyen aquellos recursos económicos provenientes de diversas fuentes que solventarán el presupuesto de gastos de un periodo fiscal de la comuna, es muy importante mantener e innovar las fuentes de financiamiento pues de estas dependerán obtener los recursos económicos que financiarán la ejecución de proyectos y actividades institucionales, además debe realizarse un debido control de los ingresos mediante respaldo o justificación.

1.2.1.5.2 Gastos

(Pulido, 2008) Son disminuciones en los recursos económicos de una cantidad durante un periodo, originados por una disminución del valor de los activos, o por

un aumento del valor de los pasivos, que modifica la valoración del neto patrimonial, permitiendo así obtener resultados excelentes. (pág. 59)

(MEF M. d., 2010) “Es toda aquella erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los medios indispensables en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios”. (pág. 8)

Los gastos son aquellos egresos durante un periodo determinado, para adquirir un bien o un servicio ya sea para realizar una actividad que tiene la institución.

1.2.1.6 Recursos Financieros

Según José Luis Luyo Luyo (2013) Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

- Recursos financieros propios:

- a) Dinero en efectivo
- b) Aportaciones de los socios (acciones)
- c) Utilidades

Los recursos financieros son los activos financieros que tienen algún grado de liquidez, los mismos que se van a utilizar para la realización de actividades, deben ser manejados de manera adecuada, muchas veces estos recursos son reembolsables y otros no son reembolsables.

1.2.1.6.1 Autogestión

Según Nilda Viana (2008) nos dice que es la capacidad del ser humano de dirigir y orientar su vida y las acciones que ella demanda, ya sea de manera individual o

comunitaria, en unión con otros seres humanos, es unir los esfuerzos a partir de la planeación, dirección, ejecución y control de las acciones para lograr los fines y metas en cualquiera de las actividades que adelante de manera colectiva, en el grupo social, organización u empresa.

Entre tanto, Francisco Iturraspe (1986: 31) define la autogestión de la siguiente manera:

Se entiende por autogestión el movimiento social, económico y político que tiene como método y objetivo que la empresa, la economía y la sociedad en general estén dirigidas por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente.

La autogestión propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores, en las funciones empresariales de planificación, dirección y ejecución.

Bourdet y Guillerm (en Arvon, 1980: 8) analizan la autogestión como "una transformación radical, no sólo económica sino también política, en el sentido en que destruye la noción común de política (como gestión reservada a una casta de políticos) para crear otro sentido de esta palabra: a saber, la toma en sus manos, sin intermediarios y a todos los niveles, de todos 'sus asuntos' por todos los hombres".

a autogestión son las gestiones propias mediante la cooperación entre las personas de la institución, para desarrollar actividades, con el fin de lograr las metas propuestas

1.2.1.6.2 Transferencias

De acuerdo a González I. (2009). Es la operación por la que una persona o entidad (el ordenante) da instrucciones a su entidad bancaria para que envíe, con cargo a

una cuenta suya, una determinada cantidad de dinero a la cuenta de otra persona o empresa (el beneficiario). Transferencia es pasar dinero de una cuenta a otra, bien de la misma entidad o bien en otra entidad. Si se realiza esta actividad dentro de la organización se la denomina traspaso. Las transferencias pueden ser corrientes o de capital y públicas o privadas. Pág. # 37

(WIKIPEDIA, ENCICLOPEDIA LIBRE, 2013) “Transferencia es todo desplazamiento patrimonial que tiene por objeto una entrega dineraria o en especie entre los distintos agentes de las Administraciones Públicas, y de éstos a otras entidades públicas o privadas y a particulares, así como las realizadas por éstas a una Administración Pública, todas ellas sin contrapartida directa por parte de los entes beneficiarios, destinándose dichos fondos a financiar operaciones o actividades no singularizadas”.

Las transferencias son los recursos canalizados para crear o incrementar el patrimonio de ciertas entidades que laboran con fines de brindar servicio a la comunidad, es el traspaso que se realiza a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el fin de optimizar el tiempo.

1.2.1.7 Programas

(MUNCH, 2010) “En ellos se detallan conjunto de actividades, responsables y tiempo necesario para llevar a cabo las estrategias”. (pág. 42).

(HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2011) “Se refiere al establecimiento de un tipo de plan específico con inicio y fin, e indica las principales actividades por cumplir y las fechas de cada una de ellas” (pág. 51).

Es un grupo de proyectos previamente establecidos y ordenados dentro de una misma lógica secuencial, similitud y complementariedad, asociados para lograr un objetivo común. Sobre este factor administrativo (Ministerio de Finanzas, 2011)

Programas es el conjunto de proyectos y actividades en donde se especificará de manera detallada los recursos materiales y financieros, y el talento que se requieren para su ejecución los mismos que serán evaluados para verificar los resultados si se llega a éxito o al fracaso.

1.2.1.7.1 Proyectos

Según (Pedro Nel Prieto Mojica, 2008) Es la fusión ordenada de tareas que con su acción permiten la resolución de problemas específicos de la comunidad y que comprometen la asignación legítima de recursos.

(HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2011)“Los proyectos son estudios específicos sobre nuevos negocios (proyectos de inversión), por ejemplo: modificaciones en la planta o un proyecto de nuevos productos y/o servicios”. (pág. 53).

(MEF, 2014)“Es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real) y la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social)”. (pág. 18).

Los proyectos es un componente del proceso de Planificación, constituye un instrumento importante, permite alcanzar crecimiento y desarrollo de la institución y velar por el bienestar de la comunidad satisfaciendo las necesidades básicas, mejorando la calidad de vida.

1.2.1.7.2 Actividades

(MEF, 2014) “Actividad es la categoría programática de menor nivel cuya producción puede ser terminal, en el caso que contribuya parcialmente a la producción y provisión del programa o proyecto, o intermedia, si condiciona a otras actividades, programas o proyectos. (pág. 18).

Actividades es el conjunto de acciones o tareas que son ejecutadas por una persona o institución, que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas, mediante la utilización de los recursos, materiales, técnicos, y financieros así como del talento humano, se asigna un costo determinado.

La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos.

1.2.1.8 Monitoreo y Evaluación

(GARCÍA MORENO & GARCÍA LÓPEZ, 2010) “Monitoreo es un instrumento para gestionar el sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas: las metas.” (pág. 74).

(AMARU MAXIMIANO, 2009) “Dar seguimiento y evaluar la ejecución de la estrategia; debe realizarse con base en los mismos indicadores utilizados para elaborar el plan estratégico; es decir, los puntos estratégicos de control deben enfocarse en los objetivos estratégicos”. (pág. 218).

El monitoreo permite ver si todo se está realizando de forma correcta, si se va obteniendo los resultados esperados en la gestión, si algo está cambiando se debe de tomar las medidas correctivas, esto también contribuye a que los administradores de alguna u otra manera se le facilite la toma de decisiones dentro de la institución, además proporciona información continua y actualizada de los procesos a medida que van ejecutándose.

(MUNCH, 2010)“La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa”. (pág. 125).

(MEF, 2014) “La evaluación institucional comprenderá: el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria financiera al nivel del presupuesto de la institución y de los programas que lo conforman, sustentada en los estados de ejecución presupuestaria; y el análisis del grado de cumplimiento de las metas de producción y de resultados contenidas en los programas presupuestarios, en combinación con los recursos utilizados, en términos de los conceptos de eficiencia y eficacia que se expresan en el presupuesto traducidos a indicadores de resultados”. (pág. 39).

La evaluación permite medir los resultados obtenidos y el impacto producido, esta fase es decisiva pues demuestra si se alcanzó los objetivos propuestos en la planificación y a su vez se realiza la comparación entre lo realizado y lo planificado.

1.2.1.8.1 Verificación

Jorge Zamora Hernández (2011) define la verificación como el proceso mediante el cual se revisa si las actividades realizadas se están cumpliendo con lo planificado, respetando la normativa vigente, además es considerada como un método científico. Es el proceso de garantizar que un diseño cumple con los requisitos. La verificación confirma que los productos o servicios reflejen los requisitos especificados para cada caso concreto, garantizando que “desarrolló el producto o servicio correctamente”.

Diccionario de psicología científica y filosófica. Se llama verificación a los distintos procesos y actividades que el científico realiza para la justificación de la verdad de sus hipótesis ante la comunidad científica. La verificación sirve para garantizar la verdad de una teoría. Como generalmente las hipótesis no se pueden comparar directamente con los hechos por su carácter general, el científico deduce de sus hipótesis enunciados menos generales y los contrasta con los hechos. Si la realidad se comporta tal y como dichos enunciados indican, entonces supone que la hipótesis es verdadera.

La verificación es el proceso o acción mediante el cual se revisa si las actividades se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado con anterioridad, rigiéndose a las leyes, normas y reglamentos.

1.2.1.8.2 Evaluación de desempeño

Según Byars&Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper& Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Mauricio Parra Urdaneta - 16/04/2000 Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso por el cual determina las principales responsabilidades y compromisos, es la revisión periódica de los resultados de trabajo que se efectúa de manera conjunta entre el jefe y el colaborador, con el fin

de mantener una comunicación con respecto en la forma que se van cumpliendo los objetivos y metas previamente establecidos.

1.2.2 Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional

1.2.2.1 Definición

El campo del Desarrollo Organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el DO), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización. (HERNANDEZ, 2012)

1.2.2.2 Importancia y Necesidad del D.O.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.
(www.monografias.com)

1.2.2.3 Proceso de las intervenciones por el Desarrollo Organizacional

La mayoría de los consultores en Desarrollo Organizacional (DO) coinciden en que el proceso comprende las siguientes etapas:

1. Selección del consultor o agente de cambio
2. Contrato y movilización de recursos
3. Diagnóstico definitivo
4. Estrategias e intervenciones
5. Reporte de avances
6. Toma de decisiones
7. Ajustes entre empresas y consultor
8. Cierre

1.2.2.4 Objetivos Básicos Del Desarrollo Organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- ✓ Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✓ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- ✓ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- ✓ Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- ✓ Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- ✓ Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- ✓ Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- ✓ Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- ✓ Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- ✓ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

- ✓ Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- ✓ Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
- ✓ Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- ✓ Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- ✓ Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- ✓ Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc. (www.monografias.com)

1.2.2.5 Características del Desarrollo Organizacional

La propia definición de DO presupone características como:

1. **Focalización en toda la organización:** El DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten.

2. El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
3. **Orientación sistémica:** El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.
4. **Agente de cambio:** El DO utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de política de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo –que también está en contacto con la administración-, lo cual origina una relación triádica que involucra al ejecutivo de RH, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de DO para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.
5. **Solución de problemas:** El DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación – acción.
6. **Aprendizaje experimental:** Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios

de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

7. **Procesos grupales:** El DO se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.
8. **Retroalimentación:** El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La Retroalimentación suministra alimentación de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.
9. **Orientación situacional:** El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientando hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.
10. **Desarrollo de equipos:** El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

En el fondo, el DO es la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas. (<http://grupo15rh.blogspot.com>)

1.2.2.6 Comportamiento Organizacional.

Como se observa es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

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

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

Dentro del estudio que se desarrollará en este libro será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y

verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Se debe tomar cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se considera variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- ✓ **Productividad.-** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- ✓ **Ausentismo.-** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- ✓ **Satisfacción en el trabajo.-** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

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

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

1.2.3 Cultura Administrativa

Según (Giarratana, 2008) define la cultura administrativa como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”.

Cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

Karl-Peter Sommermann (2012). Se entiende por "cultura administrativa", en un sentido estricto, las "pautas de orientación" (opiniones, actitudes y valores), que rigen la conducta de las personas que trabajan en la administración pública, y en un sentido más amplio, los procesos formales e informales de comunicación, de

procedimiento y de las formas de organización que caracterizan a la administración de un país, tanto a nivel interno, como en su interacción con los ciudadanos.

La cultura administrativa de un país tiene a menudo una relación profunda con la historia de las instituciones de un país. La cultura administrativa es un conjunto de normas, principios, valores y formas de pensar que caracterizan, se refiere a la ética de cada persona, como el comportamiento del grupo de trabajo relacionándolos de manera que puedan trabajar en conjunto en beneficio de la empresa evitando conflictos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2.4 Estructura Organizacional

Según la (ENCICLOPEDIA FINANCIERA). La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

(Estallo A, 2013)Es el modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de una organización. Las estructuras no pueden ser vistas físicamente, sino que deben ser inferidas del comportamiento y la forma en que operan las organizaciones. Se rige por sus procedimientos que constituyen normas que rigen las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización. (pág. 250).

Universidad de Champagnat - Portal de estudiantes de recursos humanos. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La estructura organizacional permite identificar los diferentes niveles de jerarquía que contribuyen para un adecuado desempeño de las funciones de cada miembro de acuerdo a los diferentes departamentos, esto hace que se realice una buena administración. En las comunidades del país están plasmadas su estructura organizacional en sus respectivos reglamentos internos y las leyes que rigen esta localidad, en donde consta que tendrán una directiva y comisiones para trabajar en busca del buen vivir.

1.2.4.1 Estructura formal

Universidad de Champagnat - Portal de estudiantes de recursos humanos. La estructura formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

De la (Fuente G, 2013) Es una organización planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas en una determinada institución. Su eficacia puede verse modificada por el poder o la autoridad informal en sentido complementario, neutral u opuesto. (pág. 254).

Según el Libro “Diseño de Organizaciones Eficientes” de Mintzberg. Se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.

En una organización pueden existir varias formas de estructura, depende de cómo realizan sus actividades, la estructura formal es la que todos incluidos los altos mandos aceptan sus responsabilidades dentro de la organización y que quedan plasmado en un documento respetando toda la normativa.

1.2.4.2 Organigrama

(López, 2008) Es una representación esquemática de los distintos departamentos, unidades de negocio, direcciones, etc., que componen la empresa u organización, así como las relaciones de jerarquía que existen entre ellos. La función logística no actúa aislada del resto de las funciones de la empresa y por ello se integran dentro del organigrama de la misma, bien como un departamento propio, bien como parte de otros departamentos. (pág. 11).

(ORG, 2014) Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión.

El Organigrama tiene doble finalidad: Desempeña un papel informativo, al permite que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. De instrumentos para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Un organigrama es un esquema de la institución, es la representación gráfica de las operaciones que se realizan, permite analizar la estructura departamental de la organización representada y cumple con un rol informativo, para dar una idea a la sociedad de quienes hacen la institución y qué clase de organización es.

1.2.5 Sistema Estratégico

(MUNCH, 2010) Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos. (Pág. 45).

(RAE) “Conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”, de la misma manera que estratégico es aquello “de importancia decisiva para el desarrollo de algo”

Las estrategias son aquellas opciones disponibles para lograr conseguir los objetivos; es decir se refiere a la forma en que se logrará alcanzar los resultados que se ha propuesto en la planificación. Para ello se utiliza los principios de eficacia y eficiencia.

1.2.5.1 Eficacia

Según. (A., 2013) “Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios”.

(AMARU MAXIMIANO, 2009) “La palabra eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización. (Pág. 5)”.

(HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2011) La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron. (Pág. 4).

La eficacia significa conseguir los objetivos y metas propuestos de la institución en el plazo establecido, a través de la motivación.

1.2.5.2 Eficiencia

(MUNCH, 2010) “Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad”. (pág. 23).

De acuerdo (A., 2013) Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o

recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

(HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2011) “La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados”. (pág. 4).

La eficiencia consiste en la capacidad de conseguir los objetivos y metas propuestos pero optimizando los recursos ya sea materiales, tecnológicos y financieros, reduciendo el tiempo, logrando el éxito de la institución y como no el beneficio de la comunidad.

1.2.6 Recursos

(MUNCH, 2010) “Los recursos de una empresa son el conjunto de elementos indispensables para su funcionamiento”. (pág. 193).

(CASTELLANOS TOLEDO, 2009) “Relación de los requerimientos humanos, materiales tecnológicos y financieros necesarios para poner en marcha el proyecto”. (pág. 399).

Según el diccionario (ABC) Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo.

Los recursos son aquellos elementos que producen un beneficio, estos pueden ser humanos, materiales, financieros y tecnológicos son transformados para producir bienes o servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad en general.

1.2.6.1 Tecnológicos

(MUNCH, 2010) Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Éstos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización. (pág. 195).

(HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2011) “Están constituidos por sus sistemas de producción propios, conocidos como know-how (saber hacer de la empresa), que le permiten generar métodos de trabajo para elaborar sus productos y servicios distintos de los de otras empresas nacionales o extranjeras, y que le dan un lugar en la preferencia de los clientes en el mercado donde opera”. (pág. 9).

Los recursos tecnológicos son aquellos que permiten producir bienes y proporcionar servicios, utilizados en las instituciones, con el fin de realizar de forma eficiente el trabajo en equipo.

1.2.6.2 Humanos

(MUNCH, 2010) “Los recursos humanos son un conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal”. (pág. 195).

(HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2011) “El personal contratado y vinculado con la empresa proporciona un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias laborales y, sobre todo, creatividad para solucionar problemas de operación o de distribución. Hoy se considera que la gestión del conocimiento es un elemento clave en el desarrollo de las empresas. (pág. 9).

Según el diccionario (ABC). Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o

institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial. El talento humano es aquel que aporta con conocimientos, destrezas y habilidades; tiempo y esfuerzo a la institución, con el fin de lograr los objetivos propuestos y por ende el éxito.

1.2.7 Bienestar Social

(Trabajador Social, 2010) “El bienestar social, en relación al trabajo social y los servicios sociales, la categoría más amplia, comprendiendo aquellas formas de intervención colectiva que conciernen a la asistencia médica la vivienda, educación, transferencia en metálico y servicios sociales. Conjunto de leyes sociales englobadas en una política de acción social, que lleva a crear lo recursos adecuados para dar respuesta a las necesidades sociales de la población, teniendo equilibrio entre necesidades y recursos.” (pág. 27).

De acuerdo a (Jorge, 2010) Bienestar Social es el conjunto de factores o elementos que participan a la hora de determinar la calidad de vida de una persona y que en definitivas cuentas son también los que le permitirán a esta gozar y mantener una existencia tranquila, sin privaciones y con un constante en el tiempo estado de satisfacción.

El bienestar social son los servicios sociales que se desarrollan en beneficio de la comunidad satisfaciendo sus necesidades básicas, estas pueden ser en temas de salud, vivienda, educación, etc.

1.2.7.1 Educación

(Constitución de la República del Ecuador, 2008) En los artículos 27 y 28 menciona: La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional. (pág. 27).

(Bermudez García, 2010). Es un conjunto de costumbres y buenos modales conforme a ciertas normas y costumbres de la sociedad, además es la acción, o conjunto de acciones destinadas a desarrollar sus capacidades intelectuales en una o varias áreas del conocimiento, tiene que ver con transmitir el conocimiento, lo cual se puede hacer de diferentes manera, ya sea sistemática, experimental o de manera informal y donde se puede utilizar diferentes métodos. (pág. 3).

La educación es la parte fundamental de la sociedad, implica fortalecer los conocimientos empíricos llevado de un proceso, hacia el desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales, con la finalidad de mejorar la calidad del talento humano.

1.2.7.2 Vivienda

(Constitución de la República del Ecuador, 2008) En los artículos 30 y 31 menciona: Las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable, y a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica.

Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural. El ejercicio del derecho a la ciudad se basa en la gestión democrática de ésta, en la función social y ambiental de la propiedad y de la ciudad, y en el ejercicio pleno de la ciudadanía. (pág. 28).

Según (Haramoto Edwar, 2010) vivienda es una solución provisoria para la familia, que dura hasta que pueda inscribirse en el sistema único de postulación (o similar). por lo tanto se trata de una vivienda para tener una vida digna, sana, con agua, alcantarillado y luz.

Las viviendas son el eje importante ya que sirve como amparo y protección de la familia. En la actualidad el gobierno central a través de sus dependencias está garantizando el hábitat, con el fin de mejorar la calidad de vida.

1.3 MARCO LEGAL

Para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa el cual será una herramienta esencial para los miembros del Cabildo Comunal de Monteverde se ha enmarcado en las principales leyes que son el marco de legalidad y que van alineados al desarrollo del presente trabajo, entre los principales están:

- ✓ La Constitución de la República del Ecuador.
- ✓ Ley Orgánica y Régimen de las Comunas.

- ✓ Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social.
- ✓ El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017.
- ✓ Reglamento Interno Reformativo de la comuna Monteverde.

1.3.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)

Título II Derechos, Capítulo cuarto Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades

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

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

Con los siguientes numerales:

Literal 1. Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social.

Literal 4. Conservar la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias, que serán inalienables, inembargables e indivisibles. Estas tierras estarán exentas del pago de tasas e impuestos.

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

Literal 7. La consulta previa, libre e informada, dentro de un plazo razonable, sobre planes y programas de prospección, explotación y comercialización de

recursos no renovables que se encuentren en sus tierras y que puedan afectarles ambiental o culturalmente; participar en los beneficios que esos proyectos reporten y recibir indemnizaciones por los perjuicios sociales, culturales y ambientales que les causen.

Literal 16. Participar mediante sus representantes en los organismos oficiales que determine la ley, en la definición de las políticas públicas que les conciernan, así como en el diseño y decisión de sus prioridades en los planes y proyectos del Estado.

Título IV Participación y Organización Del Poder, Capítulo cuarto Función judicial y justicia Indígena

Art. 171.- Las autoridades de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas ejercerán funciones jurisdiccionales, con base en sus tradiciones ancestrales y su derecho propio, dentro de su ámbito territorial, con garantía de participación y decisión de las mujeres. Las autoridades aplicarán normas y procedimientos propios para la solución de sus conflictos internos, y que no sean contrarios a la Constitución y a los derechos humanos reconocidos en instrumentos internacionales.

El Estado garantizará que las decisiones de la jurisdicción indígena sean respetadas por las instituciones y autoridades públicas. Dichas decisiones estarán sujetas al control de constitucionalidad. La ley establecerá los mecanismos de coordinación y cooperación entre la jurisdicción indígena y la jurisdicción ordinaria.

Título V Organización Territorial Del Estado, Capítulo Segundo Organización Del Territorio.

Art. 248.- Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas

como unidades básicas de participación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados y en el Sistema Nacional de Planificación.

Título VI Régimen De Desarrollo, Capítulo Primero Principios Generales

Art. 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 Sumak Kawsay.

1.3.2 Ley Orgánica y Régimen de las Comunas (2012)

Esta es la ley que rigen a todos los pueblos y comunidades del país en el ejercicio de funciones administrativas.

Títulos II De la Organización Comunal, Capítulo Primero Naturaleza, objetivos y fines

Artículo 5.- La Comuna.- es una organización social asentada dentro de un territorio local, que está formada por personas que tienen intereses comunes, comparten una misma historia colectiva, costumbres, tradiciones, saberes , prácticas sociales y productivas y tienen un alto sentido de pertenencia grupal; para efectos de esta ley se entenderá como comuna todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, parcialidad, palenque o cualquier otra designación.

Como forma de organización ancestral territorial cuenta con su propia jurisdicción, sobre la cual ejercen sus funciones administrativas, territoriales y jurisdiccionales y proyecta su accionar sobre la base de los Derechos Colectivos contemplados en la Constitución de la República del Ecuador, Derechos Humanos, Universales, derechos tanto individuales como sociales. La Comuna, Comunidad y el Pueblo constituyen una estructura administrativa y territorial de las nacionalidades.

Artículo 6.- De los Objetivos y los Fines Específicos.- a más de los derechos colectivos consagrados en la constitución, las comunas que se rigen por la presente ley tendrán las siguientes garantías:

- ✓ Fortalecer y consolidar la identidad cultural, la propiedad colectiva, la participación, la educación bilingüe, la medicina tradicional, un medio ambiente sano ecológicamente equilibrado, la autonomía y más prácticas de la comuna como expresión del ejercicio del derecho propio o consuetudinario; soporte para la construcción de la sociedad comunitaria
- ✓ Fortalecer y promover la integración con otras comunas o formas de organización la articulación de la unidad nacional en la diversidad;
- ✓ Promover mecanismos para la formación e información en las comunas;
- ✓ Mantener un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- ✓ Desarrollar y planificar participativamente el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el Buen Vivir;
- ✓ Generar un sistema de protección integral de sus habitantes para el pleno ejercicio de los derechos de libertad establecidos en la Constitución de la República y los instrumentos internacionales de Derechos Humanos.
- ✓ Resolver los conflictos internos de acuerdo con el derecho propio o consuetudinario.
- ✓ Administrar las tierras y bienes de propiedad colectiva.

Título II De la Organización Comunal, Capítulo Segundo Autonomía y Obligaciones del Estado

Artículo 7.-Autonomía.- La Autonomía organizativa de las comunas y más formas de organización ancestral territorial comprende el derecho y la capacidad efectiva de regirse mediante la práctica de su derecho propio o consuetudinario, la conservación y desarrollo de sus propias formas de convivencia y organización social, y la generación y ejercicio de la autoridad, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral.

La autonomía política es la capacidad de la comuna para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias del ámbito geográfico territorial. La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión.

La autonomía financiera es la capacidad para generar y administrar sus propios recursos, o recibir recursos por parte de organismos estatales o internacionales públicos o privados.

Título V Los Comuneros, Capítulo Primero Derechos, Obligaciones y Régimen Disciplinario

Artículo 40.- Comuneros y comuneras.- Se denomina comunero o comunera la persona que ha suscrito el acta de constitución de la comuna, los hijos y descendientes de los comuneros y las personas que viven permanentemente en el territorio que ocupa la comuna, que solicite su ingreso a la Asamblea General de la misma, y sea aceptada como tal.

Los comuneros y comuneras conservarán su condición de tales aun cuando hayan migrado fuera del territorio, siempre que cumplan con sus obligaciones establecidas dentro de la comunidad.

1.3.3 Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social del Ecuador (2010)

Título IV De las organizaciones sociales, el voluntariado y la formación ciudadana, Capítulo Primero De las organizaciones sociales

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

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

Artículo 34. De la cogestión y los proyectos de las organizaciones sociales.- La ciudadanía y las organizaciones sociales podrán participar conjuntamente con el Estado y la empresa privada en la preparación y ejecución de programas y proyectos en beneficio de la comunidad.

1.3.4 Plan Nacional para el Buen Vivir (2013) - (2017)

De acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, SENPLADES se han considerado los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

Política 1.7. Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, con un enfoque de derechos. Literal 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;

Política 1.12. Fomentar la auto organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común.

Literal c. Promover el respeto y el reconocimiento de las formas organizativas de las comunidades, los pueblos y las nacionalidades.

Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad. Política.

2.11. Garantizar el Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos.

1.3.5 Reglamento Interno Reformatorio de la comuna Monteverde de la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Que en su Capítulo I – Constitución, domicilio, duración y fines muestra lo siguiente:

Art. 1 - Constitución y domicilio.- Constituyese con domicilio, en la Parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, la comuna Monteverde, de trayectoria ética integrada por las personas que forman parte ella, radicadas en esta comunidad, con vínculos de cohesión social, de organización tradicional, con espíritu de solidaridad, con ligas de parentescos, con intereses y propósitos comunes.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Enfoque Cualitativo

Para cumplir el proceso de indagación y examinar la información relevante se inició con un estudio de campo, manteniendo contacto directo con la comuna utilizando las diversas técnicas de investigación más adelante detalladas cada una de ellas, este aspecto permitió ampliar el problema actual de la administración del cabildo de Monteverde, además profundizar en el entorno que viven sus habitantes.

El diseño de la investigación utilizado en este estudio fue de tipo cualitativo pues se analizaron los problemas que afectan a un grupo o grupos determinados de personas en este caso se investigó a la comunidad en un espacio y periodo específico y estos emitieron sus criterios de acuerdo a como ellos perciben su realidad actual, en base a sus necesidades y requerimientos

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

Los datos recolectados de la comuna Monteverde a través de las diferentes técnicas de investigación como la observación directa e indirecta, me permitió obtener información relevante en relación a la gestión administrativa en la cual

están relacionados los miembros del cabildo como los comuneros, se identificaron un sinnúmero de problemas que afectan a su desarrollo local, con este enfoque se quiere interpretar los problemas.

2.1.2 Enfoque Cuantitativo

Se utilizó para la recolección y análisis de datos que permita contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Con este enfoque se busca que los datos obtenidos en la Comuna verifiquen hipótesis que se creó en el presente trabajo, con el fin de garantizar el mejoramiento de la administración por parte de las autoridades que conforman el cabildo, además con la realización del análisis estadísticos se puede establecer parámetros que se deben seguir para tratar de resolver los problemas de la manera más simple para que puedan cumplirse a cabalidad.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Proyecto factible

En el presente trabajo de investigación se propone elaborar un proyecto factible pues estuvo orientada primordialmente a la obtención de la solución a un problema detectado previo diagnóstico ejecutado y además fue inclinado a satisfacer los requerimientos de una organización.

Para aquello requiere la aplicación inmediata de una propuesta en este caso es el modelo de Gestión Administrativa para la comuna Monteverde que sirvió de referente y guía para la gestión que realicen los directivos comunales, y por ende lograr una administración eficaz y eficiente.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Por el propósito: Investigación aplicada

Para la presente propuesta se seleccionó la investigación aplicada, ya que reúne las condiciones metodológicas, se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en el proceso de gestión administrativa de la comuna Monteverde.

2.3.2 Por el nivel de estudio: Descriptiva

Se seleccionó la investigación descriptiva porque es de gran importancia desarrollarla, ya que dependió de la estrategia de investigación, el diseño, los datos que se recolectaron, la manera de haberlos obtenidos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación, esto no permitió conocer los problemas, se midieron variables de la elaboración del Modelo de gestión administrativa.

2.3.3 Por el lugar

2.3.3.1 Investigación documental o bibliográfica

Esta se basa en la aplicación de fuentes de información tanto primarias y secundarias con el propósito de ampliar y profundizar los conocimientos del “Modelo de Gestión” apoyándose en libros y documentos concernientes al tema.

Se reúne información que ya ha sido procesada por otras personas es decir datos ya registrados en periódicos, libros, revistas, folletos, videos e internet. Es de mucha importancia destacar que es necesario contar con antecedentes por lo tanto se consiguió información para llevar a cabo la propuesta y exponerla de manera clara y ordenada.

2.3.3.2 Investigación de Campo

Este tipo de investigación fue el eje de gran importancia ya que se realizó la visita de campo, en el cual se logró obtener el contacto directo con los directivos y socios de la comuna para conocer la realidad actual en el cual se aplicó la respectiva entrevista y encuesta; y así obtener datos reales para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Método Inductivo

Con la aplicación de este método se obtuvo conclusiones, partiendo de las ideas específicas sobre lo que realmente es la gestión administrativa y lo que se necesita para que se la realice eficientemente, a su vez da paso a la creación de un principio general que todos deben tener claro sobre una adecuada administración.

2.4.2 Método Deductivo

El método deductivo es en el cual se lleva a las conclusiones partiendo de lo general a lo particular, en este caso de investigación como la incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional, de tal forma que permita llegar a las conclusiones de conformidad con lo que se observa en el entorno y así basarla a la comunidad.

2.4.3 Método analítico

El método analítico permite analizar cada uno de los componentes que tiene la comuna y la gestión administrativa, obteniendo sus causas y efecto para así tomar medidas correctivas a los posibles problemas existentes en la comunidad.

2.4.4 Método Histórico

En el método histórico es el eje central ya que permite recopilar información de los hechos, acontecimientos que se han suscitado en el pasado, en el cual se analiza las causas y efectos que hayan afectado a la comunidad con el fin de explicar la realidad actual de la misma, así como direccionar al desarrollo del tema de investigación.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación es el instrumento que permitió facilitar la recolección de información para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.5.1 Entrevista

Esta técnica de investigación es de mucha importancia ya que estuvo direccionada a los directivos de la comuna, que permitió obtener información relevante y así profundizar problemas que afectan a la administración y sus posibles medidas correctivas.

2.5.2 Encuesta

Esta técnica de recolección de datos fue una herramienta que se utilizó para obtener la información real, así como las opiniones de los socios de la comuna, también ayuda a analizar e interpretar los datos, las preguntas fueron elaboradas con relación a la organización, como resultado se obtuvo datos cuantificables, por lo que contribuyeron a determinar la propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa.

2.5.3 Observación

Esta técnica de recolección de datos consistió en observar directamente la comuna de Monteverde, a fin de obtener información para su respectivo análisis. Se utilizó esta técnica de observación, mirando el entorno socioeconómico y las condiciones para la aplicación del modelo de gestión.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1 Guía de entrevista

Un guión de entrevistas es normalmente un listado de preguntas que se realizarán en este caso a los directivos del Cabildo Comunal de Monteverde, son realizadas para conocer temas relevantes de acuerdo al objeto de estudio de una investigación.

Para la ejecución de la entrevista, se planificaron las preguntas que me ayudaría a alcanzar los resultados esperados en la presente investigación, que posteriormente fueron plasmadas en un guión de entrevista, instrumento formal, que me permitió desarrollarla de manera efectiva y entendible para los miembros del cabildo y lograr obtener información relevante de los acontecimientos que suscitan en la comunidad

2.6.2 Cuestionario

Al momento de efectuar la encuesta se procedió a elaborar un cuestionario de preguntas en relación con la problemática y las variables tanto las dependientes como independientes que mediría con su ejecución, en el cual permitió establecer un diseño de encuesta para su debida aplicación a los directivos del cabildo y socio de la comuna Monteverde que me permitan alcanzar los resultados.

2.6.3 Guía de observación

Mediante este instrumento se recopiló la información sustraída de las visitas de campo, al momento que se aplicó la observación directa relacionada con las actividades que realiza el Cabildo Comunal de Monteverde.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

La población a la que está dirigida la presente investigación conformados por 5 miembros de cabildo y 606 corresponde a los socios comuneros de la comuna Monteverde, de este conjunto se obtuvo la muestra en la aplicación de las encuestas.

CUADRO 3: Población

POBLACIÓN	NÚMERO
Miembros del Cabildo	5
Socios Comuneros	606
TOTAL	611

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

2.7.2 Muestra

La fórmula para la estimación del tamaño de la muestra es la siguiente

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

CUADRO 4: Significado de la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra

n =	Tamaño de la Muestra.	Sub grupo de elementos de la población que se ha seleccionado para participar en el estudio con la finalidad de obtener información.
P =	Proporción de Éxito.	Probabilidad que se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador.
Q =	Proporción de Fracaso.	Probabilidad que no se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador.
K2 =	constante de corredor de error	Nivel de confianza o margen de confiabilidad.
E=	Error Admisible.	Es aquel que lo determina el investigador en cada estudio de acuerdo al problema para el estudio (se calcula en porcentajes y luego se divide para 100, lo que significa en proporciones esto se hace, porque cada área de la curva normal es uno. ejemplo: 1% / 100 será 0,01; 2% / 100 será 0,02; 3% / 100 será 0,03; 4% / 100 será 0,04; 5% / 100 será 0,05; etc.
N =	Universo de Población.	El conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características y forma el universo para el propósito del problema de investigación de mercado.

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

**CÁLCULO DE LA FÓRMULA PARA ESTABLECER EL NÚMERO
CORRECTO DE LAS PERSONAS A ENCUESTAR DE LOS SOCIOS
COMUNEROS DE LA COMUNA MONTEVERDE**

Fórmula:

$$n = \frac{N (P * Q)}{(N - 1)(E/K)^2 + (P * Q)}$$

Desarrollo:

$$n = \frac{611 (0,50 * 0,50)}{(611 - 1) * (0,05/2)^2 + (0,05 * 0,05)}$$

$$n = \frac{611 * 0,25}{(610) * (0,025)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{152,75}{(610 * 0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{152,75}{0,63}$$

$$n = 242,46$$

$$n = 242$$

CUADRO 5: Muestra

POBLACIÓN	NÚMERO
Miembros del Cabildo	5
Socios Comuneros	242
TOTAL	247

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

CUADRO 6: Resumen de los datos empleados para determinar el tamaño de la muestra

n =	Tamaño de la Muestra.	242
P =	Proporción de Éxito.	0,50
Q =	Proporción de Fracaso.	0,50
K ² =	Valor para Confianza.	2,00
e =	Error Admisible.	0,05
N =	Universo de Población.	610

Elaborado Por: María Lourdes González Suárez

Una vez aplicada la fórmula se consiguió el número real de las personas a encuestar, el resultado es de 242 socios comuneros incluidos los dirigentes de la comuna Monteverde.

2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización y desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó un proceso sistemático, en el cual consistió en analizar e investigar y profundizar el problema específico, se obtuvo una relación directa con los miembros y socios de la Comuna Monteverde, para así promover al desarrollo de la propuesta que permitirá una buena gestión administrativa eficiente.

- ✓ Planteamiento del problema
- ✓ Aprobación del tema
- ✓ Definir las variables
- ✓ Elaboración de un Marco Teórico
- ✓ Metodología de la investigación
- ✓ Investigación de campo
- ✓ Definir la población
- ✓ Seleccionar la muestra
- ✓ Revisión bibliográfica
- ✓ Análisis e interpretación de resultados
- ✓ Formulación de la propuesta
- ✓ Conclusión y recomendación

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN APLICADA A LA COMUNA MONTEVERDE

Durante las visitas efectuadas a la comuna Monteverde específicamente a la manera de cumplir las funciones, obligaciones y responsabilidades del Cabildo Comunal, se ha determinado que la directiva mantiene varias situaciones negativas que impiden un buen manejo de la gestión administrativa por ende no se promueve el desarrollo de la organización.

La técnica de observación utilizada desde el inicio de la investigación fue confiable y verídica, ya que se mantuvo un contacto directo con las variables que son objeto de estudio, se constató aquellas actividades que realizan cada uno de los miembros del cabildo y se confirmó el resultado obtenido de la entrevista y la encuesta, en general toda información que permite el desarrollo del tema propuesto.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA COMUNA MONTEVERDE

La presente entrevistas fue aplicada a los miembros del cabildo de la Comuna Monteverde con el propósito de recabar información relevante sobre la comuna y cuál es la gestión administrativa actual que desarrollan.

A continuación el detalle de las preguntas realizadas en la entrevista y su interpretación.

1. ¿Qué leyes y reglamentos regulan el funcionamiento del cabildo de la comuna Monteverde del cantón Santa Elena?

Se observan las siguientes: la Constitución de la República del Ecuador como norma suprema, además en observación a la Ley Orgánica de Organización y Régimen de Comunas, el Reglamento Interno, además del cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP) y por último el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).

2. ¿Cómo planifican las actividades para mantener una adecuada administración del cabildo de la comuna Monteverde?

En cuanto a la pregunta efectuada, los miembros del cabildo de la comuna Monteverde, supieron manifestar que carecen de conocimientos en temas de planificación, por lo que a su vez indicaron que es necesario que estudiantes con formación de tercer nivel se interesen por aportar con sus conocimientos en las organizaciones, para asesorar en cómo deben planificarse las acciones a ser desarrolladas por el órgano directivo para generar un beneficio social, de tal forma que ayude a mantener una correcta administración y gestión de los recursos que les permita promover el desarrollo de la comunidad.

3. ¿Cuáles son los órganos administrativos de la comuna?

La Asamblea General como máximo órgano de decisión en la que intervienen todos los socios comunales y la directiva comunal conformada por cinco miembros que son:

Presidente

Vicepresidente

Síndico

Tesorero y,

Secretaria.

4. ¿Cree usted que la estructura organizacional del cabildo debe estar acorde a las necesidades y funciones de la Institución?

Claro que sí, es la herramienta que direcciona a cada directivo para llevar bien sus funciones y responsabilidades, y a velar por las prioridades y necesidades de la comunidad.

5. ¿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, se hace lo que se puede con lo se tiene, la ciudadanía no está al día en las cuotas mensuales comunales. Se puede decir que existe un presupuesto institucional limitado.

6. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos económicos del Cabildo Comunal?

Los recursos económicos provienen de la aportación de todos los socios comunales, de donaciones y transferencias de gobiernos locales, demás instituciones gubernamentales de la provincia de Santa Elena y otros de autogestión.

7. ¿Quiénes son los responsables de realizar proyectos en la comuna?

Como los recursos económicos que percibe la administración comunal son limitados y no son suficientes para solventar actividades administrativas; para ejecutar algunos de los programas y proyectos se trabaja en coordinación con el Gobierno Parroquial, el Gobierno Cantonal y el Gobierno Provincial previo análisis de las necesidades de población.

8. ¿De qué manera realizan el control de sus actividades realizadas?

Mediante una agenda de trabajo se registran las actividades semanales a realizar; esto lo realiza con la colaboración de la secretaria; pero en ciertas ocasiones no es eficaz; además mencionó que la mayoría de los socios no acuden a las sesiones ordinarias que convoca el cabildo.

9. ¿Cree usted necesario diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa en la Comuna Monteverde?

Claro que sí, eso sería de mucha ayuda, contar con directrices de gestión administrativa, objetivos, misión, visión, estrategias elaboradas en base a la situación actual sería muy beneficioso para todos y para el desarrollo de la comuna.

3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LA COMUNA MONTEVERDE

1 ¿Considera usted que la visión guía al cabildo hacia tendencias proyectadas en un futuro deseado?

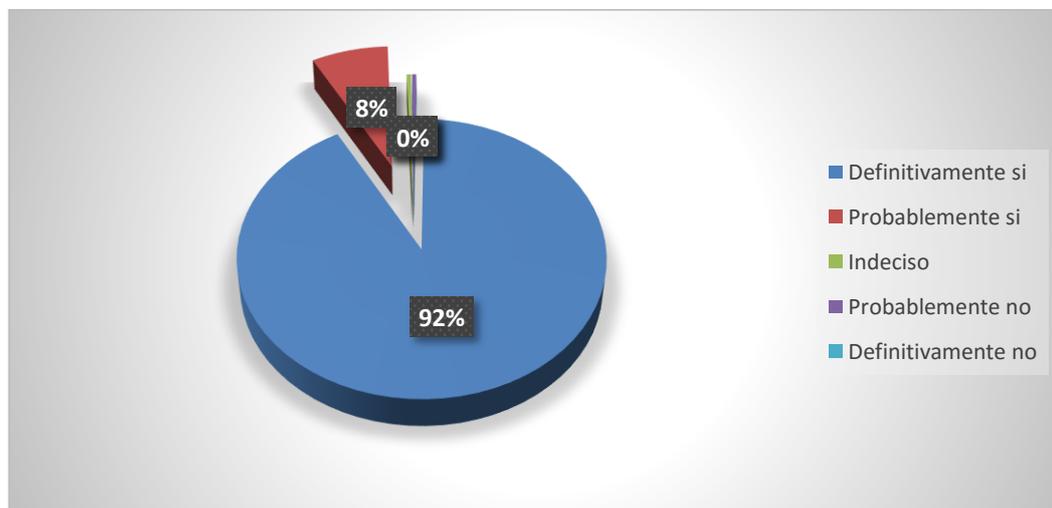
TABLA 1: Visión Organizacional

Ítem	Valoración	Nº	%
1	Definitivamente si	222	91,74%
	Probablemente si	18	7,43%
	Indeciso	1	0,41%
	Probablemente no	1	0,41%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		242

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 1: Visión Organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

De acuerdo a la pregunta cómo se considera la visión para el cabildo en un futuro, según los datos del gráfico N° 1 muestra que los socios comunales de Monteverde dice que el 92% consideran que es de buena guía para el futuro ya que es de gran importancia la implementación de una visión para saber hacia dónde se desea llegar.

2 ¿Considera usted que el establecimiento de los objetivos garantizarán el éxito institucional?

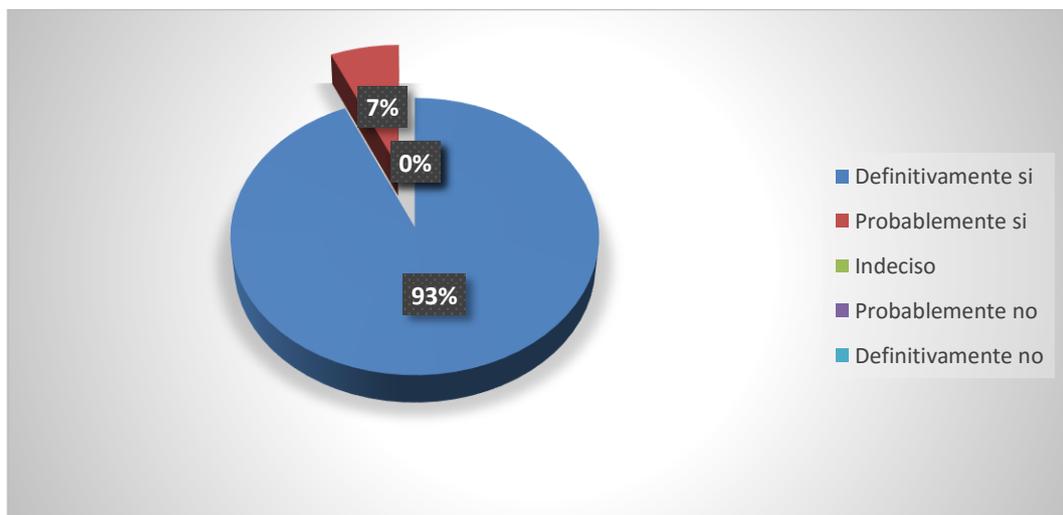
TABLA 2: Objetivos Organizacionales

Ítem	Valoración	Nº	%
2	Definitivamente si	226	93,39%
	Probablemente si	16	6,61%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		242

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 2: Objetivos Organizacionales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Con relación al establecimiento de objetivos, se refleja en los datos del gráfico N° 2, dice que el 93% consideran el establecimiento de los objetivos garantizan el éxito organizacional así como de los directivos.

3 ¿Cree usted que el total ingresos percibidos por la comuna, son suficientes para solventar las actividades comunales?

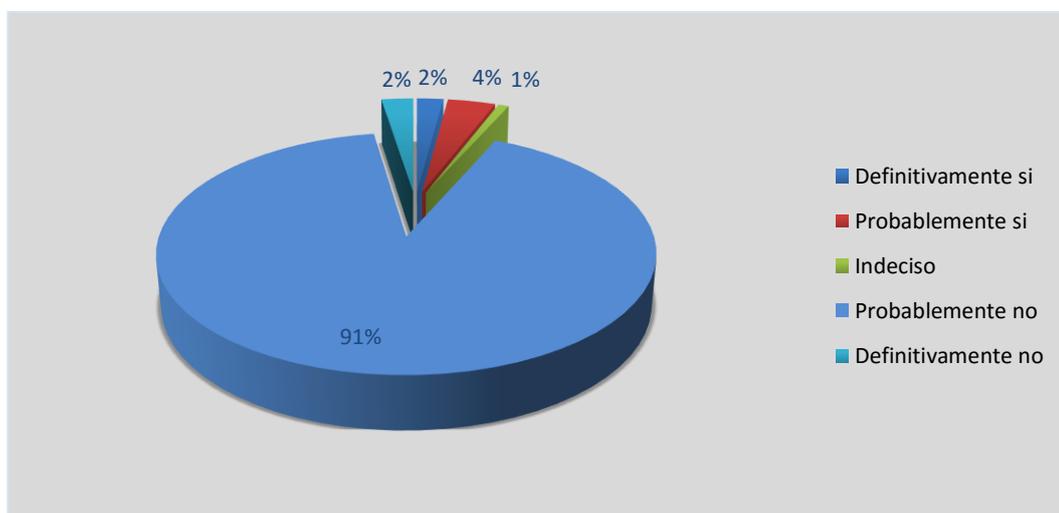
TABLA 3: Ingresos

ítem	Valoración	Nº	%
3	Definitivamente si	5	2,07%
	Probablemente si	9	3,72%
	Indeciso	2	1,00%
	Probablemente no	220	90,90%
	Definitivamente no	6	2,48%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 3: Ingresos



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Esta pregunta indica los ingresos percibidos por la comuna, en base a los datos del gráfico N° 3 muestra, que el 91% probablemente no y con el 4% probablemente sí, esto quiere decir que los socios comunales de Monteverde manifiestan que los ingresos percibidos no son suficientes para solventar gastos.

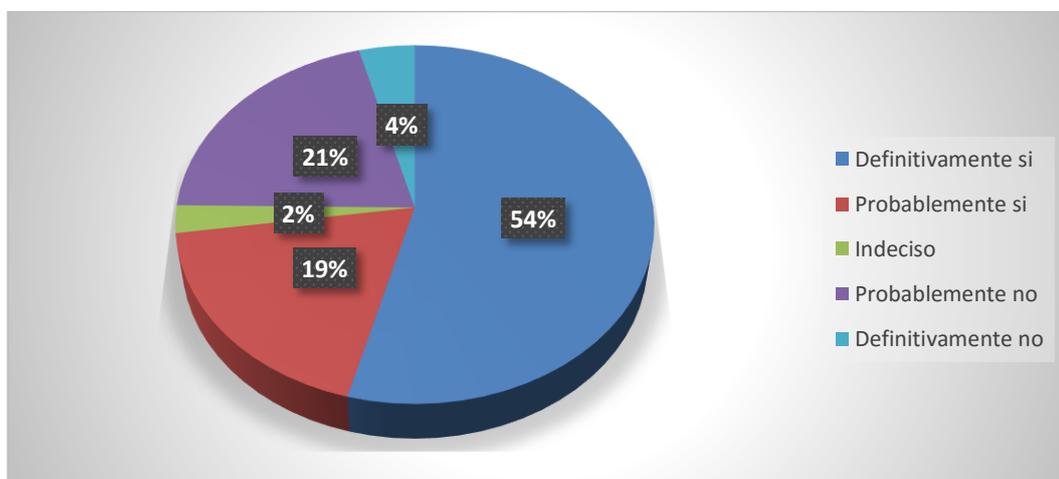
4 ¿Considera usted que los gastos incurridos por la administración actual es la adecuada?

TABLA 4: Gastos

Ítem	Valoración	Nº	%
4	Definitivamente si	131	54,13%
	Probablemente si	45	18,60%
	Indeciso	6	2,48%
	Probablemente no	50	20,66%
	Definitivamente no	10	4,13%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 4: Gastos



Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

De acuerdo a la pregunta de gastos administrativos, muestra según el gráfico N° 4 muestra que el 54% definitivamente si, el 21% probablemente no, en conclusión los socios comunales de Monteverde si están de acuerdo en cuanto a la adecuada administración de los gastos por parte de los directivos.

5 ¿Está usted de acuerdo con la utilización que se da a los recursos económicos y financieros del cabildo?

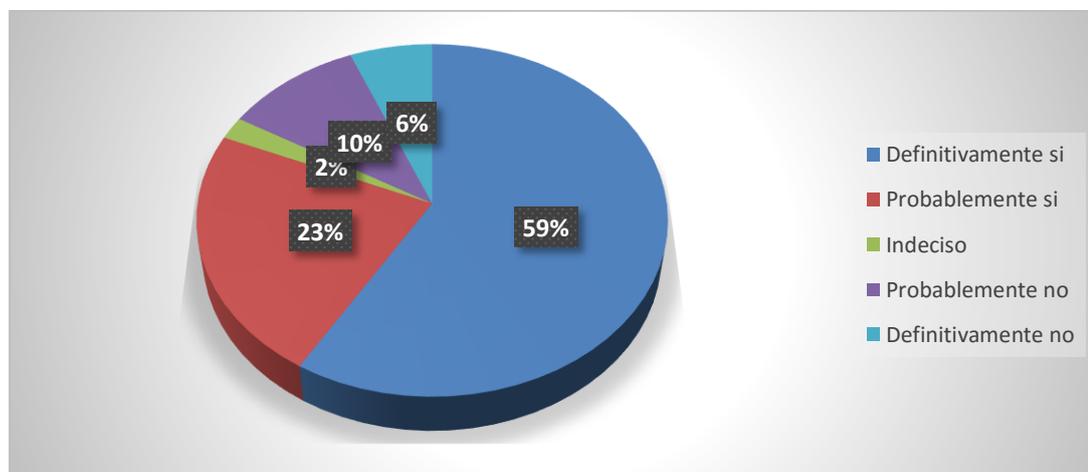
TABLA 5: Autogestión

Ítem	Valoración	Nº	%
5	Definitivamente si	142	58,68%
	Probablemente si	55	22,73%
	Indeciso	5	2,07%
	Probablemente no	25	10,33%
	Definitivamente no	15	6,20%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 5: Autogestión



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

En esta interrogante busca conocer la utilización de los recursos por parte del cabildo, en lo que representa el gráfico N° 5 que el 59% definitivamente si está de acuerdo, el 23% probablemente sí, lo que indica que los socios comunales de Monteverde está de acuerdo con la utilización de los recursos económicos y financieros del cabildo.

6 ¿Está usted de acuerdo que el cabildo debería tener otras fuentes de financiamiento aparte de la aportación de los socios?

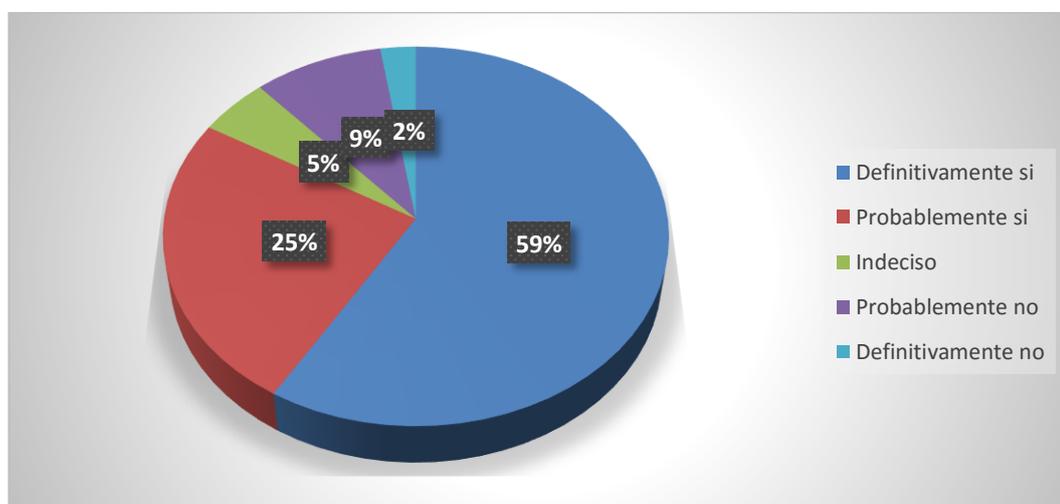
TABLA 6: Aportaciones

ítem	Valoración	Nº	%
6	Definitivamente si	142	58,68%
	Probablemente si	60	24,79%
	Indeciso	12	4,96%
	Probablemente no	22	9,09%
	Definitivamente no	6	2,48%
	TOTAL		242

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 6: Aportaciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

En cuanto a las fuentes de financiamiento si debería existir otras, en el gráfico N° 6 representa que el 59% definitivamente si, el 25% probablemente sí, lo que indica que si debería existir otras fuentes de financiamiento aparte de las aportaciones de los socios comuneros.

7 ¿Considera usted que los proyectos que realiza los miembros de la comuna satisfacen las necesidades de la comunidad?

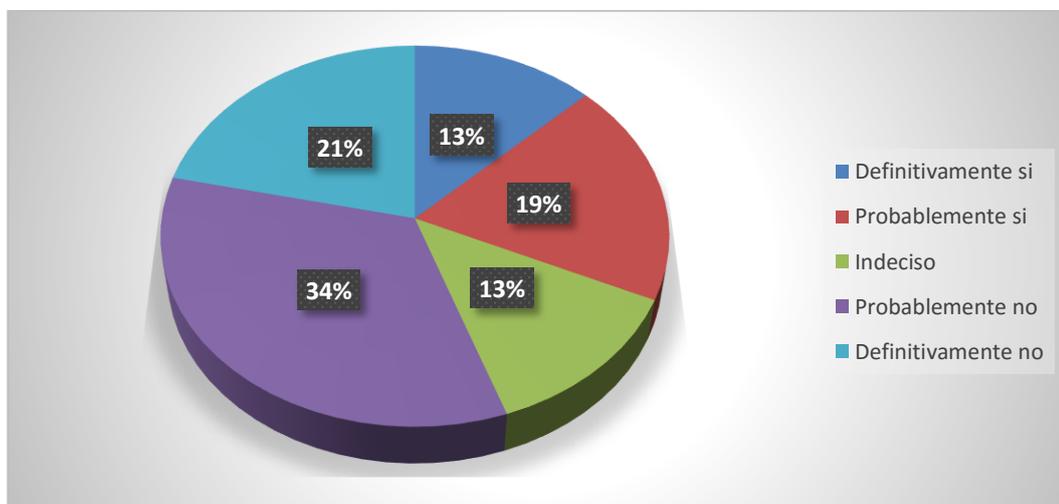
TABLA 7: Proyectos

ítem	Valoración	N	%
7	Definitivamente si	31	12,81%
	Probablemente si	46	19,01%
	Indeciso	31	12,81%
	Probablemente no	82	33,88%
	Definitivamente no	52	21,49%
	TOTAL	242	100%

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 7: Proyectos



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Esta pregunta se la realizó para saber si los proyectos satisfacen las necesidades, lo que indica el gráfico N° 7 que el 34% probablemente no y el 21% manifiesta que definitivamente no, en conclusión no se satisface las necesidades de la comuna ya que no se ejecutan los proyectos.

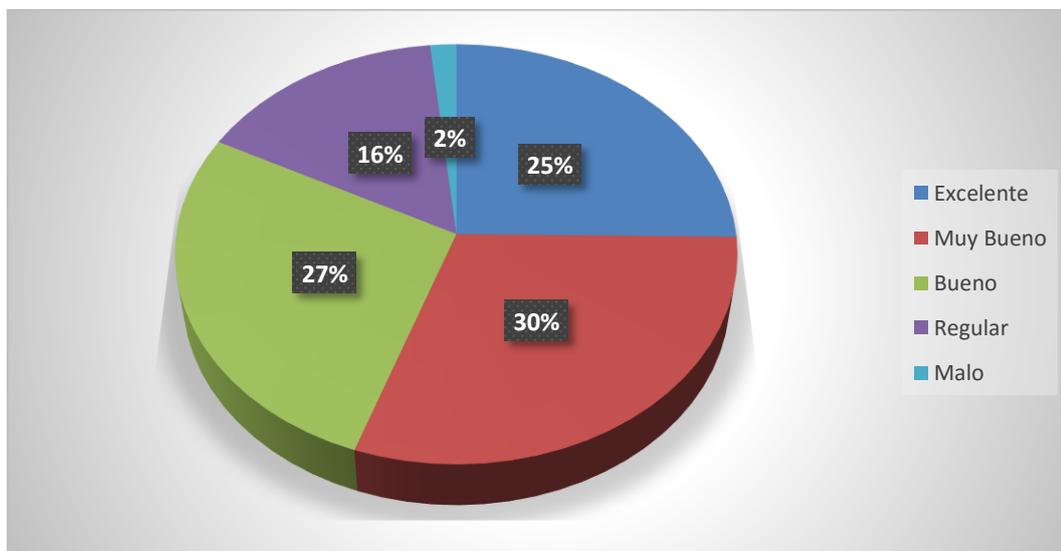
8 ¿Cómo considera usted las actividades que realiza los dirigentes de la comuna?

TABLA 8: Actividades

Ítem	Valoración	Nº	%
8	Excelente	61	25,21%
	Muy Bueno	73	30,17%
	Bueno	66	27,27%
	Regular	38	15,70%
	Malo	4	1,65%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 8: Actividades



Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

En cuanto a cómo realizan las actividades los dirigentes, según el gráfico N° 8 los socios manifestaron que el 30% muy bueno, el 27% bueno, en conclusión se puede decir que es muy buena la realización de las actividades por parte de los miembros del cabildo.

9 ¿Considera usted necesario dar a conocer a la ciudadanía el cumplimiento de los planes, metas y objetivos establecidos por el cabildo a través del sistema de rendición de cuentas?

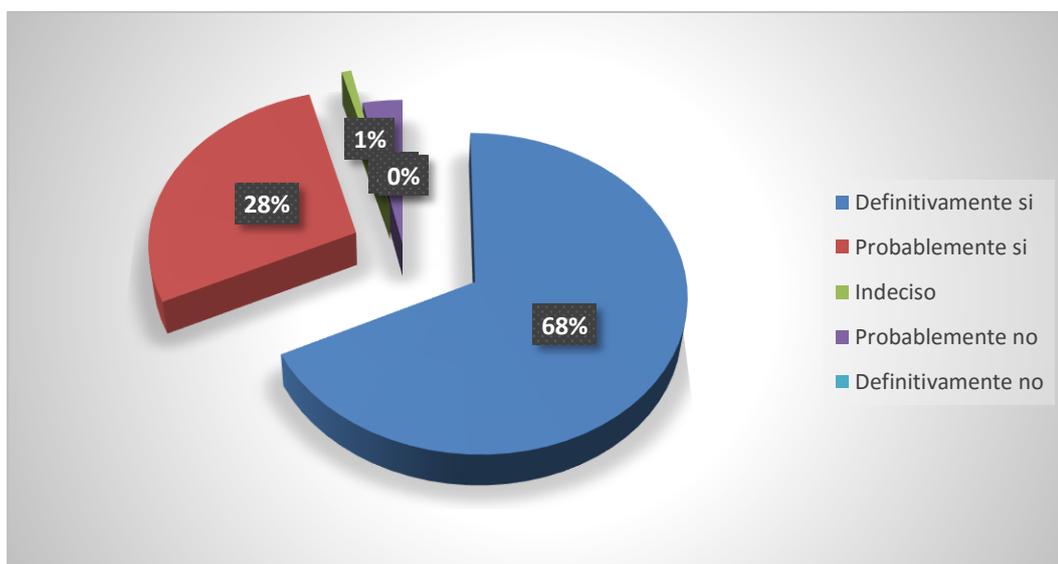
TABLA 9: Verificación

Ítem	Valoración	Nº	%
9	Definitivamente si	164	67,77%
	Probablemente si	68	28,10%
	Indeciso	2	0,83%
	Probablemente no	8	3,31%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 9: Verificación



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

En cuanto a la interrogante conoce si el cabildo realiza una rendición de cuentas, según el gráfico N° 9 muestra que el 68% definitivamente si, el 28% probablemente sí, finalmente se considera necesario dar a conocer a la comunidad en general el cumplimiento de planes, metas y objetivos propuestos.

10 ¿Considera adecuado el desempeño de las gestiones realizadas por la directiva comunal?

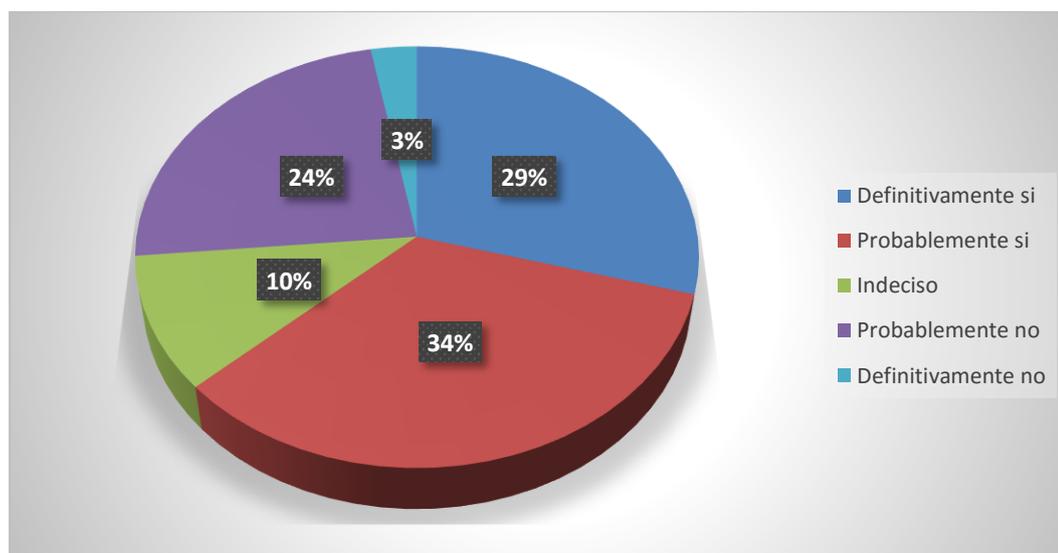
TABLA 10: Evaluación de Desempeño

ítem	Valoración	Nº	%
10	Definitivamente si	71	29,34%
	Probablemente si	82	33,88%
	Indeciso	25	10,33%
	Probablemente no	57	23,55%
	Definitivamente no	7	2,89%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 10: Evaluación de Desempeño



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Esta pregunta se elaboró para evaluar el desempeño de la directiva comunal, en el gráfico N° 10 muestra que el 34% probablemente si gestionan actividades y un 29% definitivamente si es adecuado el desempeño, lo que indica que los directivos no desempeñan bien sus funciones ya que no cuentan con los conocimientos administrativos.

11 ¿Está de acuerdo con la gestión administrativa de la actual directiva?

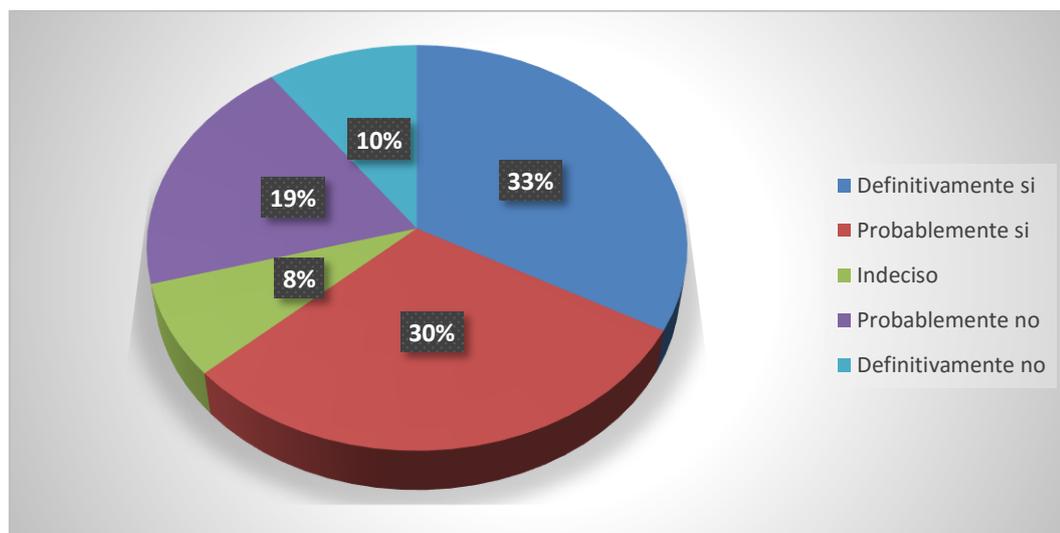
TABLA 11: Gestión Administrativa

ítem	Valoración	Nº	%
11	Definitivamente si	80	33,06%
	Probablemente si	73	30,17%
	Indeciso	18	7,44%
	Probablemente no	47	19,42%
	Definitivamente no	24	9,92%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 11: Gestión Administrativa



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Esta interrogante ayuda a saber cuál es el nivel de gestión administrativa de la directiva, lo que muestra el gráfico N° 11 que el 33% definitivamente si está de acuerdo, el 30% considera que probablemente, lo que corresponde que se lleva una gestión administrativa a medias ya que existe escasos conocimientos administrativos por parte de los miembros del cabildo.

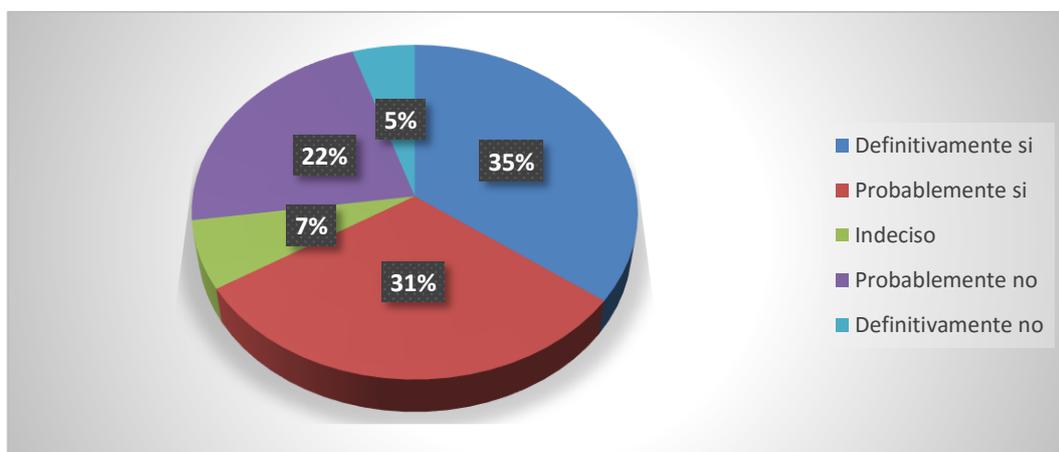
12 ¿Tiene usted conocimiento sobre la gestión del talento humano que deben realizar los miembros del cabildo?

TABLA 12: Gestión del Talento Humano

ítem	Valoración	Nº	%
12	Definitivamente si	85	35,12%
	Probablemente si	75	30,99%
	Indeciso	16	6,61%
	Probablemente no	54	22,31%
	Definitivamente no	12	4,96%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 12: Gestión del Talento Humano



Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

En relación a la gestión talento humano que realizan los directivos, en el gráfico Nº 12 dice que el 35% definitivamente si, el 31% probablemente no, se puede manifestar que hay escaso conocimiento de gestión del talento humano ya que los miembros del cabildo de Monteverde no saben cómo administrar.

13 ¿Cuenta con una adecuada estructura organizacional en su Comunidad?

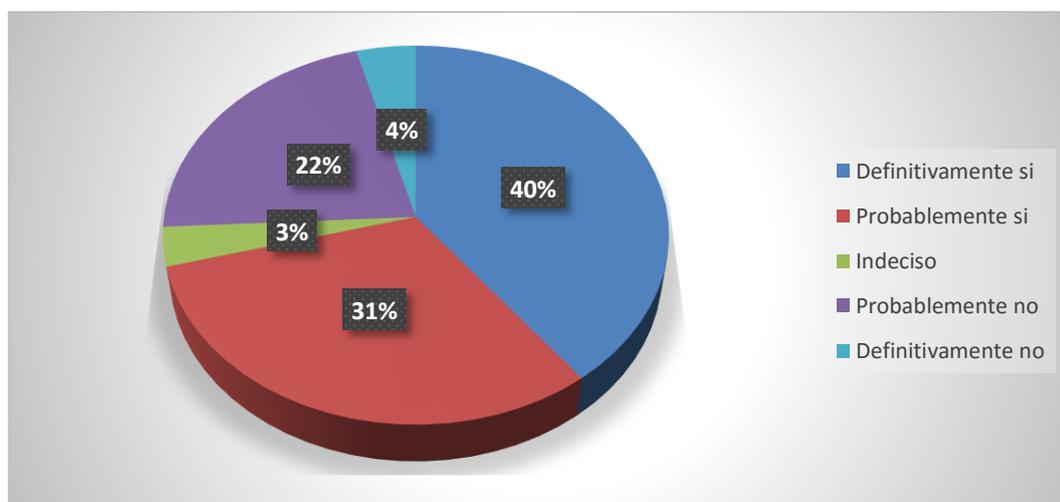
TABLA 13: Estructura Formal

ítem	Valoración	Nº	%
13	Definitivamente si	17	21,67%
	Probablemente si	10	4,167%
	Indeciso	8	3,33%
	Probablemente no	95	39,58%
	Definitivamente no	75	31,25%
	TOTAL		240

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 13: Estructura Formal



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Con respecto si la comuna cuenta con una estructura organizacional, según el gráfico N° 13 refleja que el 40% probablemente no cuenta con una estructura formal, el 31% definitivamente no, aquí se demuestra que le falta capacitarse en temas administrativos.

14 ¿La comuna Monteverde cuenta con un organigrama participativo?

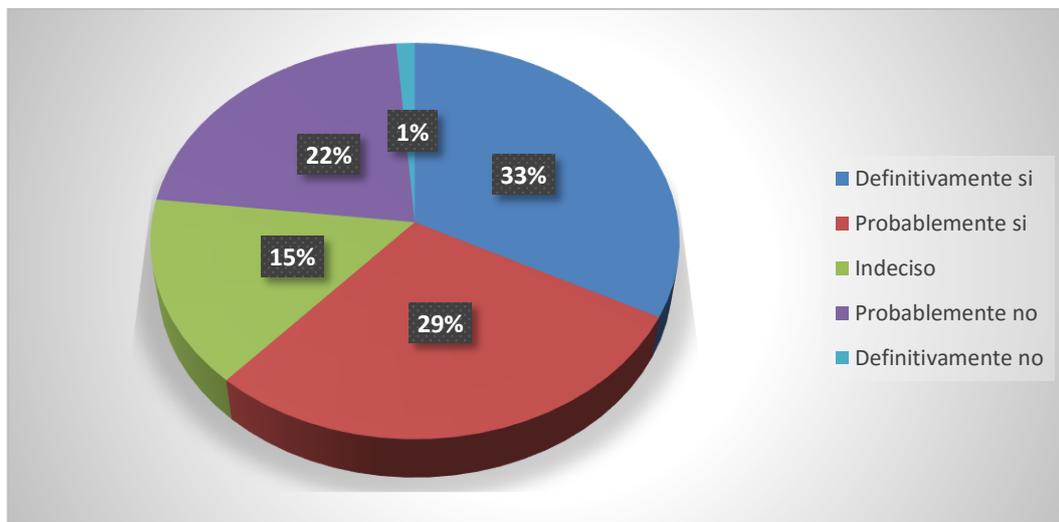
TABLA 14: Organigrama

ítem	Valoración	Nº	%
14	Definitivamente si	53	21,90%
	Probablemente si	3	1,24%
	Indeciso	37	15,29%
	Probablemente no	79	32,64%
	Definitivamente no	70	28,93%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 14: Organigrama



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Esta interrogante se la realizó con el fin de conocer qué clase de administración está llevando a cabo el cabildo, lo que muestra el gráfico N° 14 que 33% probablemente no cuenta con un organigrama participativo, el 28% manifiesta que definitivamente no, lo que refleja es que si tenga pero no está formalizado.

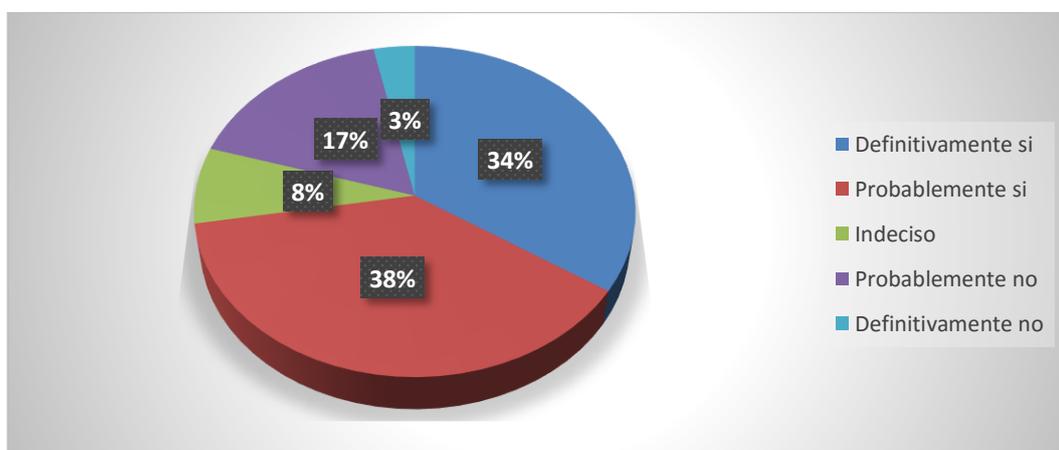
15. ¿Cree usted que los directivos realizan sus funciones encomendadas de manera correcta y muestra rapidez?

TABLA 15: Eficiencia

Ítem	Valoración	Nº	%
15	Definitivamente si	83	34,30%
	Probablemente si	92	38,02%
	Indeciso	18	7,44%
	Probablemente no	41	16,94%
	Definitivamente no	8	3,31%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 15: Eficiencia



Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Con respecto al tema de la eficiencia, según el gráfico N° 15 muestra que los socios comuneros de Monteverde dice que el 34% realizan sus funciones de manera correcta y muestra rapidez, el 38% probablemente si son eficientes, el 7% está indeciso, el 16% probablemente sí y el 3% definitivamente no, en conclusión los valores son bajos indicando que los directivos no realizan sus funciones de forma correcta ya que no cuentan con los conocimientos necesarios.

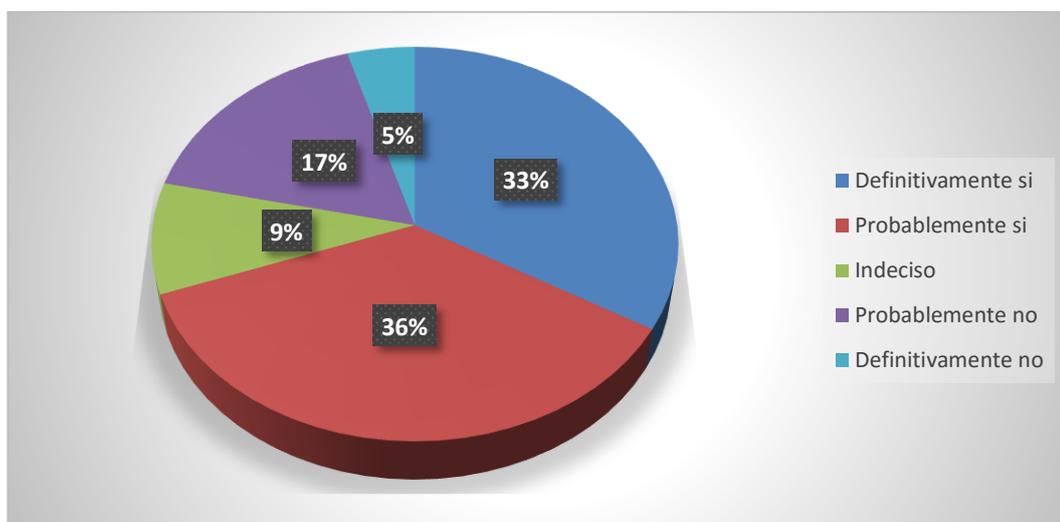
16 ¿Cree usted que los miembros muestran su eficacia en el ejercicio de sus funciones?

TABLA 16: Eficacia

Ítem	Valoración	Nº	%
16	Definitivamente si	81	33,47%
	Probablemente si	87	35,95%
	Indeciso	22	9,09%
	Probablemente no	41	16,94%
	Definitivamente no	11	4,55%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 16: Eficacia



Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Con respecto al tema de la eficacia, según el gráfico N° 16 muestra que los socios comuneros de Monteverde dicen que el 35% probablemente si realizan bien sus funciones, mientras que el 33% definitivamente si ejercen la eficacia, por lo que realizan sus gestiones de forma empírica.

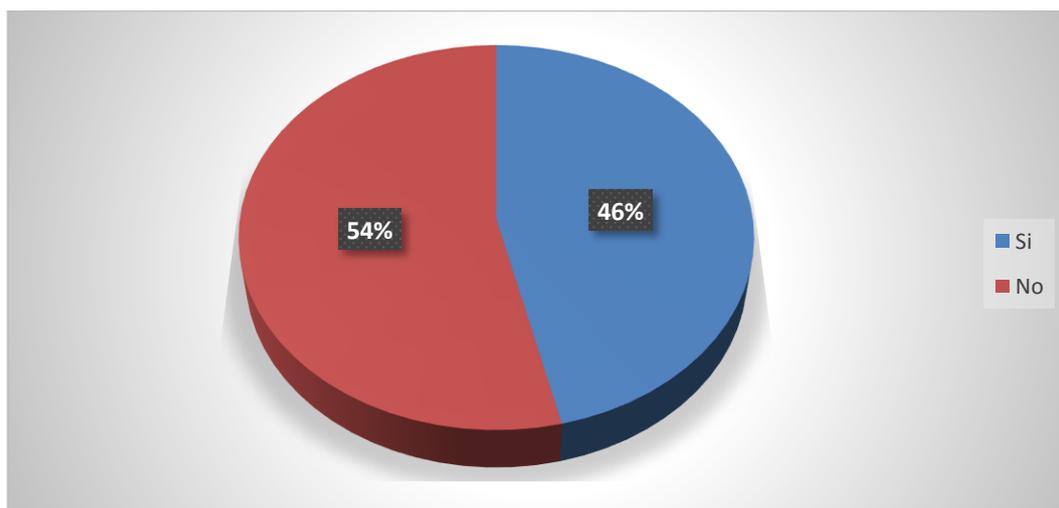
17 ¿Ejerce usted sus derechos de participar activamente en la formulación de objetivos y metas del cabildo de Monteverde?

TABLA 17: Derecho de Participación

ítem	Valoración	Nº	%
17	Si	112	46,28%
	No	130	53,72%
	TOTAL	242	100%

Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 17: Derecho de Participación



Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Con respecto al derecho de participación en el gráfico N° 17 muestra el 54% que corresponde a 112 socios manifiesta que si se considerar la participación para el establecimiento de planes, metas y objetivos, mientras tanto el 46% que corresponde al 108 socios manifiesta que no, este tema es primordial ya que es donde se aplica los derechos de participación de los socios, así mismo de las decisiones al momento de la utilización de los recursos.

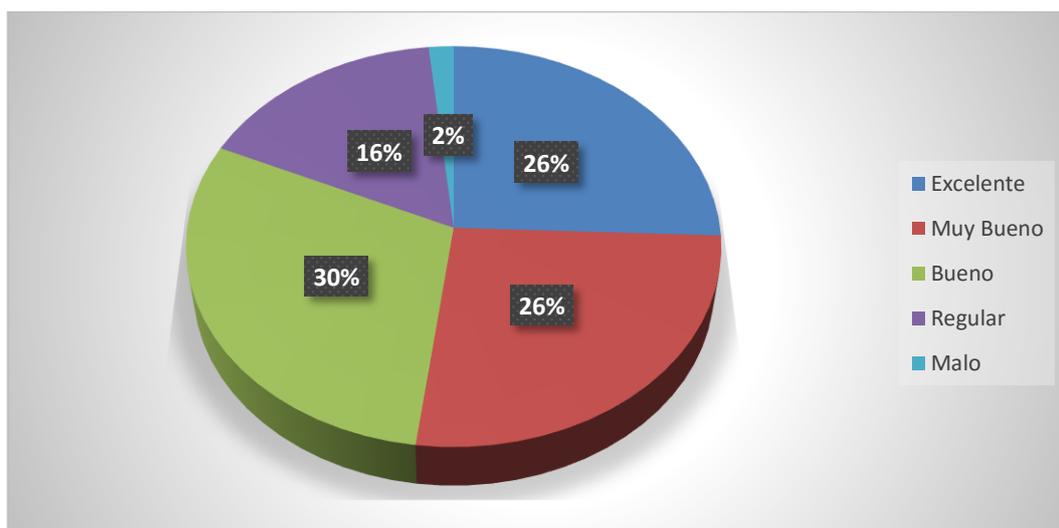
18 ¿Cómo considera usted las gestiones realizadas por los directivos para mejorar el nivel de educación de los habitantes de la Comuna?

TABLA 18: Educación

ítem	Valoración	Nº	%
18	Excelente	62	25,62%
	Muy Bueno	64	26,45%
	Bueno	72	29,75%
	Regular	40	16,53%
	Malo	4	1,65%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 18: Educación



Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Los socios comuneros de Monteverde con respecto a la educación se representa en el gráfico N° 18 que el 30% es bueno, mientras que el 26% es excelente, en conclusión las gestiones que se realiza para mejorar la educación es buena pero también se necesita de la ayuda por parte del Gobierno Central.

19 ¿Cree usted que cumple con sus expectativas, las decisiones que toman los miembros del Cabildo en relación al bienestar social?

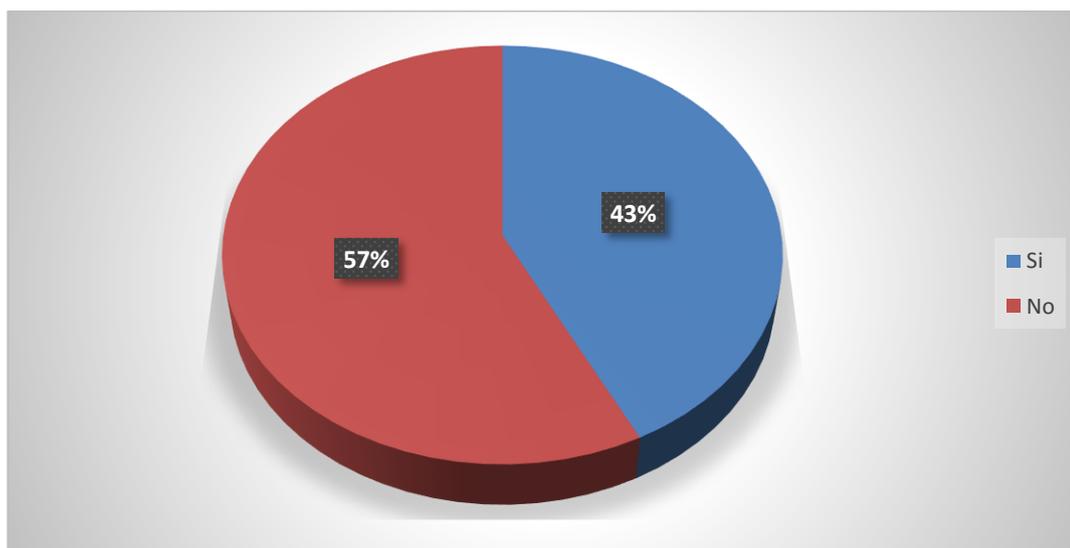
TABLA 19: Bienestar Social

Ítem	Valoración	Nº	%
19	Si	103	42,56%
	No	139	57,44%
	TOTAL	242	100%

Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 19: Bienestar Social



Fuente: **Encuesta**

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Al referirse al tema de bienestar social el gráfico N° 19 indica que el 43% cumple con las expectativas mientras que el 57% no cumple con las expectativas en relación al bienestar social, al principio de la administración actual no se contaba con el tiempo y los escasos recursos económicos para satisfacer las necesidades de bienestar social.

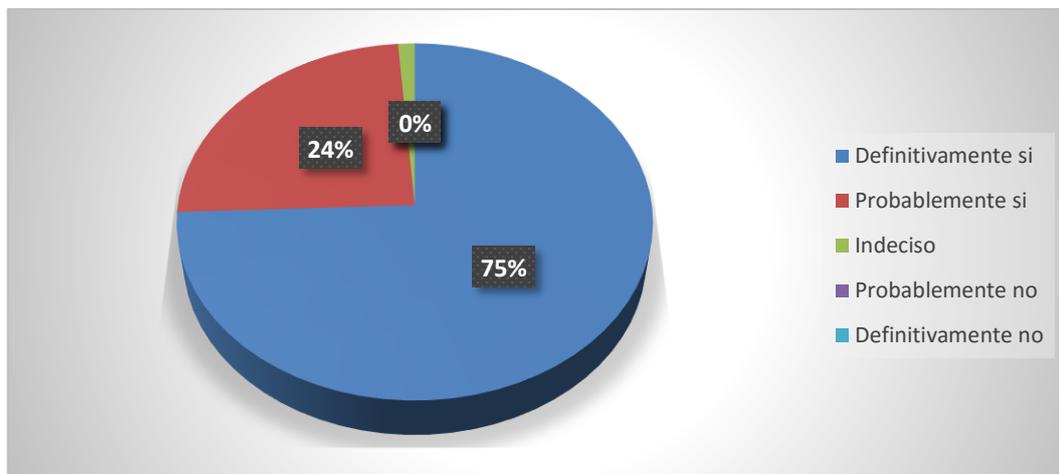
20 ¿Considera usted necesario la aplicación del modelo de gestión administrativa que contribuya al desarrollo organizacional de la comuna Monteverde?

TABLA 20: Modelo de Gestión Administrativa

Ítem	Valoración	Nº	%
20	Definitivamente si	180	74,38%
	Probablemente si	59	24,38%
	Indeciso	3	1,24%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		242

Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

GRÁFICO 20: Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: **Encuesta**
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Con respecto a la aplicación del modelo de Gestión Administrativa representa en el gráfico N° 20 que el 75% considera que definitivamente si se debe aplicar, el 24% manifiesta que probablemente si sea necesario y el 1% están indeciso, con este resultado se demuestra el interés ya que ayudaría a mejorar las gestiones de los directivos comunales y por ende contribuya al desarrollo organizacional de la Comuna Monteverde.

3.4 CONCLUSIONES

- ✓ Los socios comuneros manifiestan que es de gran importancia la implementación de misión, visión para su debida identificación como comuna y su razón de ser, así como de los objetivos, planes y metas que direcciona hacia donde seguir para que se mejore las condiciones de vida es decir el bienestar social.
- ✓ La comuna no cuenta con un manual de funciones que sirva de guía para el desempeño de los directivos, es decir que es lo que deben de realizar cada uno para que contribuya a una gestión eficiente, **así** mismo un respectivo.
- ✓ En relación a los recursos económicos los socios manifiesta, que no se maneja bien los recursos, así mismo no son suficientes para desarrollar sus actividades, ya que los socios no asisten a las reuniones mensuales y por ende no aportan con sus mensualidades.
- ✓ De acuerdo a los proyectos no se satisfacen las necesidades de la comuna, ya que si se gestiona pero no se cumplen.
- ✓ Con la encuesta realizada a los socios comuneros y directivos de Monteverde manifiesta que es necesaria la implementación del Modelo Gestión Administrativa ya que contribuirá al desarrollo del cabildo y como no de la comuna.

3.5 RECOMENDACIONES

- ✓ Promover el proceso de planeación mediante el pensamiento estratégico, misión y visión, así como de los objetivos y metas de la comuna Monteverde, que les permita conocer a los directivos y socios su razón de ser y hacia dónde quieren llegar, direccionando las actividades con el fin de cumplir los fines de la organización.
- ✓ Fortalecer el proceso de organización mediante la implementación gráfica de una estructura orgánica y su respectivo manual de funciones, para que los directivos se guíen al momento de realizar sus funciones y a su vez sea de orden jerárquico.
- ✓ Orientar al cabildo para elaborar la proforma presupuestaria a través del establecimiento de lineamientos y sugerencias para que se maneje bien los mismos.
- ✓ Guiar a los directivos a la elaboración de programas y proyectos que satisfagan las necesidades de la comunidad y que estos puedan ser ejecutados con la colaboración de instituciones públicas.
- ✓ Evaluar la gestión administrativa de los directivos de la comuna Monteverde, así como el desempeño de las actividades y de los objetivos.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA MONTEVERDE, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

4.1 PRESENTACIÓN

Una vez concluido el trabajo de investigación a través de la utilización de las diferentes técnicas, la observación directa, la entrevista y las encuestas a los miembros del cabildo y socios, se realizó el correspondiente análisis, las conclusiones y recomendaciones, lo que resultó la aplicación del modelo de gestión administrativa como la solución a la problemática existente en la comuna Monteverde que mejorará las gestiones de los dirigentes actuales y así contribuir al desarrollo organizacional.

GRÁFICO 21: Esquema de Gestión Administrativa



Elaborado por: María Lourdes González Suárez

La propuesta del modelo de gestión administrativa está dirigido hacia el cabildo de la comuna Monteverde, mediante la aplicación de las dimensiones de la gestión administrativa como lo es la planificación, presupuesto, recursos financieros, programas, monitoreo y evaluación, que permita el desarrollo de sus funciones, como lo indica el siguiente gráfico.

GRÁFICO 22: Diagrama de Flujo de Gestión Administrativa



Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Estas dimensiones consideradas anteriormente contribuirán a mejorar una buena gestión por parte del cabildo de manera eficiente y eficaz para lograr el desarrollo de la organización.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo General

Fortalecer la administración de la comuna Monteverde a través de la aplicación del modelo de gestión administrativa que contribuya al desarrollo organizacional.

4.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Promover el proceso de planeación mediante el pensamiento estratégico (misión, visión y objetivos) de la comuna Monteverde, de manera que direcciona a mejorar el bienestar social de la comunidad y la ejecución de actividades.
- ✓ Fortalecer el proceso de organización en el Cabildo Comunal de Monteverde, mediante el diseño de la representación gráfica de su estructura orgánica e implementación de un manual de funciones, que sirvan de guía en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Promover el registro de los recursos económicos que ingresan a la comuna a través de sugerencias y lineamientos para la elaboración de la proforma presupuestaria que permita garantizar el buen uso de los recursos de manera eficiente.
- ✓ Orientar a los miembros de cabildo en la elaboración de programas y proyectos para que estos se ejecuten y satisfagan las necesidades de la comunidad.
- ✓ Evaluar mediante la formulación de indicadores para medir el desempeño de las gestiones realizadas por el cabildo y si cumplen con los objetivos.

4.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

4.3.1 Fase 1: Planificación

La planificación es la parte primordial del modelo de gestión administrativa en donde van inmerso los objetivos y metas de la comuna Monteverde, es decir lo que se va hacer, además de los medios necesario para alcanzarlos como la misión, visión, que coadyuven a gestionar y ejecutar los proyectos de la comunidad y así satisfacer sus necesidades.

Pensamiento Estratégico

Misión

El cabildo de la comuna Monteverde brinda servicios de calidad a través de una adecuada gestión administrativa aplicando principios y valores para lograr el desarrollo y el buen vivir de la comunidad.

Visión

El cabildo de la comuna Monteverde se identifica por su gestión administrativa eficiente y eficaz con la participación de los directivos, socios y comunidad en general, constituyéndose en un referente de desarrollo organizacional.

Objetivo Organizacional

Mantener una gestión administrativa eficiente mediante la ejecución de las funciones de los miembros del cabildo logrando el desarrollo y bienestar comunal.

Valores y Principios

Los miembros del cabildo para ejercicio de sus funciones administrativas, se regirán bajo los siguientes valores y principios:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Compromiso
- ✓ Honestidad
- ✓ Igualdad
- ✓ Respeto
- ✓ Eficiencia
- ✓ Participación
- ✓ Eficacia

Políticas Organizacionales

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas legales vigentes.
- ✓ Los miembros del cabildo ejecutarán sus funciones a través de los principios para optimizar los recursos organizacionales.
- ✓ Fomentar la participación de los socios para la elaboración de planes y objetivos del cabildo.
- ✓ Garantizar el Buen Vivir de la comunidad a través de gestiones para ejecutar los programas y proyectos.

4.3.1.1 Análisis FODA

CUADRO 7: Análisis FODA

FODA	
INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Directivos dispuestos a actualizarse y capacitarse. 2. Legalmente constituidos. 3. Gozan de autonomía administrativa y financiera. 4. Predisposición de los miembros del cabildo para trabajar en equipo. 5. Reestructuración del organigrama 6. Dispone de su propia casa comunal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación de socios y habitantes para determinar ideas y propuestas de mejoramiento. 2. Apoyo de universidades para la realización de talleres y seminarios. 3. Apoyo de las instituciones públicas en gestión de servicio. 4. Organismos internacionales prestos a invertir en la comunidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de modelo de gestión administrativa. 2. Escasa ejecución de programas y proyectos 3. Escaso recursos económicos, tecnológicos e infraestructura . 4. Participación regular por parte de los socios. 5. Escasos conocimientos administrativos. 6. No todos los miembros de cabildo tiene título profesional. 7. Inexistencia de una misión, visión, principios y valores, políticas organizacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada ejecución de proyectos. 2. Seguimiento de los planes. 3. Implementación de reformas normativas que perjudiquen a la localidad. 4. Desastres naturales.

Fuente: Comuna Monteverde

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.3.1.2 Matriz de Estrategias

CUADRO 8: Matriz de Estrategias DAFO

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">INTERNO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">EXTERNO</div>	1. Predisposición de los miembros del cabildo para trabajar en equipo. 2. Legalmente constituidos. 3. Gozan de autonomía administrativa y financiera. 4. Directivos dispuestos a actualizarse y capacitarse.. 5. Reestructuración del organigrama 6. Dispone de su propia casa comunal	1. Ausencia de modelo de gestión administrativa. 2. Escasa ejecución de programas y proyectos 3. Escaso recursos económicos, tecnológicos e infraestructura . 4. Participación regular por parte de los socios. 5. Escasos conocimientos administrativos. 6. Inexistencia de una misión, visión, principios y valores, políticas organizacionales.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Participación de socios y habitantes para determinar ideas y propuestas de mejoramiento. 2. Apoyo de universidades para la realización de talleres y seminarios. 3. Apoyo de las instituciones públicas en gestión de servicio 4. Organismos internacionales prestos a invertir en la comunidad	F1 – O1 Elaborar y gestionar proyectos que satisfagan necesidades de la población. F4 – O2 talleres y seminarios de temas de gestión administrativos dirigido a los directivos	D3 – O2 Capacitación a los directivos comunales en la gestión y búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para la ejecución de nuevos programas y proyectos. D4 – O1. Incentivar la participación de socios y habitantes para realizar planes y objetivos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Limitada ejecución de proyectos. 2. Seguimiento de los objetivos. 3. Implementación de reformas normativas que perjudiquen a la localidad. 4. Desastres naturales.	F1 – A1 Trabajo mancomunado entre directivos, socios, comuneros e instituciones del cantón para la ejecución de proyectos. F1 – A3 Aplicar debidamente las leyes, reglamentos, disposiciones y políticas, para el cumplimiento de objetivos.	D4 – A2 Motivar a los socios comuneros para que den seguimiento a los objetivos. D5 – A2: Incentivar a las buenas relaciones entre directivos, socios comuneros, y grupos organizados.

Fuente: Comuna Monteverde

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.3.1.3 Estrategias

Las estrategias son acciones que se las realiza con una planificación forma sistemática, en un tiempo determinado con el fin de lograr metas y fines para alcanzar los objetivos.

Para la elaboración de este modelo de gestión administrativa se tomaron en cuenta las siguientes estrategias:

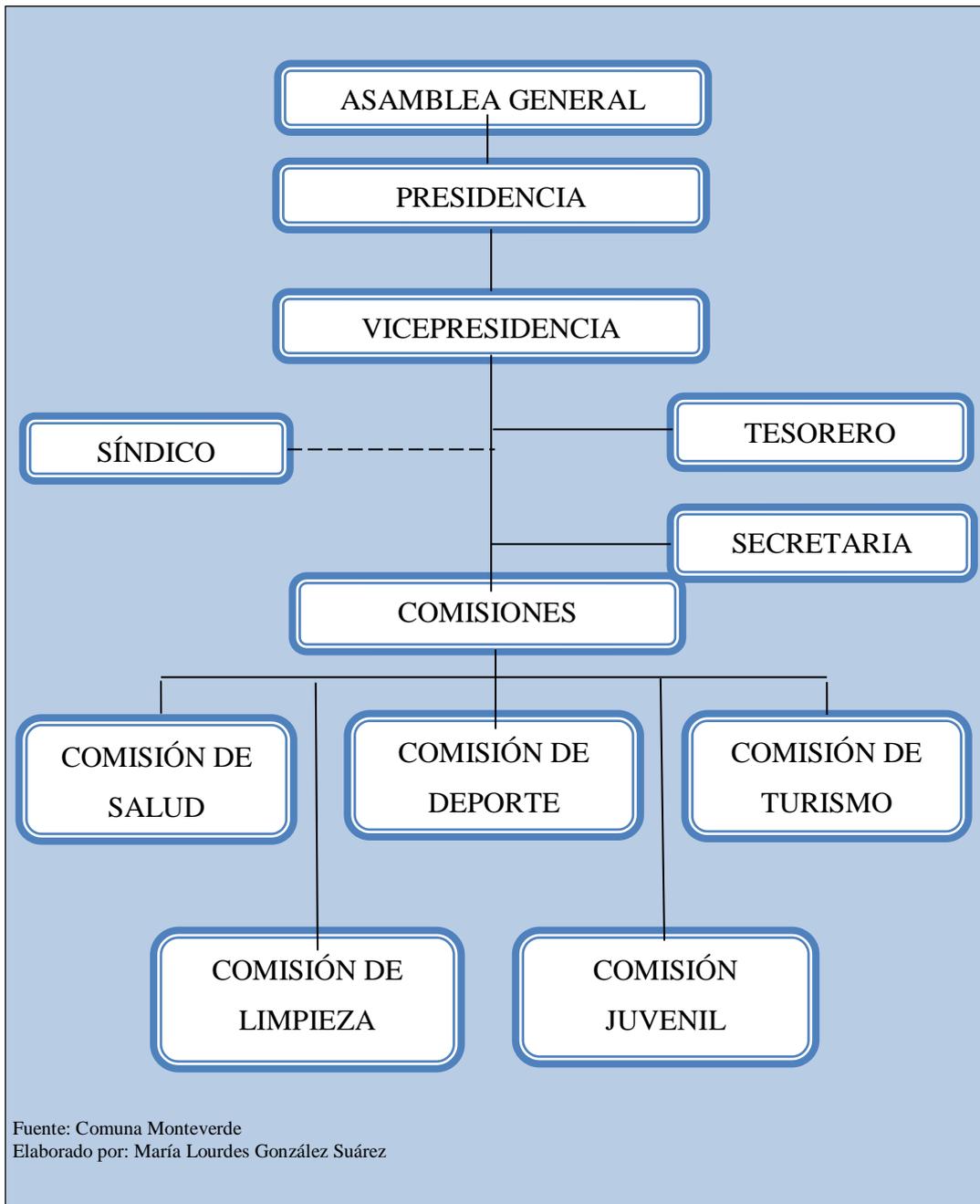
- ✓ Elaborar y gestionar proyectos que satisfagan necesidades de la población.
- ✓ Talleres y seminarios de temas de gestión administrativos dirigido a los directivos.
- ✓ Capacitación a los directivos comunales en la gestión y búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para la ejecución de nuevos programas y proyectos.
- ✓ Incentivar la participación de socios y habitantes para realizar planes y objetivos.
- ✓ Trabajo mancomunado entre directivos, socios, comuneros e instituciones del cantón para la ejecución de proyectos.
- ✓ Aplicar debidamente las leyes, reglamentos, disposiciones y políticas, para el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Motivar a los socios comuneros para que den seguimiento a los objetivos.
- ✓ Incentivar a las buenas relaciones entre directivos, socios comuneros, y grupos organizados.

4.3.2 Fase 2: Fortalecimiento de la Organización

4.3.2.1 Estructura Orgánica

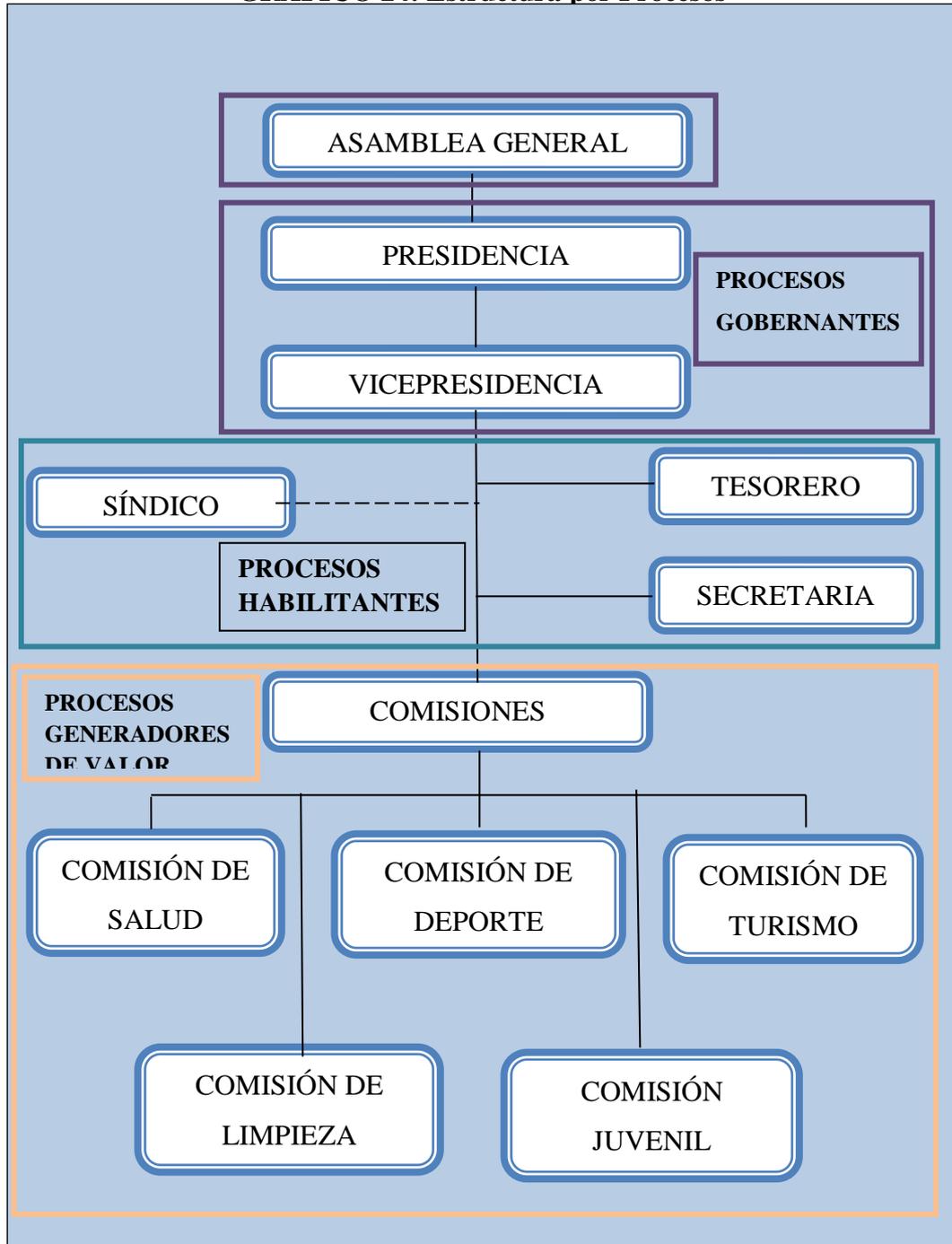
4.3.2.1.1 Organigrama estructural del cabildo de la comuna Monteverde

GRÁFICO 23: Organigrama Estructural



4.3.2.1.3 Estructura Orgánica por Procesos

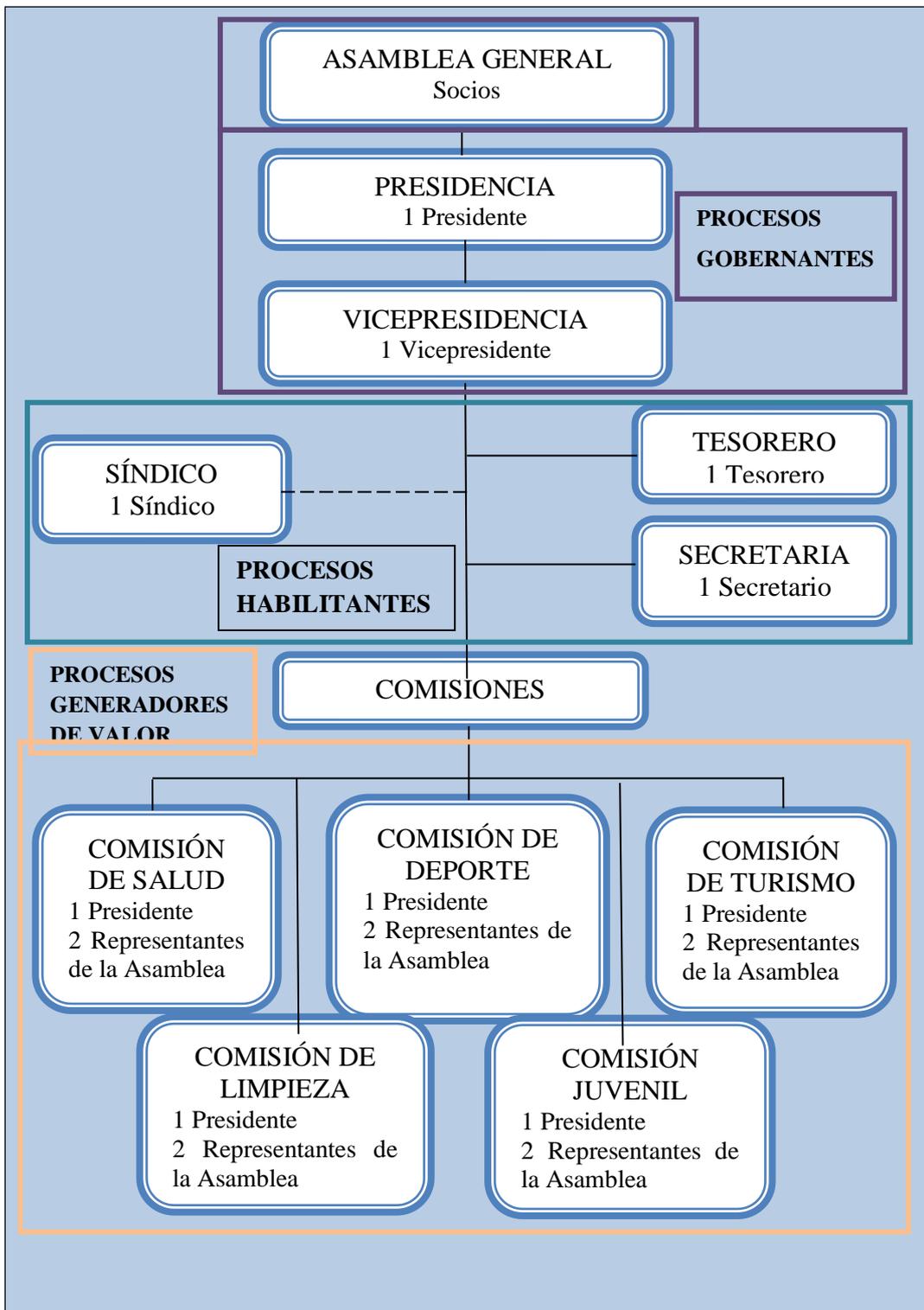
GRÁFICO 24: Estructura por Procesos



Fuente: Comuna Monteverde
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.3.2.1.4 Estructura Orgánica Posicional

GRÁFICO 25: Estructura Posicional



Fuente: Comuna Monteverde
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Niveles Organizativos

En la comuna Monteverde se debe aplicar los procesos organizativos con el fin de otorgar un buen servicio a la comunidad, estos se realizan del acuerdo a la estructura organizacional y a las funciones de los miembros del cabildo.

- ✓ Procesos Gobernantes: este procedimiento es que guía o direcciona a los directivos a establecer normas y políticas, con el fin de lograr los objetivos planteados.
- ✓ Procesos generadores de valor: este procedimiento es el encargado de vigilar y controlar los servicios y productos que brinda la organización para el cumplimiento de la misión y visión de la misma.
- ✓ Procesos Habilitantes o de apoyo: este procedimiento es el encargado de propiciar la generación de los servicios, gobernantes y de la gestión administrativa comunal.

PROCESOS GOBERNANTES

- a) Asamblea General de la comuna Monteverde
- b) Presidencia del Cabildo Comunal
- c) Vicepresidencia del Cabildo Comunal

PROCESOS OPERATIVOS O GENERADORES DE VALOR

- ✓ Comisión de Deporte
- ✓ Comisión de Salud
- ✓ Comisión de Turismo
- ✓ Comisión de Limpieza

- ✓ Comisión de Juvenil

a) Comisión de Deporte

- ✓ Un representante del Cabildo Comunal quien será el presidente de la Comisión. (Presidente)
- ✓ Dos representantes de la asamblea. (Socios)

b) Comisión de Salud

- ✓ Un representante del Cabildo Comunal quien será el presidente de la Comisión. (Vicepresidente)
- ✓ Dos representantes de la asamblea. (Socios)

c) Comisión de Turismo

- ✓ Un representante del Cabildo Comunal quien será el presidente de la Comisión. (Secretario (a))
- ✓ Dos representantes de la asamblea. (Socios)

d) Comisión de Limpieza

- ✓ Un representante del Cabildo Comunal quien será el presidente de la Comisión. (Tesorero)
- ✓ Dos representantes de la asamblea. (Socios)

e) Comisión Juvenil

- ✓ Un representante del Cabildo Comunal quien será el presidente de la Comisión. (Síndico)

- ✓ Dos representantes de la asamblea. (Socios)

PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

- a) Secretaría
- b) Tesorería
- c) Síndico

DELIMITACIÓN DE PROCESOS

Organismos Administrativos de la Comuna

Se establece que los organismos administrativos de la organización son:

- ✓ Asamblea General Ordinaria;
- ✓ Cabildo; y,
- ✓ Comisiones Especiales

4.3.2.2 PROCESO GOBERNANTE

4.3.2.2.1 Asamblea General

Misión

La Asamblea General es el máximo órgano de administración de la comuna, encargada de controlar las actividades administrativas efectuadas por los directivos, para avalar el adecuado uso de los recursos existentes en el Cabildo.

Atribuciones y Deberes:

- ✓ Elegir a los miembros del Cabildo Comunal, removerlos con causa justa en forma total o parcial.

- ✓ Aprobar y reformar el Reglamento Interno de la Comuna, los reglamentos especiales que se dictaren.
- ✓ Estudiar y resolver todas las medidas que tiendan a la realización de los fines de la comuna; aprobar el ingreso de las nuevas comuneras y comuneros.
- ✓ Conocer y resolver sobre el Plan Anual de actividades, así como el informe de las labores desarrolladas por el cabildo y sobre el movimiento de la Caja Comunal.
- ✓ Autorizar al cabildo gastos mayores a cinco salarios mínimos vitales del trabajador ecuatoriano;
- ✓ Autorizar al cabildo todo tipo de acto, contrato, convenios que tengan relación con los bienes comunales;
- ✓ Imponer sanciones que señale el presente reglamento;
- ✓ Conocer, aprobar y resolver los actos posesorios de los comuneros, y peticiones de los comuneros;
- ✓ Elegir dos delegados principales con sus respectivos suplentes a la Asamblea de la Federación de Comunas;
- ✓ Conocer y resolver todos los casos no previstos en el presente reglamento.

4.3.2.2.2 Del Cabildo Comunal.

Misión:

El Cabildo de la comuna Monteverde es el órgano administrativo que tendrá la facultad de aprobar, brindar seguimiento y evaluar los planes, programas o

proyectos que se ejecuten en la comunidad, además de emisión de normativas pertinentes para mantener una buena gestión administrativa.

Atribuciones y Deberes:

- ✓ Formular planes, proyectos anuales de trabajo y obras necesarias que requiera la comuna, gestionarlas ante las autoridades e instituciones que puedan realizarlas poniendo en consideración de la Asamblea General.
- ✓ Elaborar el presupuesto económico anual y someterlo a conocimiento y aprobación de la Asamblea General Ordinaria;
- ✓ Organizar el catastro poblacional de la comunidad de acuerdo a las normas de urbanización vigente y aceptada por la Asamblea General;
- ✓ Responder judicial y extrajudicialmente por los actos o contratos suscritos a nombre de la comuna, debiendo también defender la integridad del territorio comunal, velar por la seguridad y conservación de los bienes comunales
- ✓ Responder por la administración de la comuna en general, así como despilfarro y malversación que se cometiere con los fondos de la caja comunal o los bienes colectivos;
- ✓ Conocer y tramitar sobre las quejas que presentaren las comuneras y comuneros sobre la posesión de la tierra o asuntos administrativos, económicos y organizativos, para la respectiva resolución de la Asamblea General
- ✓ Fijas las cuotas y más contribuciones que deben las comuneras y comuneros, por concepto de cuotas ordinarias anuales, cuotas

extraordinarias, multas y otras aportaciones que redunden en la buena administración comunal; y, el mejoramiento colectivo:

- ✓ Adoptar las medidas pertinentes para asegurar el cobro de las cuotas o los comuneros morosos, sin excepción de persona.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley de Organización y Régimen de las comunas, el estatuto jurídico de las comunidades campesinas, los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades consagrados en la constitución, el presente reglamento interno, las resoluciones de las asambleas generales.
- ✓ Nombrar asesor jurídico y técnicos que se requieran para el buen desenvolvimiento de la comuna.
- ✓ Establecer y mantener un sistema de control, que garantice la seguridad, el orden y tranquilidad de las comuneras y comuneros sus propiedades y los servicios comunitarios.

4.3.2.2.3 Presidente:

Misión:

Ejercer efectivamente las funciones a su cargo y contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional, conduciendo al Cabildo a su desarrollo.

Atribuciones y Deberes:

- ✓ Convocar y presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias y las sesiones del cabildo.

- ✓ Legalizar con su firma las actas, comunicaciones, carné, partidas de inscripción de las comuneras y comuneros y más documentos relacionados con la comuna;
- ✓ Autorizar con su firma los gastos hacia los dos salarios vitales del trabajador ecuatoriano, en caso de gastos mayores requerirá la aprobación del cabildo;
- ✓ Vigilar la contabilidad económica de la caja comunal;
- ✓ Abrir conjuntamente con el tesorero de la comuna, una cuenta bancaria corriente y/o ahorro en cualquiera de los bancos autorizados, para depositar los ingresos que por cualquier concepto recibiere la comuna.
- ✓ Vigilar la ejecución de los trabajos programados y velar por el buen mantenimiento de las obras y servicios comunitarios realizados.
- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la comuna en todo acto o contrato.

4.3.2.2.4 Vicepresidente:

Misión:

Contribuir en la gestión administrativa de la comuna y reemplazar al presidente en caso de ausencia temporal o definitiva.

Atribuciones y Deberes

- ✓ Ayudar en la buena administración de la comuna.

- ✓ Sustituir al presidente, y ejercer sus funciones, en caso de falta, ausencia temporal, o definitiva;
- ✓ Vigilar las actividades de las comisiones que designe la Asamblea General.

4.3.2.3 PROCESO GENERADORES DE VALOR

4.3.2.3.1 Comisión de Deporte

Misión:

Promover el desarrollo local, a través del fortalecimiento de la educación, rescate de la cultura e integración deportiva en campeonatos.

Atribuciones y Deberes

- ✓ Gestionar la ejecución de talleres que ayuden al desenvolvimiento de los niños y jóvenes de la comuna.
- ✓ Ejecutar planes, programas y proyectos relacionados con la realización de campeonatos en la localidad.
- ✓ Fomento de la cultura de saberes ancestrales en los habitantes de la comuna.

4.3.1.6.2 Comisión de Salud

Misión:

Precautelar el bienestar de los habitantes de la comuna, mediante la gestión de proyectos con los organismos competentes.

Atribuciones y Deberes

- a. Gestionar proyectos de salud dirigidos a los habitantes de la comunidad;
- b. Coordinar la realización de mingas en la comuna;
- c. Facilitar la cita médica a través del call center.

4.3.2.3.3 Comisión de Turismo

Misión:

Impulsar la actividad turística de la comuna, mediante la planificación, organización gestión y difusión de las potencialidades del territorio, para una mejor optimización de los recursos que permitan un desarrollo sustentable y sostenible.

Atribuciones y Deberes

- a. Elevar la imagen de la comuna a los distintos territorios del país mediante la promoción, maximizando los aspectos existentes como: elementos artísticos la cultura, folklor, artesanía, historia, gastronomía, costumbres, etc.
- b. Orientar a los integrantes de las organizaciones existentes en el territorio al desarrollo del nivel turístico dentro de sus competencias.
- c. Velar por una buena gobernanza ambiental del sector turístico, de manera que colabore con el desarrollo eco turístico de la comuna.

4.3.2.3.4 Comisión de Limpieza

Misión:

Garantizar un ambiente sano y limpio en todo el entorno, mediante la gestión de proyectos con los organismos estatales.

Atribuciones y Deberes

- ✓ Socializar con las diferentes comunidades las actividades referentes a la salud y ambiental
- ✓ Realizar la Limpieza de las calles de la Cabecera Parroquial y los Barrios de la Parroquia
- ✓ Coordinar mingas con los distintos Centros Educativos, para el desarrollo de actividades de reforestación en la parroquia

4.3.2.3.5 Comisión Juvenil

Misión

Desarrollar las potencialidades de la juventud, mediante el impulso de talleres y actividades que permitan una formación integral en los aspectos de mayor incidencia para el buen desarrollo personal de los habitantes de la comuna.

Atribuciones y Deberes

- ✓ Formulación de políticas y proyectos para el desarrollo de la juventud, así como la coordinación de las acciones y gestiones con las instituciones y organismos públicos o privados para su cumplimiento

- ✓ Promover y fortalecer las organizaciones de las juventudes en el territorio
- ✓ Promover y garantizar la participación de la juventud en la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias

4.3.2.4 Proceso Habilitante o de Apoyo

4.3.2.4.1 Tesorero

Misión

Gestionar el presupuesto institucional, las adquisiciones de bienes, recaudaciones y pagos, contabilización de operaciones y control de actividades financieras efectuadas por la organización.

Atribuciones y Deberes

- ✓ Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la caja comunal;
- ✓ Recaudar las cuotas ordinarias, extraordinarias, multas y demás aportaciones o ingresos que corresponden a la comuna por cualquier concepto, otorgando los respectivos recibos depositando dichos valores en la cuenta bancaria de la comuna, la que manejará conjuntamente con el presidente;
- ✓ Guardar los dineros y más bienes de la comuna, bajo su responsabilidad personal y económica, rindiendo fianza personal o hipotecaria, si así lo resolviere la Asamblea General Ordinaria;
- ✓ Presentar a la Asamblea General Ordinaria informes mensuales sobre los movimientos de la caja comunal, con los respectivos comprobantes de

descargos, así como el listado de las comuneras y comuneros morosos y de todos los que estén al día, en una parte visible de la comuna;

- ✓ Organizar con claridad y oportunidad el inventario de los bienes muebles e inmuebles de la comuna;
- ✓ Efectuar los gastos económicos autorizados por la Asamblea General Ordinaria, el Cabildo o Presidente.

4.3.1.7.2 Síndico

Misión

Brindar asesoría jurídica e intervenir en asuntos legales o litigiosos en los que estén involucrados a los miembros del cabildo o la comunidad.

Atribuciones y Deberes

- ✓ Cuidar y vigilar que no se cometan arbitrariedades en la comuna;
- ✓ Asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales, administrativos relacionados con los intereses de la comuna;
- ✓ Fiscalizar las actividades y operaciones de tesorería e informar trimestralmente a la Asamblea General Ordinaria;
- ✓ Velar que en la comuna reine la armonía, la cordialidad y se cultive el espíritu de solidaridad;
- ✓ Desempeñar y cumplir las comisiones que se les encomendaren la Asamblea, el Cabildo o Presidente;

- ✓ Vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley de Organización y Régimen de las comunas, el estatuto jurídico de las comunidades campesinas, el presente reglamento interno, las resoluciones de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.

- ✓ Asistir puntualmente a las Asambleas y sesiones el Cabildo.

4.3.2.4.3 Secretario

Misión

Administrar la documentación y el archivo de las actividades, trámites, reclamos o quejas que presente la comunidad de acuerdo la gestión realizada por sus representantes legales.

Atribuciones y Deberes

- ✓ Convocar por pedido del presidente de la Comuna, a Asamblea General Ordinaria, o Extraordinaria, con el orden del día a tratarse, sesiones del cabildo, actuar con diligencia y puntualidad en ellas;

- ✓ Llevar libros de actas con exactitud y pulcritud, redactar las comunicaciones suscribiéndolas con el presidente;

- ✓ Organizar y llevar el registro de las comuneras y comuneros, debiendo informar a la Dirección Técnica del área de Santa Elena, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de los ingresos y salidas de las comuneras y comuneros;

- ✓ Conferir certificados, previa autorización del cabildo sobre asuntos de interés comunal;

- ✓ Actuar y dar fe de todo lo relacionado con la comuna;
- ✓ Recibir, ordenar y entregar previo inventario el archivo de la comuna, suscribiendo las respectivas actas de entrega y recepción

4.3.2.5 Manual de Funciones

4.3.2.5.1 Órgano Funcional

Dentro de este órgano funcional se menciona las funciones y perfil que debe de cumplir cada una de las personas designadas a cada miembro del cabildo.

La Asamblea General

La Asamblea General es la máxima autoridad de la comuna y se integra con todos o la mayoría de comuneros existentes hombres y mujeres mayores de edad, cuyos nombres consten en el Registro Comunal (MAGAD).

Funciones de la Asamblea General:

- a) Elegir a los miembros del cabildo.
- b) Aprobar y reformar el reglamento interno de la comuna.
- c) Aprobar el ingreso de comuneros y exclusión de ellos por falta que hayan sido sancionados.
- d) Integrar las comisiones necesarias para la buena marcha de la comuna.
- e) Conocer y resolver sobre el plan anual de actividades, así como también los movimientos de la caja comunal.

- f) Aprobar los contratos relacionados con la comuna ya sea en sesión ordinaria o extraordinaria.

Presidente

Perfil:

- ✓ Ser comunero por más de 5 años.
- ✓ Tener como mínimo 25 años de edad.
- ✓ Poseer el título de tercer nivel o que en su momento de inscripción tenga estudios superiores.
- ✓ No tener antecedentes conflictivos
- ✓ Estar al día en las cuotas establecidas por la comuna.
- ✓ Haber participado con el 80% de las reuniones generales realizadas.
- ✓ Capacidad de liderazgo

Funciones:

- ✓ Convocar la asamblea y sesiones del cabildo, elaborando el respectivo orden del día.
- ✓ Legalizar con su firma las actas, comunicaciones, partida de inscripción de los comuneros y demás documentos de actividades relacionadas a la comuna.
- ✓ Formular planes de trabajo para el bienestar de la comuna.
- ✓ Vigilar el buen mantenimiento de los trabajos realizados.
- ✓ Vigilar la contabilidad de la caja comunal.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Comunas, del estatuto jurídico, el reglamento interno, resoluciones emitidas en asambleas y las establecidas por el MAGAD.

Vicepresidente.

Perfil:

- ✓ Ser comunero por más de 5 años.
- ✓ Tener como mínimo 25 años de edad.
- ✓ Poseer el título de Bachiller del Ecuador.
- ✓ No tener antecedentes conflictivos
- ✓ Estar al día en las cuotas establecidas por la comuna.
- ✓ Haber participado con el 80% de las reuniones generales realizadas.
- ✓ Ser activo para la creación de proyectos.
- ✓ Colaborador.

Funciones:

- ✓ Sustituir al presidente y ejercer sus funciones en caso de falta o ausencia temporal o excusa definitiva.
- ✓ Ayudar en la administración de la comuna durante el periodo establecido.
- ✓ Elaborar programas junto con los demás miembros de la directiva,
- ✓ Promover el cumplimiento de proyectos.

Del Síndico

Perfil:

- ✓ Ser comunero por más de 5 años.
- ✓ Tener como mínimo 20 años de edad.
- ✓ Estudios superiores en Leyes.
- ✓ No tener antecedentes conflictivos.
- ✓ Estar al día en las cuotas establecidas por la comuna.
- ✓ Haber participado con el 80% de las reuniones generales realizadas.

Funciones:

- ✓ Cuidar y vigilar en estrecha colaboración con el presidente, que no se cometan arbitrariedades en la comuna.
- ✓ Velar por el fiel cumplimiento de la Ley de Comunas y del estatuto jurídico, el reglamento interno, resoluciones emitidas en asambleas y las establecidas por el MAGAD.
- ✓ Asesorar o intervenir en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales relacionados con los intereses de la comuna.
- ✓ Fiscalizar las operaciones de tesorería e informar mensualmente de ello al cabildo.
- ✓ Velar para que en la comuna exista un ambiente de armonía, cordialidad, y de solidaridad.

Secretario.**Perfil:**

- ✓ Ser comunero por más de 2 años.
- ✓ Tener como mínimo 20 años de edad.
- ✓ Poseer título de Bachiller del Ecuador.
- ✓ No tener antecedentes conflictivos.
- ✓ Estar al día en las cuotas establecidas por la comuna.

Funciones:

- ✓ Convocar a sesiones de Asamblea General por orden del presidente y actuar con puntualidad y diligencia.
- ✓ Llevar los libros de actas al día y preparar las comunicaciones del cabildo.
- ✓ Organizar y llevar el registro de comuneros, debiendo informar periódicamente MAGAD sobre ingresos y salidas de miembros de la comuna.

- ✓ Conferir copias certificadas sobre asuntos relacionadas con los intereses comunales.
- ✓ Recibir, ordenar y entregar previo inventario el archivo de la comuna.

Tesorero

Perfil:

- ✓ Ser comunero por más de 5 años.
- ✓ Tener como mínimo 20 años de edad.
- ✓ Bachiller en ciencias contables.
- ✓ No tener antecedentes conflictivos.
- ✓ Estar al día en las cuotas establecidas por la comuna.

Funciones:

- ✓ Llevar con exactitud y claridad las cuentas de la comuna.
- ✓ Recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias y demás ingresos que correspondan por cualquier concepto otorgando los respectivos recibos, depositándolos en una cuenta bancaria.
- ✓ Guardar los dineros, valores y más bienes bajo su responsabilidad.
- ✓ Presentar al cabildo un informe mensual y un balance trimestral de sobre el movimiento de la caja, con los respectivos comprobantes de descargo, así como también el informe mensual de los morosos de la comuna.
- ✓ Organizar, actualizar con claridad y oportunidad los inventarios de todos los bienes muebles e inmuebles y equipos que posea la comuna.
- ✓ Efectuar los ingresos e inversiones autorizadas por la asamblea, por el cabildo o el presidente.

De las comisiones

Funciones:

- ✓ Cumplir con diligencia las actividades encomendadas.
- ✓ Realizar planes y proyectos en conjunto con los dirigentes comunales.
- ✓ Realizar gestiones con el fin de conseguir los recursos necesarios para la ejecución de las obras.
- ✓ Promover el espíritu de colaboración entre los comuneros con el fin de que aporten a su desarrollo.
- ✓ Apoyar a la directiva en la realización de actividades.
- ✓ Velar por el bienestar de la comunidad y sus intereses.
- ✓ Cumplir con las obligaciones presentes en el reglamento interno de la comuna.

4.3.3 Fase 3: Presupuesto

a. ¿Porque es necesario una guía para la elaboración de presupuesto?

Es necesario elaborar esta herramienta; pues la elaboración de un presupuesto facilita la gestión financiera del cabildo de la comuna Monteverde; al conocer de manera sistemática y ordenada los recursos a utilizarse en el periodo de la gestión administrativa de la dirigencia actual; además el objetivo principal es facilitar e ilustrar a los directivos los pasos y lineamientos para la elaboración de la proforma presupuestaria institucional.

b. ¿Quién utilizará esta herramienta?

Esta herramienta será elaborada y utilizada por los directivos del cabildo de la comuna Monteverde de acuerdo a la proyección de ingresos y gastos para un determinado periodo; y será socializada ante socios y comunidad en general.

c. Utilidad de esta herramienta

Después de haber realizado la planificación del cabildo será necesario establecer la cantidad de dinero a utilizarse en cada una de las actividades administrativas; cabe recalcar que la planificación y el presupuesto se elaboran conjuntamente. También permite la correcta utilización de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Concepto de Presupuesto

El presupuesto es el instrumento que determina y gestiona los ingresos y gastos de la organización, manera sistemática y ordenada.

4.3.3.1 Ingresos y Gastos

Estimación de valores

Para poder elaborar el presupuesto comunal se deberá realizar una estimación de recursos económicos que ingresarán y egresarán para ello se deberá tener en cuenta:

Para los ingresos:

1. Datos de la recaudación económica por concepto de cuotas de los socios comunales del año anterior, diferenciando que no todos los socios aportan anualmente con su cuota; para mejorar esto se deberá comprometer a todos los socios a que realicen su pago.
2. Valores económicos por concepto de la recaudación por concepto de arriendos de locales comerciales que son de propiedad de la comuna del año anterior.
3. Valores económicos por concepto de arriendos de lotes de terreno.

4. Valores económicos de los ingresos de alquiler de espacios físicos para las radios bases de Claro y Movistar del año anterior.
5. Valores de los Proyectos que se gestionan ante instituciones gubernamentales otros gobiernos locales y nacionales.

Para los gastos:

1. Se deberán enrumbar el uso de los recursos económicos hacia el cumplimiento de la planificación realizada previamente; es por ello que la planificación y el presupuesto se interrelacionan y se realizan conjuntamente.
2. Definir las actividades, proyectos, programas y actividades a incorporar en el presupuesto con el periodo de duración respectivo, para ello es necesario el proceso de planificación nombrado previamente; estos programas y proyectos deberán responder a un estudio de necesidades más urgentes en la población.
3. Se deberá determinar la cantidad y costo unitario de cada uno de recursos a utilizarse en las actividades durante un periodo en cumplimiento de la planificación., luego se obtendrá el valor total.
4. Existen gastos que serán difíciles de determinar o calcular; pues surgen de manera imprevista.
5. Los proyectos que se ejecuten dentro de la comunidad serán considerados como gastos de inversión; hay que recalcar que se procura que estos sean financiados por otras instituciones gubernamentales y gobiernos locales y nacionales.

4.3.3.2 Principios Presupuestarios

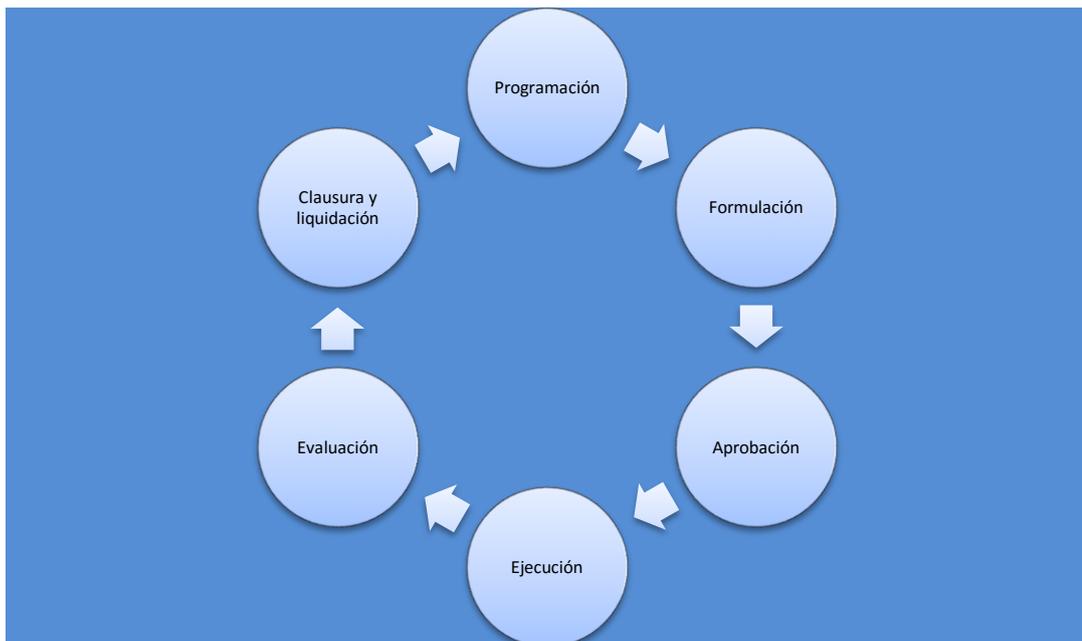
En la formulación del presupuesto de las organizaciones se observarán los principios presupuestarios de:

- ✓ universalidad
- ✓ unidad
- ✓ programación
- ✓ equilibrio y estabilidad
- ✓ plurianualidad
- ✓ eficiencia
- ✓ eficacia
- ✓ transparencia
- ✓ flexibilidad
- ✓ especificación

Para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales.

4.3.3.3 Fases del Ciclo Presupuestario

FIGURA 1: Fases del ciclo presupuestario



Fuente: Normas de Control Interno
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

- 1. Programación presupuestaria:** En esta fase se establecerán los programas, proyectos y actividades a realizar por el cabildo de la comuna durante un determinado ejercicio fiscal, con la identificación de los respectivos recursos, metas y objetivos establecidos en la planificación.

- 2. Formulación:** Consiste en la elaboración de la proforma presupuestaria; como resultado de la programación, en ella ya se expresarán los programas, proyectos y actividades consolidadas, con su respectivo valor y costo.

- 3. Aprobación presupuestaria:** La aprobación de la proforma presupuestaria estará a cargo de la Asamblea General y los directivos comunales. Posteriormente se dará a conocer a la comunidad.

- 4. Ejecución presupuestaria:** Esta fase consiste en hacer cumplir lo planificado y utilizar los recursos para los fines establecidos, con el fin de obtener los productos deseados.

- 5. Evaluación y seguimiento presupuestario:** Medir los resultados obtenidos y los efectos producidos.

- 6. Clausura y liquidación presupuestaria:** El presupuesto del Cabildo Comunal clausura y se liquida el 31 de diciembre de cada año.

4.3.3.4 Formato de la proforma presupuestaria para el cabildo de la comuna Monteverde

CUADRO 9: Formato de Presupuesto Organizacional

INGRESOS	VALOR
INGRESOS PERMANENTES	\$ 14.000,00
Derechos de Posesión	5.000,00
Arriendos de locales comerciales	1.000,00
Arriendos de lotes de terreno	2.500,00
Aportaciones de los socios	4.000,00
Alquiler de espacios físicos	1.500,00
INGRESOS NO PERMANENTES	\$ 5.000,00
Multas e Intereses	2.500,00
Transferencias y Donaciones de Capital e Inversión	2.500,00
TOTAL	\$ 19.000,00

Elaborado por: María Lourdes González Suarez

GASTOS	VALOR
GASTOS PERMANENTES	\$11.800,00
Gastos de Suministros de Oficina	500,00
Equipos de computación	2.200,00
Gastos de representación jurídica	4.000,00
Servicios básicos	700,00
Viáticos del cabildo	4.400,00
GASTOS NO PERMANENTES	\$7.200,00
Eventos culturales y sociales	5.200,00
Gastos en la Ejecución de programas y proyectos Talleres de capacitación en temas administrativos dirigidos a los dirigentes comunales con la colaboración de las Universidades UTE, UPSE, ESPOL. Firma de convenios y alianzas estratégicas con las demás instituciones gubernamentales cantonales, provinciales y nacionales. Campaña de Socialización y concientización de la participación ciudadana en la elaboración de la planificación y presupuesto a los socios y comuneros con la colaboración de SENPLADES. Implementación de audiencias públicas por parte de los directivos comunales Creación de consejos de participación ciudadana en los diferentes barrios de la comuna. Actualización del reglamento interno de la comuna. Socialización a los socios comunales sobre sus derechos y obligaciones para con la comuna. Capacitación en temas de liderazgo, motivación y trabajo en equipo dirigido a los directivos del cabildo de Palmar con la colaboración de las universidades.	2.000,00
TOTAL	\$ 19.000,00

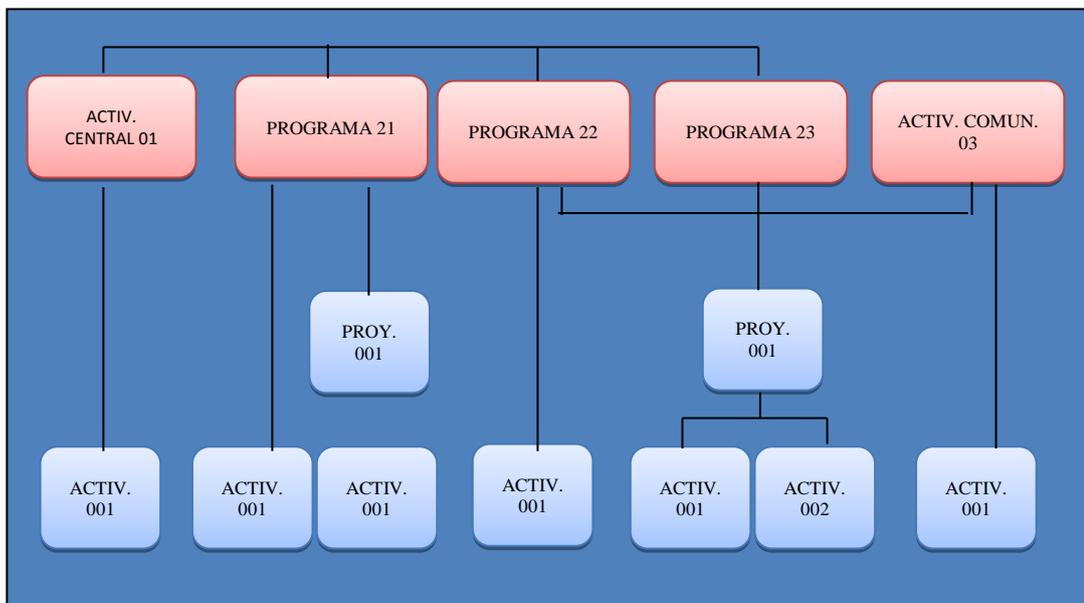
Elaborado por: María Lourdes González Suarez

4.3.4 Fase 4: Programas

4.3.4.1 Directrices y lineamientos para la elaboración de Proyectos y Actividades

Para el estudio de las categorías programáticas se deberá aplicar la siguiente lógica: un programa está compuesto por proyectos y programas como se observa en el siguiente gráfico:

FIGURA 2: Estructura de Programas



4.3.4.1.1 Proyectos

Para la obtención de la idea de qué proyecto se va a gestionar se deben responder estas 2 preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los problemas que tenemos en la localidad?
- ✓ ¿Cuál es el que debemos priorizar?

Así mismo se deberá cumplir con el siguiente ciclo de vida:

- ✓ Estudio de las necesidades básicas de la población. Fase en la que surge la idea de realizar algún proyecto en base a un problema social detectado en la comunidad.
- ✓ Se priorizarán aquellos proyectos que requieran ejecución urgente.
- ✓ La idea del proyecto se traduce en una representación de un producto que se ofrecerá una vez culminado el proyecto.
- ✓ Se realizará un prototipo o diseño del proyecto a ejecutarse. Además se realizará el correspondiente estudio ambiental, técnico y económico.
- ✓ Búsqueda del financiamiento y los recursos necesarios.
- ✓ Entrega final de proyecto a la comunidad.

En el caso del Cabildo Comunal no cuenta con los recursos suficientes para ejecutar por sí mismo programas y proyectos, tiene que buscar financiamiento y colaboración de otras instituciones nacionales o extranjeras y de los gobiernos parroquial, cantonal y provincial, esto depende de la capacidad de gestión del Presidente de la Comuna.

Para la elaboración y presentación de programas y proyectos deberá aplicar el modelo establecido por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

El cual debe contener: Datos generales del proyecto, diagnóstico y problema, Objetivos del proyecto, Viabilidad y plan de sostenibilidad, Presupuesto, Estrategia de ejecución, Estrategia de seguimiento y evaluación. Como se refleja a continuación en el Grafico.

4.3.4.2 Estructura de los proyectos

CUADRO 10: Estructura de los proyectos

ESTRUCTURA DE LOS PROYECTOS	
DATOS GENERALES DEL PROYECTO	Nombre del Proyecto Entidad Ejecutora Cobertura y Localización Monto Plazo de Ejecución Sector y Tipo de Intervención Fase del Proyecto, Tipo y Estado de la Obra Tipo, Sector y Cobertura Eléctrica del Proyecto
DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA	Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto. Identificación, descripción y diagnóstico del problema Línea Base del Proyecto Análisis de Oferta y Demanda Identificación y Caracterización de la población objetivo (Beneficiarios)
OBJETIVOS DEL PROYECTO	Objetivo General y Objetivos Específicos Indicadores de Resultado Matriz de Marco Lógico
VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD	Viabilidad técnica Viabilidad Económica y Financiera Análisis de Sostenibilidad
PRESUPUESTO	Presupuesto detallado y fuentes de financiamiento
ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN	Estructura operativa Arreglos institucionales y modalidad de ejecución Cronograma valorado por componentes y actividades Cronograma valorado por componentes y actividades del origen de los insumos
ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Monitoreo de la ejecución Evaluación de resultados e impactos Actualización de Línea de Base

Fuente: (SENPLADES)

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.3.4.3 Programas y proyectos para la Comuna Monteverde

CUADRO 11: Ficha de programas y proyectos

PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO
Fortalecimiento de las condiciones de vida de los habitantes de la comuna	Elaboración del Plan de vivienda con la colaboración del MIDUVI.	Alcanzar el buen vivir de la comunidad a través del mejoramiento de la educación y la vivienda dentro de la comunidad.
	Campaña de alfabetización con la colaboración del Ministerio de Educación.	
Fortalecimiento la Gestión Administrativa	Talleres de capacitación en temas administrativos dirigidos a los dirigentes comunales con la colaboración de las Universidades UTE, UPSE, ESPOL.	Fortalecer la gestión administrativa de los directivos y mejorar la imagen del cabildo, mediante talleres de capacitación.
Fortalecimiento de la gestión financiera	Firma de convenios y alianzas estratégicas con las demás instituciones gubernamentales cantonales, provinciales y nacionales.	Fortalecer la capacidad de gestión de financiamiento para proyectos y programas a través de la firma de alianzas estratégicas con las demás instituciones gubernamentales cantonales, provinciales y nacionales.
Fortalecimiento de la participación ciudadana	Implementación de audiencias públicas por parte de los directivos comunales	Incentivar la participación socios comuneros y habitantes a través de la realización de audiencias públicas, consejos de participación ciudadana.
	Creación de consejos de participación ciudadana en los diferentes barrios de la comuna.	

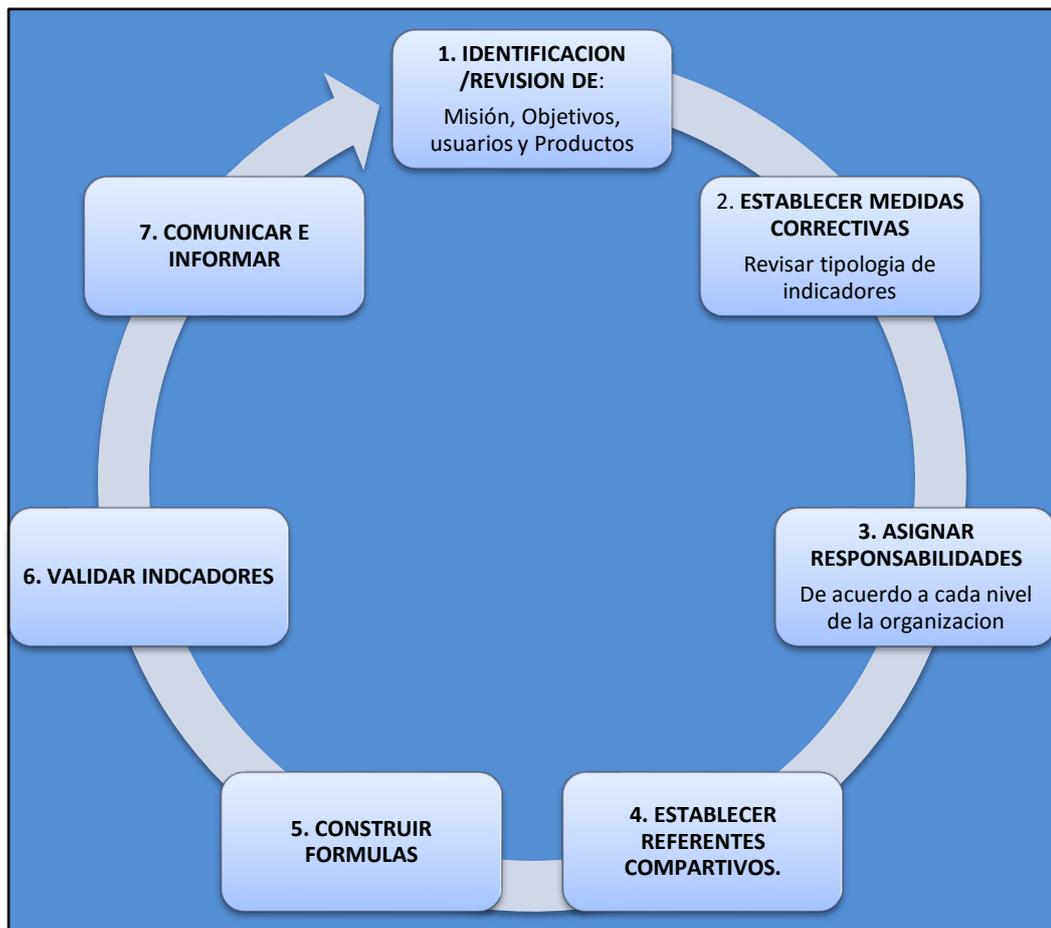
Fuente: Comuna Monteverde
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.3.5 Fase: 5: Monitoreo Y Evaluación

4.3.5.1 Evaluación de resultados

4.3.5.1.1 Indicadores de Desempeño

FIGURA 3: Proceso de indicadores de desempeño



Fuente: indicadores de desempeño
Elaborado por: María Lourdes González Suárez

Los encargados de realizar este proceso son los miembros de la Comisión de Fiscalización y Control y el síndico de la organización comunal, a los directivos y a los encargados de las demás comisiones especiales; con la finalidad de analizar los puntos fuertes y débiles de la organización. Luego de realizada la matriz enviar un informe detallado a la asamblea.

4.3.5.1.2 Ficha de evaluación de desempeño de los miembros del cabildo de Monteverde

Metodología para la Evaluación Administrativa

La evaluación administrativa se llevará a cabo a través de los indicadores que faciliten la obtención de resultados alcanzados con la ejecución de una adecuada gestión organizacional.

Para la evaluación de las funciones de los miembros del cabildo en la comuna Río se llevará a cabo a de la siguiente manera:

- En primera instancia se registra el nombre del integrante que se evaluara
- Luego la fecha de evaluación y cargo.
- Posteriormente las principales funciones que desempeña tal servidor público para proceder medir a través de una escala de valoración: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo
- Una vez efectuada tal actividad se procederá a determinar el resultado previo análisis correspondiente de la evaluación efectuada.
- Finalmente se coloca el responsable que efectuó la evaluación

Una vez realizada esta ficha a todos los integrantes del cabildo de la comuna se establecerán conclusiones y recomendaciones, con la adopción de decisiones pertinentes para reforzar la forma de administrar la comuna, o su vez adoptar medidas de mejoramiento que permitan alcanzar la máxima eficacia y eficiencia organizacional.

**GRÁFICO 26: Ficha de Evaluación de Desempeño de los Miembros del
Cabildo**

Fecha de evaluación	Cargo	Funciones	Evaluación					Resultado de evaluación	Responsable
			Excelent	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo		
Observación:									

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.3.5.2 Verificación

Para la debida realización de seguimiento se ha elaborado una matriz de seguimiento y control aplicable a cada persona.

Proceso.- Se detallará si el dirigente pertenece al proceso gobernante, generador de valor o habilitante, de acuerdo a lo expuesto anteriormente.

Nombre del cargo que ocupa.-Se escribe el cargo que ocupa la persona.

Producto o servicio.-Son los estipulados en el Manual de Funciones del presente Modelo de Gestión.

Porcentaje de cumplimientos.-En la matriz está segmentado por trimestres, indicar el nivel de cumplimiento en porcentaje de las operaciones realizadas.

Total de cumplimiento.- Es la sumatoria del ítem anterior.

Encargado del proceso.-Los encargados de realizar este proceso son los miembros de fiscalización y control.

CUADRO 12: Seguimiento y Control de Actividades

PROCESO	CARGO	PRODUCTO O SERVICIO	Porcentaje de cumplimientos en %				TOTAL DE CUMPLIMIENTO	ENCARGADO DEL PROCESO
			I	II	III	IV		
GOBERNANTE	PRESIDENTE	CONVOCA A SESIONES DEL CABILDO	20%	15%	10%	20%	75%	
HABILITANTE	SECRETARIA	LLEVA LOS LIBROS DE ACTAS AL DÍA Y PREPARA LAS COMUNICACIONES DEL CABILDO	20%	18%	15%	15%	68%	
GENERADORES DE VALOR	COMISIÓN DE SALUD	REALIZA PLANES Y PROYECTOS EN CONJUNTO CON LOS DIRIGENTES COMUNALES	15%	20%	18%	20%	69%	
HABILITANTE	TESORERO	PRESENTA INFORME MENSUAL DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS	20%	18%	15%	18%	71%	
HABILITANTE	SÍNDICO	ASESORA EN TODOS LOS ASUNTOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES RELACIONADOS CON LOS INTERESES DE LA COMUNA	15%	20%	19%	20%	74%	

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.4 PLAN DE ACCIÓN

CUADRO 13: Plan de Acción

Problema Principal: Incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la Comuna Monteverde, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.						
Fin de la Propuesta: Garantizar una adecuada administración del cabildo a través de la aplicación de la gestión administrativa para lograr el desarrollo organizacional de la comuna Monteverde.			Indicador: Nivel de gestión administración del cabildo.			
Propósito de la Propuesta: Fortalecer la administración a través de la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa que contribuya al desarrollo organizacional			Indicador: Satisfacción de la comunidad.			
Estrategias	Objetivos	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Duración	Responsables
Elaboración de Pensamiento Estratégico de la Comuna Monteverde.	Promover el proceso de planeación mediante el pensamiento estratégico (misión, visión y objetivos) de la comuna Monteverde, de manera que direcciona a mejorar el bienestar social de la comunidad y la ejecución de actividades.	Socializar y aprobar el pensamiento estratégico. Mediante reuniones con los directivos y socios comunales.	Cabildo Comunal de Monteverde con Pensamiento Estratégico.	\$500,00	2 meses	Cabildo de la Comuna Monteverde.
Diseño de la estructura orgánica del Cabildo. Elaboración del manual de funciones.	Fortalecer el proceso de organización en el Cabildo Comunal de Monteverde, mediante el diseño de la representación gráfica de su estructura orgánica e implementación de un manual de funciones, que sirvan de guía en el desarrollo de sus funciones.	Socializar y Aprobar la estructura orgánica y manual de funciones. Mediante reuniones con los directivos y socios comunales.	Cabildo Comunal de Monteverde con estructura orgánica. Cabildo comunal de Monteverde con Manual Funciones.	\$500,00	3 meses	Cabildo de la Comuna Monteverde.

Estrategias	Objetivos	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Duración	Responsables
Socialización del presupuesto organizacional.	Promover el registro de los recursos económicos que ingresan a la comuna a través de sugerencias y lineamientos que permita garantizar el buen uso de los recursos de manera eficiente	Cronogramas de reuniones para la debida elaboración del presupuesto organizacional. Mediante reuniones y mesas de trabajo con los directivos y socios comunales.	Cabildo Comunal de Monteverde con presupuesto organizacional.	\$340,00	2 meses	Cabildo de la Comuna Monteverde.
Formulación de programas y proyectos en beneficio de la comuna.	Orientar a los miembros de cabildo en la elaboración de programas y proyectos para que estos se ejecuten y satisfagan las necesidades de la comunidad.	Reuniones entre directivos, socios y comunidad en general para establecer programas y proyectos.	Cabildo Comunal de Monteverde con directrices y lineamientos de elaboración de programas y proyectos.	\$325,00	3 meses	Cabildo de la Comuna Monteverde.
Formulación de indicadores de desempeño.	Evaluar mediante la formulación de indicadores para medir el desempeño de las gestiones realizadas por el cabildo y si cumplen con los objetivos.	Aplicar la evaluación de desempeño a los miembros del cabildo de Monteverde. Mediante mesas de trabajo.	Cabildo Comunal de Monteverde con fichas de evaluación de desempeño de los directivos.	\$325,00	2 meses	Cabildo de la Comuna Monteverde.

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.5 PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA PROPUESTA

CUADRO 14: Presupuesto de la Propuesta

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL
SOCIALIZACIÓN	MATERIALES	
	Facilitador	\$ 900,00
	Infocus	\$ 300,00
	Pendrive	\$ 10,00
	Computadora portátil	\$ 600,00
	Carpetas	\$ 25,00
	Copias	\$ 20,00
	Esferos	\$ 5,00
	Viáticos	\$ 30,00
MESAS DE TRABAJO REUNIONES	Pendrive	\$ 10,00
	Carpetas	\$ 25,00
	Esferos	\$ 5,00
	Resma de hojas	\$ 30,00
	Viáticos	\$ 30,00
TOTAL		\$ 1990,00

Elaborado por: María Lourdes González Suárez

4.6 CONCLUSIONES

- ✓ La propuesta presenta pensamiento estratégico orientado a guiar las actividades para el cumplimiento de objetivos a los miembros del Cabildo Comunal de Monteverde.
- ✓ El presente instrumento guía el diseño organizacional compuesto por la estructura orgánica con sus diferentes procesos y su respectivo manual de funciones.
- ✓ A través de las fases del ciclo presupuestario se facilita la elaboración del presupuesto organizacional del Cabildo Comunal con el fin de lograr la utilización de los recursos económicos de forma eficaz y eficiente.
- ✓ Esta herramienta administrativa servirá como guía a los directivos a la elaboración de programas y proyectos en beneficio de la comunidad, por ende mejore la calidad de vida de los ciudadanos en todos los ámbitos.
- ✓ El modelo de gestión administrativa es un instrumento importante para la comuna Monteverde ya que presenta una guía de evaluación de desempeño de los directivos del cabildo, para el cumplimiento de objetivos.

4.7 RECOMENDACIONES

- ✓ Considerar la posible aplicación de pensamiento estratégico del cabildo de la comuna Monteverde y socializar con la comunidad.

- ✓ Considerar la estructura orgánica por procesos y el respectivo manual de funciones, para tener claro el nivel jerárquico que existe en la comunidad y a la vez a que conozcan las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del cabildo.

- ✓ Aplicar los lineamientos y guías para la elaboración del presupuesto de la comuna Monteverde.

- ✓ Observar y analizar fichas de programas y proyectos para ejecutar de manera eficiente, para el beneficio de la comunidad.

- ✓ Analizar la evaluación de desempeño, que conducen a los establecimientos de acciones correctivas y oportunas de los miembros del Cabildo Comunal, y así cumplir los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

A., Q. (2013).

ABC, D. (s.f.). DICCIONARIO ABC.

AMARU MAXIMIANO, A. C. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Printed in Mexico.

Bermudez García. (2010). *Educación algo primordial en el mundo*.

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

CASTELLANOS TOLEDO, M. A. (2009). *Organización de Empresas*. MEXICO D.F.: PRINTED MEXICO - 3ERA EDICIÓN.

Cerezo, L., & Fernandez Prieto, A. (2011). *Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación*. Programa Remediar. Buenos Aires: Ministerio de la Nación.

Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008).

ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (s.f.) <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizational.htm> . Recuperado el 02 de ABRIL de 2015, de ENCICLOPEDIA FINANCIERA: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizational.htm>

es.sliderhare.net. (s.f.). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de es.sliderhare.net

Estallo A. (2013). *Estructura Organizacional en las Instituciones Publicas.*

Frankiln Fincowsky, E. B. (2009). *Organizacion de Empresas - Tercera Edicion - Mc Graw Hill.* Mexico.

Fuente G. (2013). *Buena Gobernanza en la Tenencia y la Administración.*

GARCÍA MORENO, M., & GARCÍA LÓPEZ, R. (2010). *LA GESTION PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO: AVANCES Y DESAFIOS EN AMERICA LATINA .* OFICINA DE RELACIONES DEL BID.

Gestión. (2010).

Giarratana, M. (2008). *Cultura Administrativa.* Pueblo y Educación.

GONZALEZ, L. (2009).

Haramoto Edwar. (2010). *Vivienda medio que todos necesotamos.*

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

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. (2011). *Introducción a la Administración .* Mexico DF: Mcgraw-hill/interamericana editores.

HERNANDEZ, S. Y. (2012). *ADMINISTRACION TEORIA, PROCESO, AREAS FUNCIONALES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD.* MEXICO.

<http://grupo15rh.blogspot.com>, C. D. (s.f.). *CARACTERISTICAS DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 05 de Abril de 2008, de *CARACTERISTICAS DESARROLLO ORGANIZACIONAL*.

Jorge, E. (2010). *Evaluación Integral para emplantar Modelos de Calidad*.

L, G. (2009).

López, F. (2008).

MAURICIO MORENO, R. G., & GARCIA, M. M. (2011). *GESTION PARA EL RESULTADO EN EL AMBITO PUBLICO*.

MAXIMIANO, A. (2009).

MEF. (2014). Normativa del Sistema de Administracion Financiera. *Normas Tecnicas de Presupuesto*. Quito, Pichincha, Ecuador.

MEF, M. d. (Abril de 2010). Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuesto. Quito, Pichincha, Ecuador.

Mercedes Di, M. M. (2012). *Programms y proyectos*. Buenos Aires.

MUNCH, L. (2010). *Administracion - gestion organizacional*. Naucalpan de Juarez - Mexico: Printed in Mexico.

ORG, 4. (2014).

Paredes, W. (2011). *Investigacion en Accion*.

Pulido, A. (2008). *Contabilidad General*. Pueblo y Educación.

RAE, D. d. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española 22.a edicion*. Recuperado el 01 de Agosto de 2014, de Diccionario de la Real Academia Española.

SENPLADES, S. N. (s.f.).

Taylor. (1911).

Tobar, F. &. (2000).

Trabajador Social. (2010). SAD.

WIKIPEDIA, ENCICLOPEDIA LIBRE. (11 de AGOSTO de 2013). *WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE*. Recuperado el 04 de Abril de 2015, de WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE:
[http://es.wikipedia.org/wiki/transferencia_\(Contabilidad\)](http://es.wikipedia.org/wiki/transferencia_(Contabilidad))

www.monografias.com, D. O. (s.f.). *www.monografias.com*. Recuperado el 01 de Abril de 2015, de www.monografias.com.

wwwisis.ufg.edu.sv. (2007). *Capitulo%20I*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de wwwisis.ufg.edu.sv

ZABALA, J. C., & ZABALA, V. (2013). *GESTION PUBLICA: MEJORES PRACTICAS*. QUITO: CORPORACION EKOS.

GLOSARIO

Asamblea	reunión de personas para discutir algún asunto de interés público y la toma de decisiones, asume el poder legislativo.
Comuna	conjunto de personas que habitan en un territorio, forma de organización social.
Eficacia	capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
Eficiencia	capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
Estrategias	conjunto de reglas que permiten decidir y dirigir oportunamente
Muestra	arte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.
Organigrama	representación gráfica de una organización
Principios	norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.
Socializar	promover las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos el desarrollo integral de su persona.
Sostenible	dicho de un proceso: que puede mantenerse por sí mismo.

ABREVIATURAS

COOPLAFIP	Código orgánico de planificación y finanzas públicas.
COOTAD	Código orgánico de ordenamiento territorial, autonomía y
DAFO:	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Descentralización
FODA:	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
MAGAP:	Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.
ONGS:	Organizaciones no gubernamentales.
SENPLADES:	Secretaría nacional de planificación y desarrollo.

ANEXOS

ANEXO 1: Carta Aval



COMUNA "MONTEVERDE"
FUNDADA EL 22 DE FEBRERO DE 1938
FILIAL A LA FEDERACIÓN DE COMUNAS
PARROQUIA COLONCHE - CANTÓN SANTA ELENA - PROVINCIA DE SANTA ELENA
ACUERDO MINISTERIAL No. 185 DE FEBRERO 22 DE 1938



Monteverde, Abril del 2016

CARTA AVAL

Señora.-
Ing. Linda Núñez Guale MSc.
Directora de la Carrera de Administración Pública
Ciudad.

De mis consideraciones:

Con la presente notifico a usted que la Comuna Monteverde, apoya la realización de la TESIS "Modelo de Gestión Administrativa para la Comuna Monteverde, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2015, llevado a cabo por la estudiante Sra. María Lourdes González Suárez.

Declarando conocer y aceptar los términos y condiciones previstas para la ejecución de la tesis, estando conforme con todas aquellas actividades que se proveen realizar con nuestro apoyo.

Además autorizamos hacer uso de la información por nuestra comuna para los fines pertinentes a la elaboración y publicación de la tesis y para que esta en su totalidad sea publicada en el portal de la página web de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Sin otro particular, saludamos a usted atentamente,


SR. WILLIANS GONZABAY BORBOR
Presidente de la Comuna de Monteverde

ANEXO 2: Entrevista a los directivos comunales de Monteverde



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



ENTREVISTA

INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DEL CABILDO DE LA COMUNA MONTEVERDE PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA ELENA PROVINCIA DE SANTA ELENA

OBJETIVO: Recopilar información a través de la aplicación de entrevista a los miembros del cabildo que contribuya al diseño del Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Monteverde Parroquia Colonche Cantón Santa Elena Provincia de Santa Elena.

¿Qué leyes y reglamentos regulan el funcionamiento del cabildo de la comuna Monteverde del cantón Santa Elena?

¿Cómo planifican las actividades para mantener una adecuada administración del cabildo de la comuna Monteverde?

¿Cuáles son los órganos administrativos de la comuna?

¿Cree usted que la estructura organizacional del cabildo debe estar acorde a las necesidades y funciones de la Institución?

¿El presupuesto institucional alcanza para cubrir proyectos sociales?

¿Cuáles son las fuentes de ingresos económicos del Cabildo Comunal?

¿Quiénes son los responsables de realizar proyectos en la comuna?

¿De qué manera realizan el control de sus actividades realizadas?

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



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



ENCUESTA

INSTRUMENTO DE OBTENCION DE INFORMACIÓN DIRIGIDA A LOS SOCIOS DEL CABILDO DE LA COMUNA MONTEVERDE PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA ELENA PROVINCIA DE SANTA ELENA

OBJETIVO: Recopilar información a través de la aplicación de la encuesta a los socios del cabildo que contribuya al diseño del Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Monteverde Parroquia Colonche Cantón Santa Elena Provincia de Santa Elena.

1 ¿Considera usted que la visión guía al cabildo hacia tendencias proyectadas en un futuro deseado?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

2 ¿Considera usted que el establecimiento de los objetivos garantizarán el éxito institucional?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

3 ¿Cree usted que el total ingresos percibidos por la comuna, son suficientes para solventar las actividades comunales?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

4 ¿Considera usted que los gastos incurridos por la administración actual es la adecuada?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

5 ¿Está usted de acuerdo con la utilización que se da los recursos económicos y financieros del cabildo?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

6 ¿Está usted de acuerdo que el cabildo debería tener otras fuentes de financiamiento aparte de la aportación de los socios?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7 ¿Considera usted que los proyectos que realiza los miembros de la comuna satisfacen las necesidades de la comunidad?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

8 ¿Cómo considera usted las actividades que realiza los dirigentes de la comuna?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9 ¿Considera usted necesario dar a conocer a la ciudadanía el cumplimiento de los planes, metas y objetivos establecidos por el cabildo a través del sistema de rendición de cuentas?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

10 ¿Considera adecuado el desempeño de las gestiones realizadas por la directiva comunal?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

11 ¿Está de acuerdo con la gestión administrativa de la actual directiva?

Definitivamente si	
--------------------	--

Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

12 ¿Tiene usted conocimiento sobre la gestión del talento humano que deben realizar los miembros del cabildo?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

13 ¿Cuenta con una adecuada estructura organizacional en su Comunidad?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

14 ¿La Comuna Monteverde cuenta con un organigrama participativo?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

15. ¿Cree usted que los directivos realizan sus funciones encomendadas de manera correcta y muestra rapidez?

Definitivamente si	
--------------------	--

Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

16 ¿Cree usted que los miembros del cabildo muestran su eficacia en el ejercicio de sus funciones?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

17 ¿Ejerce usted sus derechos de participar activamente en la formulación de objetivos y metas del cabildo de Monteverde?

Si	
No	

18 ¿Cómo considera usted las gestiones realizadas por los directivos para mejorar el nivel de educación de los habitantes de la Comuna?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

19 ¿Cree usted que cumple con sus expectativas, las decisiones que toman los miembros del Cabildo en relación al bienestar social?

Si	
No	

20 ¿Considera usted que la aplicación del modelo de gestión administrativa mejorará la gestión de los dirigentes comunales?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ANEXO 4: Ficha de Observacion
UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



FICHA DE OBSERVACION

INSTRUMENTO DE OBTENCION DE INFORMACIÓN DIRIGIDA AL CABILDO DE LA COMUNA MONTEVERDE PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA ELENA PROVINCIA DE SANTA ELENA

OBJETIVO: Recopilar información a través de la aplicación de la ficha de observación al cabildo que contribuya al diseño del Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Monteverde Parroquia Colonche Cantón Santa Elena Provincia de Santa Elena.

FICHA DE OBSERVACION:	COMUNA MONTEVERDE	Fecha: 01 de Septiembre del 2015		
OBSERVADOR:	MARIA LOURDES GONZALEZ SUAREZ			
TEMAS A OBSERVAR	ACTIVIDADES	SI	NO	A VECES
Normativa Legal	El desempeño de las funciones se realiza mediante normas y estatutos		x	
Organización	Tienen una adecuada administración		x	
Financiero	Tienen fuentes de financiamiento		x	
Control	Como evalúan las actividades		x	
Aspectos Generales	Se visualiza un modelo de gestión		x	
OBSERVACIONES:				
Se evidencia la Carencia de un Modelo de Gestión Administrativa				

ANEXO 5: Casa Comunal de Monteverde



ANEXO 6: Iglesia de Monteverde



ANEXO 7: Entrevista con el Presidente Sr. Jorge Palma



ANEXO 8: Entrevista con el Vicepresidente Sr. Juan Tomala



ANEXO 9: Encuesta a Socia Comunera



ANEXO 10: Encuesta a Socia Comunera



ANEXO 11: Parque de la Comuna Monteverde



ANEXO 12: Salón de Actos

