



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO  
DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA  
CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA SANTA ELENA,  
AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA: YULY HELEN BORBOR ROSALES**

**TUTORA: ING. MERCEDES FREIRE RENDÓN, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO  
DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA  
CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA SANTA ELENA,  
AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA: YULY HELEN BORBOR ROSALES**

**TUTORA: ING. MERCEDES FREIRE RENDÓN, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2015

La Libertad, Enero de 2015.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2015, elaborado por la Srta. YULY HELEN BORBOR ROSALES, egresada de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académico y científico, razón por la cual la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

---

ING. MERCEDES FREIRE RENDÓN, MSc.

TUTORA

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de Titulación o Graduación, “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA 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 de la autora. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena

**La Libertad, febrero de 2015**

**Atentamente**

.....  
YULY HELEN BORBOR ROSALES  
C.C 0923135438

## DEDICATORIA

En esta etapa importante en mi vida, quiero dedicar este trabajo a quienes han estado junto a mí, de manera especial a mi Madre Julia Isabel por su Amor, esfuerzo y sacrificio a lo largo de mi vida, convirtiéndose en mi inspiración para alcanzar mis objetivos.

A mis hermanas menores María Jazzmin, Betsy Isabel y Grissell Lisbeth por ser esa fuente inagotable de alegrías, vivencias y emociones por regocijarme con su Amor, cariño y respaldo.

Como olvidar a mis Docentes Universitarios, de manera especial a MSc. David Batallas, MSc. Xeomara Borbor, MSc. María Aquino, Econ. Julio Tomalá y MSc. Hermelinda Cochea quienes impartieron cátedras importantes para mi conocimiento y perfeccionamiento Profesional puesto que a través de sus enseñanzas y experiencias se fueron convirtiendo en un pilar fundamental como Administrador Público.

A los miembros del Cabildo de la Comuna Engunga por su colaboración para llevar a cabo esta meta propuesta.

A mis amigos de la Vida, Evelyn Castellanos, José Vera, Byron Vidal y Juan González.

Borbor Rosales Yuly Helen

## AGRADECIMIENTO

Quiero aprovechar en esta ocasión, para agradecer a Dios por haberme dado la vida y la capacidad de creer en mí mismo, de haber puesto en mi camino a la Iglesia a la que amo entrañablemente y de quien he recibido abundantes beneficios, todo como don inagotable del Amor Divino.

Además, a mis padres Félix Pantaleón y Julia Isabel, a mis hermanos Félix Oswaldo, Christian De Jesús, Paúl Douglas, Byron Stalin, María Jazzmin, Betsy Isabel, José Luis y Grissell Lisbeth, quienes me han apoyado siempre y han estado a mi lado para cumplir conmigo este hermoso logro.

A un gran amigo el P. Mariano Merchán Serrano, quien me ayudó e incentivó de manera espiritual y material, en esta opción que había iniciado; también al P. Carlos Valencia Perea por haberme generado confianza en la culminación de mi profesionalismo y a todos los Sacerdotes de la Vicaría Episcopal de Santa Elena.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Administración Pública y a sus Directivos, por preocuparse de las personas y crear estas oportunidades para quienes ya no podíamos acudir a las aulas en el horario diurno, por trabajo y otras actividades personales.

Agradezco a mis Amigos Ing. Julia Santos, Mayra Narváez, Rosa Aquino, Yadira Cruz, Byron Sánchez, Mayra Orrala, Cristina Reyes, Joffre Usca, Roxana Soriano, Juan Vélez, Álvaro Magallán, Richard Smith y Jorge Villao; a mis compañeros de clases y a todos quienes me ayudaron a lo largo de este camino a cumplir con este propósito.

Borbor Rosales Yuly Helen

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.  
PROFESORA DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA  
ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2015.

Autora: Yuly Helen Borbor Rosales  
Tutora: Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.

**RESUMEN**

Este Modelo de Gestión Administrativa para la Comuna de Engunga, Parroquia Chanduy que propongo es producto de la observación y la investigación y espero contribuya al mejoramiento de las estructuras de la Institución y el desarrollo de procesos estratégicos, eficientes y oportunos con la participación de todos los comuneros. La Comuna de Engunga está conformada aproximadamente por dos mil habitantes. Sus órganos Administrativos son la Asamblea General, el Cabildo y las Comisiones Especiales. En mi investigación se identificó la necesidad de implementar un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la administración y los servicios que prestan a todos los habitantes de esta Comuna, no cuentan con los mecanismos básicos para un buen control interno, la deficiente planificación y control de actividades, descoordinación y funciones no definidas, ausencia de objetivos claros en las cuales no hay una buena toma de decisiones por la falta de formación y de información de cómo y en qué se debe priorizar el uso de los recursos económicos, financieros, talento humano y de tecnología para poder determinar los niveles de responsabilidad en cada uno de los miembros de la Institución. He constatado mediante las entrevistas, observación a directivos, encuestas a socios comuneros y a personas de la población y según el resultado de la fórmula aplicada se han identificado otros problemas que tiene el Cabildo de la Comuna Engunga. Por ello, es inminente un Modelo de Gestión Administrativa, con las competencias que están delimitadas según normas y dentro de las leyes. Este trabajo de investigación está compuesto de 4 partes: Marco teórico. Metodología de la investigación. Análisis de los resultados. Propuesta de solución para el problema.

**Palabras claves:** Gestión Administrativa, Desarrollo Institucional.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TRIBUNAL DE GRADO.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
TEMA.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
SITEMATIZACIÓN.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
HIPÓTESIS.....	8
VARIABLES.....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	8
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12

1.1	ANTECEDENTES.....	12
1.1.1	Antecedentes del tema.....	12
1.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
1.2.1	Gestión .....	14
1.2.2	Administración.....	14
1.2.3	Gestión administrativa.....	15
1.2.4	Administración Moderna.....	15
1.2.5	Modelo de Gestión Administrativa .....	17
1.2.6	Objetivo del Modelo de Gestión Administrativa .....	18
1.2.7	Acción .....	18
1.2.8	Diagnóstico situacional .....	19
1.2.9	Proceso Administrativo .....	19
1.2.10	Etapas del Proceso Administrativo .....	19
1.2.11	Planeación .....	20
1.2.12	Organización .....	20
1.2.13	Dirección .....	21
1.2.14	Controlar.....	22
1.2.15	Recursos .....	23
1.2.16	Desarrollo .....	23
1.2.17	Institucional.....	24
1.2.18	Desarrollo Institucional .....	24
1.2.19	Procesos.....	25
1.2.20	Manual de Funciones .....	25
1.2.20	Objetivos .....	26
1.2.21	Corto plazo .....	26
1.2.22	Estrategias .....	27
1.2.23	Indicadores .....	27
1.2.24	Metas .....	27
1.2.25	Planes .....	28
1.2.26	Plan de acción.....	28
1.2.27	Calidad .....	28

1.2.28	Servicios .....	30
1.2.29	Competencias .....	31
1.2.27	Gestión por Resultados.....	32
1.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	33
1.3.1.	Constitución Política de la República del Ecuador (2008) .....	34
1.3.2.	Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017).....	37
1.3.3.	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización .....	39
1.3.4.	Codificación de la Ley de Organización de Régimen de Comunas ...	41
1.3.5.	Reglamento Interno de la Comuna Engunga.....	44
CAPÍTULO II .....		46
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....		46
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
2.2.1	Investigación Descriptiva.....	48
2.2.2	Investigación Descriptiva .....	49
2.2.3	Investigación de Campo .....	50
2.3	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
2.3.1	Método Descriptivo.....	50
2.3.2	Método Analítico.....	51
2.3.3	Método Inductivo .....	51
2.3.4	Método Deductivo.....	52
2.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
2.4.1	Observación.....	53
2.4.2	Encuestas .....	54
2.4.3	Entrevista.....	54
2.4.4	Técnica Documental.....	55
2.5	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
2.6	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	55
2.6.1	Población.....	55

2.6.2	Muestra.....	57
2.6	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
CAPÍTULO III.....		60
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		60
3.1	ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA.....	60
3.2	ENCUESTA REALIZADA A LOS COMUNEROS DE LA COMUNA ENGUNGA .....	72
3.3.	CONCLUSIONES .....	84
3.4	RECOMENDACIONES .....	85
CAPÍTULO IV.....		86
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA .....		86
PROPUESTA.....		86
4.1	DATOS INFORMATIVOS .....	86
4.2	DATOS DE LA INSTITUCIÓN.....	86
4.3	PRESENTACIÓN .....	87
4.4	PLANEACIÓN .....	90
4.5.	ORGANIZACIÓN .....	99
4.6	DIRECCIÓN .....	113
4.7	CONTROL .....	115
4.8	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	124
4.9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	125
4.9.1	Conclusiones .....	125
4.9.1	Recomendaciones.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....		127
ANEXOS .....		129

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1:	Operacionalización de la variable independiente .....	10
CUADRO N° 2:	Operacionalización de la variable dependiente .....	11
CUADRO N° 3:	Población: directivos del cabildo .....	56
CUADRO N° 4:	Población: comuneros .....	56
CUADRO N° 5:	Guía de evaluación al presidente.....	115
CUADRO N° 6:	Guía de evaluación al vice-presidente.....	116
CUADRO N° 7:	Guía de evaluación al secretario.....	116
CUADRO N° 8:	Guía de evaluación al tesorero .....	117
CUADRO N° 9:	Guía de evaluación al síndico.....	117
CUADRO N° 10:	Guía de competencia -liderazgo .....	118
CUADRO N° 11:	Guía de competencia - responsabilidad.....	119
CUADRO N° 12:	Guía de competencia - Toma de decisiones .....	119
CUADRO N° 13:	Guía de competencia - Motivación .....	120
CUADRO N° 14:	Plan de acción.....	121
CUADRO N° 15:	Presupuesto.....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Análisis situacional .....	60
GRÁFICO N° 2	Diagnóstico situacional .....	61
GRÁFICO N° 3	Filosofía institucional.....	62
GRÁFICO N° 4	Cultura organizacional .....	63
GRÁFICO N° 5	Liderazgo .....	64
GRÁFICO N° 6	Comunicación .....	65
GRÁFICO N° 7	Control .....	66
GRÁFICO N° 8	Tipos de control .....	67
GRÁFICO N° 9	Recursos humanos.....	68
GRÁFICO N° 10	Reglamento interno .....	69
GRÁFICO N° 11	Recursos tecnológicos.....	70
GRÁFICO N° 12	Recursos materiales.....	71
GRÁFICO N° 13	Procesos .....	72
GRÁFICO N° 14	Manual de funciones .....	73
GRÁFICO N° 15	Corto plazo.....	74
GRÁFICO N° 16	Objetivos .....	75
GRÁFICO N° 17	Estrategias .....	76
GRÁFICO N° 18	Metas.....	77
GRÁFICO N° 19	Planes .....	78
GRÁFICO N° 20	Plan de acción .....	79
GRÁFICO N° 21	Calidad .....	80
GRÁFICO N° 22	Servicios.....	81
GRÁFICO N° 23	Gestión por resultados.....	82
GRÁFICO N° 24	Competencias .....	83
GRÁFICO N° 25	Logo .....	89
GRÁFICO N° 26	Delimitación estructural de los procesos .....	101
GRÁFICO N° 27	Organigrama.....	102
GRÁFICO N° 28	Dirección de los procesos .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	Análisis situacional .....	60
TABLA N° 2	Diagnóstico situacional .....	61
TABLA N° 3	Filosofía institucional.....	62
TABLA N° 4	Cultura organizacional .....	63
TABLA N° 5	Liderazgo .....	64
TABLA N° 6	Comunicación .....	65
TABLA N° 7	Control .....	66
TABLA N° 8	Tipos de control .....	67
TABLA N° 9	Recursos humanos.....	68
TABLA N° 10	Reglamento interno .....	69
TABLA N° 11	Recursos tecnológicos.....	70
TABLA N° 12	Recursos materiales.....	71
TABLA N° 13	Procesos .....	72
TABLA N° 14	Manual de funciones .....	73
TABLA N° 15	Corto plazo.....	74
TABLA N° 16	Objetivos .....	75
TABLA N° 17	Estrategias .....	76
TABLA N° 18	Metas.....	77
TABLA N° 19	Planes .....	78
TABLA N° 20	Plan de acción .....	79
TABLA N° 21	Calidad .....	80
TABLA N° 22	Servicios.....	81
TABLA N° 23	Gestión por resultados.....	82
TABLA N° 24	Competencias .....	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I.-	Carta Aval de la Comuna Engunga.....	130
ANEXO II.	Encuestas a los Directivos del Cabildo de la Comuna Engunga.....	
	.....	131
ANEXO III.-	Encuestas a los Comuneros de la Comuna Engunga. ....	133
ANEXO IV.-	Fotografías de la investigación.....	135

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación propone la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa para el Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga, Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena.

Por ello, es necesario considerar la delimitación de tareas y actividades de los miembros del Cabildo fortaleciendo el funcionamiento interno de acuerdo a las competencias de los actores que dirigen y gobiernan la Comuna para que se vea reflejado en la obtención de logros y objetivos comunes en el progreso de sus habitantes.

En el Capítulo I, encontramos el Marco Teórico de investigación en donde se desarrolló el Antecedente, la Fundamentación teórica de autores reconocidos sobre el tema y problema de estudio, además de la definición de sus variables independiente y dependiente; y sobre todo de la Fundamentación legal para el tratamiento correcto del tema.

El Capítulo II, expone claramente la Metodología de la Investigación donde se definió el Diseño, la Modalidad, el Tipo y los Métodos de Investigación, conjuntamente de las Técnicas e Instrumentos, la Población y muestra, además de la estructuración de Procedimientos empleados en este trabajo que nos ayudarán a desarrollar efectivamente el siguiente capítulo de manera práctica.

Dentro del Capítulo III, se consideró el acercamiento y la ejecución directa con los directivos y los miembros de la Comuna Engunga para el Análisis e Interpretación de Resultados tanto de la observación, la entrevista y la encuesta expresada en gráficos que nos ayudarán a enunciar las Conclusiones y Recomendaciones sobre la información obtenida para la elaboración del Modelo de Gestión.

Y concluimos finalmente con el Capítulo IV, en donde se presenta y se expresa la propuesta del trabajo de investigación que es el MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2015 y que se utilizará como herramienta guía de las funciones, procedimientos y actividades a ejecutarse para generar valor público mediante la aplicación de las estrategias que ayudaran a obtener un mayor rendimiento.

“La administración es el órgano de las instituciones que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones”. Peter Drucker

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

La Gestión Administrativa y su incidencia en el Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, Año 2014.

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

En nuestro País a lo largo de estos años se han producido notablemente varios cambios expresados en la Constitución de la República del Ecuador en donde queda articulada también la Administración Pública constituyéndose en un servicio a la colectividad que se rige por principios tal como lo indica el artículo 227, mientras que en los artículos 56 y 248 se reconocen las Comunas, y estas deben tener una Gestión Pública enmarcando una planificación para lograr el desarrollo local tal como lo expone el artículo 278.

La Constitución de la República del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir van de la mano de manera sincronizada buscando el desarrollo sostenible y sustentable, sin dejar de lado una correcta planificación con programas y proyectos públicos, objetivos, políticas, lineamientos estratégicos, metas y estrategias que contribuyan a garantizar el buen vivir, pero se percibe claramente la no aplicación de las leyes u normativas correspondientemente, así como de los instrumentos guías que generan el valor público.

Tanto así que en nuestra Provincia Santa Elena y en el Cantón Santa Elena juntamente con sus Parroquias se evidencian aún el descuido de la interacción

dinámica de los procesos manifestados en la Constitución y en el PNBV, que conducen y llevan a mejorar la calidad de vida de sus comunidades y habitantes.

Dentro del Cantón Santa Elena en la Parroquia Chanduy el 9 de diciembre de 1937 fue fundada la Comuna Engunga y legalizada con Acuerdo Ministerial # 24, el 20 de Agosto de 1938. La misma que ha venido trabajando de acuerdo a sus experiencias y al escaso conocimiento de las leyes, normas y demás reglamentos que conduzcan al ejercicio de una buena Administración, convirtiéndose e identificándose el problema central como la escasa práctica de una correcta Gestión Administrativa, generando una notable limitación en el Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga.

Además considero otros problemas que dificultan el correcto accionar y progreso de sus actividades:

- Se identifica la insuficiente preparación Universitaria en los principales cargos del Cabildo dejando en evidencia la deficiencia y poca efectividad en las funciones asignadas por el desconocimiento de las prioridades en materia de gestión.
- Por otro lado se presencia el deficiente control de los procesos internos puesto que existe mucha burocracia en actividades o procedimientos que pueden resolverse rápidamente, además de mantener una información oportuna, segura y confiable en el momento preciso para generar la mejora continua en la Comuna.
- También se demuestra la necesidad latente en la baja planificación anual de las actividades que se desarrollan a corto plazo, dado por el desconocimiento en materia de Planeación para el establecimiento del horizonte definido mediante el correcto proceso administrativo.

- El ineficiente liderazgo y la determinación de la filosofía demuestran una insuficiente administración del desempeño para la consecución de programas, proyectos u obras; puesto que no se tiene claro la misión, visión y los objetivos.

Todo esto ha evocado en un efecto predominante sobre el sentido de pertenencia puesto que los miembros no forman parte del progreso para la Comuna probado en la asistencia de las asambleas.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incidirá el modelo de Gestión Administrativa sobre el Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga?

### **SITEMATIZACIÓN**

- ¿Cuál es la percepción de la calidad de los servicios y de la administración que realiza el Cabildo de la Comuna Engunga?
- ¿Cuál es el nivel de capacitación de las actuales autoridades del Cabildo de la Comuna Engunga en lo concerniente a su desarrollo institucional?
- ¿Cuál es la participación de los comuneros sobre el desarrollo institucional del Cabildo de la Comuna Engunga?
- ¿Qué requerimiento será necesario formular para permitir la elaboración de un modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna Engunga?

### **JUSTIFICACIÓN**

La publicación de planes anuales supone un esfuerzo informativo para que los ciudadanos conozcan que prestaciones pueden demandar, los recursos que van a

destinarse y una retroalimentación del sistema con datos relativos al año anterior sobre los objetivos alcanzados.

La elaboración de un modelo administrativo considerará aspectos de carácter estratégico y de implementación, y contendrá respuestas para los grandes desafíos: la definición de la propuesta de valor, su público, objetivos, su oferta de servicios, la estrategia de alianzas público-privadas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, y la organización que el Estado da para proveer estos bienes públicos.

Los funcionarios públicos deben enfrentar una serie de procesos de cambio, así como reformas en sus estructuras, la eficiencia y eficacia en su Gestión y el manejo de sus recursos, en su descentralización, entre otras, en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones.

La administración pública está facilitando la comunicación externa y la participación ciudadana, ya que deben considerarse, de acuerdo con los motores básicos en este proceso de cambio del sector público en su orientación hacia el ciudadano y en este caso a las personas de la Comuna Engunga.

La comunicación externa conlleva a facilitar información constante a los ciudadanos y sectores interesados sobre dos aspectos: el primero, estaría relacionado con las actuaciones futuras de la administración en la búsqueda de los intereses generales (publicación de planes estratégicos); y el segundo, haría referencia a los derechos de los comuneros en relación con la actividad pública (desarrollo institucional).

Ante el contexto anteriormente revisado se evidencia una pregunta, ¿Qué información sobre planes anuales y planes de acción se va a mostrar a la

ciudadanía, si no se los tiene? Es importante que las instituciones públicas difundan información para los ciudadanos, pero será difícil hacerlo si en la práctica no se cuenta con nada de aquello.

La presente investigación se enfoca en los componentes administrativos que al momento afectan directamente a la Gestión Administrativa de la entidad. Siendo esto necesario si se quiere alcanzar una administración de calidad y que influya en Desarrollo Institucional positivo ante la comunidad.

Una planificación institucional, que involucre a todos los miembros del Cabildo, que sea inclusivo y no excluyente en donde se den funciones específicas a cada miembro empezando desde la alta gerencia, permitirá aumentar la eficiencia en los procesos. Esto más la profesionalización de sus integrantes, con una constante capacitación y actualización de conocimientos permitirá un mejor desenvolvimiento de todos los beneficiarios.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de información relevante, orientadas al mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, Año 2015.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la calidad de los servicios y de la administración que realiza el Cabildo de la Comuna Engunga, mediante encuestas y entrevistas, que provean información base pertinente.

- Determinar el nivel de capacitación en el área administrativa que poseen las actuales autoridades, mediante encuestas, sobre el desarrollo institucional del Cabildo de la Comuna Engunga.
- Identificar la participación de los comuneros, mediante encuestas, en el desarrollo institucional del Cabildo de la Comuna Engunga.
- Formular un plan de acción idóneo que permita la elaboración de un modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna Engunga.

## **HIPÓTESIS**

La elaboración de un modelo de Gestión Administrativa contribuirá al mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga.

## **VARIABLES**

- Gestión Administrativa
- Desarrollo Institucional

## **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Las variables nos ayudarán a conocer en qué capacidad contribuirá el mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo en la Comuna Engunga.

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

Conjunto de acciones en el que un Presidente de Comuna planea, organiza, dirige y controla, fortaleciendo el gerenciamiento del Cabildo mediante el uso efectivo de sus recursos.

**Variable Dependiente:** Desarrollo Institucional

Es el proceso de cambio en que el Cabildo determina objetivos y cumple estrategias para la ejecución de planes que contribuyan en la calidad de servicios y en las competencias satisfaciendo las necesidades de los habitantes de la Comuna.

**CUADRO N° 1: Operacionalización de la variable independiente**

Hipótesis	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
¿La elaboración de un modelo de Gestión Administrativa contribuirá al mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga?	Gestión Administrativa	Conjunto de acciones en el que un Presidente de Comuna planea, organiza, dirige y controla, fortaleciendo el gerenciamiento del Cabildo mediante el uso efectivo de sus recursos.	Acción	Diagnóstico Situacional	¿La Comuna Engunga actualmente cuenta con un análisis situacional? ¿Usted ha sido convocado para participar de un diagnóstico situacional Administrativa del Cabildo?	Encuesta a los Directivos del Cabildo de la Comuna Engunga
			Planeación	Filosofía Institucional	¿El Cabildo anualmente establece una visión y misión para la consecución de objetivos?	
			Organización	Cultura Organizacional	¿Existe una cultura organizacional basada en la estructura y funciones del Cabildo?	
			Dirección	Liderazgo	¿El Cabildo demuestra Liderazgo en la toma de decisiones?	
				Comunicación	¿Se comunica e informa a la Comunidad sobre los resultados obtenidos en algún proceso?	
			Control	Tipos de Controles	¿Se asignado a un Directivo para que realice el control de los procedimientos en busca del desarrollo de la Comuna? ¿Se dispone de un mecanismo a efecto de que se controle el logro de los objetivos?	
			Recursos	Humanos	¿Se brinda capacitación a los miembros del Cabildo para la aplicación correcta de procedimientos? ¿El Cabildo tiene conocimiento de los deberes y obligaciones del Reglamento Interno?	
				Tecnológicos	¿El Cabildo aprovecha los recursos tecnológicos para estar más cerca de los Habitantes?	
Materiales	¿Considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorarla utilización de los recursos que gobierna el Cabildo de la Comuna Engunga?					

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

**CUADRO N° 2: Operacionalización de la variable dependiente**

Hipótesis	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
¿La elaboración de un modelo de Gestión Administrativa contribuirá al mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga?	Desarrollo Institucional	Es el proceso de cambio en que el Cabildo determina objetivos y cumple estrategias para la ejecución de planes que contribuyan en la calidad de servicios y en las competencias satisfaciendo las necesidades de los habitantes de la Comuna.	Proceso	Manual de Funciones	¿La Comuna desarrolla sus actividades con un enfoque orientado a procesos? ¿Según su perspectiva el Cabildo Comunal tiene un manual de funciones para basar sus acciones?	Encuesta a los Comuneros de la Comuna Engunga
			Objetivos	Corto plazo	¿Considera que el Cabildo Comunal desarrolla sus actividades en la consecución de Objetivos en un plazo concreto? ¿Ha aprobado usted los objetivos establecidos por las Comisiones de la Comuna?	
			Estrategias	Indicadores	¿Cree necesario el diseño de estrategias para lograr un buen trabajo en las actividades de la Comuna?	
				Metas	¿El Cabildo tiene identificado metas específicas?	
			Planes	Plan de acción	¿Considera usted que la implementación de planes de Desarrollo ayuden que la Comuna participe en diferentes actividades? ¿Se ha promovido el desarrollo de la Comuna mediante la aplicación de un plan de acción?	
			Calidad	Servicios	¿La Comuna cuenta con un sistema para medir la calidad de los servicios? ¿Se han prestado servicios que satisfagan necesidades colectivas a los Comuneros?	
			Competencias	Gestión por Resultados	¿Según su punto de vista se han obtenido resultados significativos por parte del Cabildo de la Comuna? ¿Considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar las competencias del Cabildo y lograr el Desarrollo Institucional de la Comuna Engunga?	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

##### **1.1.1 Antecedentes del tema**

Desde el origen del hombre se lo considera un Administrador, puesto que debía planear y organizar para satisfacer sus necesidades, posterior a ello fue formando grupos de trabajo (Asociaciones, Pueblos, Comunas, Parroquias, Cantones, Provincias y Países) en donde ha tenido la necesidad imperiosa de realizar sus actividades para alcanzar un objetivo común, establecido en el conocimiento empírico. En la evolución del hombre también se ha evidenciado el desarrollo de mejores técnicas y conocimientos en lo que respecta a la Administración, es así que a lo largo de los últimos años la mayoría de los países del mundo han puesto en marcha propuestas para transformar sus sistemas Administrativos aplicando una interesante variante en la Nueva Gestión Pública (NGP) que ha encontrado amplia difusión en el enfoque de Reinención, puesto que la Administración Pública debe emular las mejores prácticas en las instituciones buscando un resultado a través de métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Por ello, el actual Gobierno Nacional ha asumido el reto de un cambio radical en todos los sectores, afrontando la dura tarea de cambiar el aparato del Estado por medio de compromisos sociales, para que el sector público sea un gestor del bienestar ciudadano aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia; desarrollando la creación de un modelo que busca el buen vivir de sus habitantes enlazando de tal manera los Gobiernos para cumplir con un objetivo a nivel Nacional, Regional, Provincial, Cantonal, Parroquial y Local evitando la Centralización y Concentración de sus actividades y responsabilidades.

Para la mejor aplicación de este trabajo de investigación se ha escogido la Comuna Engunga que pertenece a la Parroquia Chanduy del Cantón y Provincia Santa Elena, la misma que depende del MAGAP administrativamente quien es la institución rectora del multi-sector que regula, norma, facilita, controla y evalúa la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país.

Pero el progreso de la Comuna ha dependido mucho del Cabildo y conscientes de esta responsabilidad, desde sus inicios de organización interna han considerado la parte Política, Administrativa, Social y Deportiva de la población; siendo así que en la actualidad el Cabildo Comunal está dirigido por: Presidenta, Vice-Presidente, Secretaria, Síndico y un Tesorero electos para la administración en el periodo 2014 - 2015. Conscientes de que han alcanzado un adelanto y que cuentan con servicios básicos poco eficientes; no se sienten satisfechos en su totalidad, puesto que no se establecen objetivos, políticas ni estrategias bajo una necesidad concreta pues el Cabildo no tiene procesos que ayuden al correcto desenvolvimiento de sus miembros y muchos de ellos ni siquiera tiene un conocimiento académico que los encamine hacia al desarrollo Institucional y de la Provincia.

Cuentan con un Reglamento Interno mediante Acuerdo Ministerial N° 24, del 20 de agosto de 1938 reformado por última vez el 18 de noviembre del 2009 y hasta la presente no se han realizado cambios o modificaciones. No obstante, cabe destacar que han tenido varias administraciones y el penúltimo Presidente fue electo dos años seguidos. En sus artículos denotan y manifiestan fines, procedimientos, deberes, atribuciones, obligaciones y disposiciones que se usan como la base guía para la labor de sus miembros.

Es innovador pensar y aplicar la Gestión Administrativa en las Comunas analizando el contexto y de esta forma abrir el abanico de nuevas acciones y procesos administrativos que busquen sumar la optimización de recursos mediante la ayuda de sus miembros para que aporten mejoras alcanzables y concretas.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 Gestión**

Proveniente del latín *gestio*, *gestión* hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

“La gestión es el quehacer y consecuencia de gestionar o administrar, con el fin de hacer diligencias que conducen a obtener algo, o también como el conjunto de actividades que permiten guiar a una organización a cumplir algo determinado”.(Robbins y De Cenzo, 2009, pág. 17)

Los autores hacen hincapié sobre la Gestión, refiriéndose al ejercicio que tiene una organización en la que se direcciona y se desarrolla teniendo lineamientos claros; dado que en la actualidad el Gobierno busca que todas sus Instancias obtengan resultados en la creación del valor público mediante la consecución de objetivos a nivel Nacional, Provincial, Cantonal, Parroquial y Comunal.

### **1.2.2 Administración**

Proveniente del latín *ad-ministrare* (“servir”) o *ad manus trahere* (“manejar” o “gestionar”) hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones.

“El término administración proviene del latín (*ad*. Que significa dirección hacia; *minister*, y el sufijo *ter*, que hace referencia a subordinación u obediencia)”. (Chiavenato, 2001, pág. 21)

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”. (Munch, 2010, pág. 3)

Cabe establecer que la Gestión permite realizar actividades concretas, mientras que por otro lado la Administración habla de quien está al frente, ejecutando el Proceso Administrativo (planificando, organizando, dirigiendo y controlando) asegurando eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño.

### **1.2.3 Gestión administrativa**

Conjunto de acciones en el que un Presidente de Comuna planea, organiza, dirige y controla, fortaleciendo el gerenciamiento del Cabildo mediante el uso efectivo de sus recursos.

Es importante para realizar operaciones y procesos elementales que busca desarrollar toda Organización, a fin de lograr resultados efectivos por ello es recomendable crear un manual de funciones específicas en las que se establezcan lineamientos claros para que los miembros aseguren el fiel cumplimiento de las diversas actividades a ejecutarse mediante el Proceso Administrativo.

### **1.2.4 Administración Moderna**

Henry Fayol también conocido como el padre de la Administración Moderna aseguraba que Administrar es Preveer, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar; logró salvar de la ruina a una compañía metalúrgica de Francia siendo Director aplico un método basado en la experimentación, logrando una aplicación exitosa que posteriormente le permitió formular 14 Principios, de tal manera fue el primero en sistematizar el Comportamiento Gerencial, definiendo que la función administrativa sólo tiene incidencia sobre el personal de la empresa como se detalla a continuación:

- 1) **Unidad de Mando:** El empleado debe recibir órdenes de un sólo superior.
- 2) **Autoridad:** Es necesario tener la capacidad de dar órdenes (Liderazgo) lo que conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

- 3) **Unidad de Dirección:** Generar un programa para cada actividad que administre una persona, teniendo objetivos en secuencia de procesos y un plan determinado para lograrlo.
- 4) **Centralización:** Toda actividad debe ser manejada por una sola persona delegando subalternos con la capacidad de supervisar.
- 5) **Subordinación del interés particular al general:** Deben prevalecer los intereses de la Organización sobre las individualidades, buscándose el beneficio de la mayoría.
- 6) **Disciplina:** Los miembros de la Organización deben respetar las así como los acuerdo de convivencia.
- 7) **División del Trabajo:** La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la Organización y más aún la especialización del personal para aumentar la eficiencia.
- 8) **Orden:** Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Manteniendo lo material en el lugar adecuado.
- 9) **Jerarquía:** El organigrama y jerarquía de cargos deben estar definidos y expuestos para conocimiento y respeto de la autoridad de cada nivel.
- 10) **Justa Remuneración:** El empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo que realiza.
- 11) **Equidad:** Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado, con un trato amistoso.

- 12) **Estabilidad:** Debe existir permanencia de los empleados en su cargo para que sientan seguridad en su puesto.
- 13) **Iniciativa:** Permitir iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que realicen ciertos procedimientos.
- 14) **Espíritu de cuerpo:** Promover el trabajo en equipo y colaborativo para generar un mejor ambiente laboral.

El aplicar estos principios en la Comuna de Engunga permitirá asegurar la Gestión por Resultados logrando obtener altos índices de eficiencia, destacándose sobre todo la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones, evitando de tal forma las posibles desviaciones en los Procesos Administrativo.

### **1.2.5 Modelo de Gestión Administrativa**

Modelo concepto italiano que responde a modello, es un esquema o marco de referencia para la administración de una organización privada o pública.

“Modelo de Gestión dentro de la organización, es decir la secuencia ordenada y racional en cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones”. (Tobar y Fernández, 2000, pág. 80)

Los Gobiernos y sus Administradores hoy en día tienen un modelo de gestión por el cual se basan, para desarrollar sus políticas y acciones, las mismas que pretenden alcanzar objetivos a través del Proceso Administrativo.

Considerando que el sector privado busca obtener ganancias económicas para este trabajo de investigación en la Comuna Engunga siendo del sector público se basará en el bienestar social de la población.

“Un modelo de gestión administrativa conduce recursos públicos, satisfaciendo a toda una población, para lograr una eficiente dirección dependiendo de las habilidades que posean las personas en la aplicación del manual, logrando adaptarse a los cambios que se presenten. (Medina Pogo J., 2012)

Esta investigación servirá como precedente para implementar un Manual de gestión en base a competencias, delineándose la Filosofía Institucional, bajo un diagnóstico situacional en la Comuna Engunga.

### **1.2.6 Objetivo del Modelo de Gestión Administrativa**

En la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa es necesario conocer cuáles son sus objetivos:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo fácil de realizar.
- Mejorar los servicios que se ofrecen a sus habitantes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos, de tal forma que facilite la toma de decisiones.

Puesto que la implementación de un modelo permitirá una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, por ello todo el Cabildo de la Comuna deberá conocer cada uno de los procesos administrativos.

### **1.2.7 Acción**

Proveniente del vocablo en latín actio, se refiere a dejar de tener un rol pasivo para pasar a hacer algo o bien a la consecuencia de esa actividad. Son los cambios que deberán realizarse dentro de la Comuna Engunga basándose a acciones concretas y que encaminen a la Organización.

### **1.2.8 Diagnóstico situacional**

“Tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra”. (Mario Héctor e Idalberto Chiavenato, 2006)

Está orientado en identificar, detallar y hacer un análisis de evaluación para conocer la situación actual de la Comuna Engunga en función de los resultados que se espera obtener durante la adopción del Modelo de Gestión Administrativa.

### **1.2.9 Proceso Administrativo**

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean”. (Munch Lourdes, pág. 31)

Estas etapas han pasado varios cambios y generaciones al pasar los años y a principios del XX, Henry Fayol estableció una estructura básica de la práctica administrativa pues no solo debe quedarse en una cuestión teórica sino llevarla a su pleno ejercicio para ver los cambios trascendentales que necesita la Comuna Engunga en su adopción y lograr los objetivos para satisfacción de sus habitantes. También se realiza un control para detectar los posibles desvíos que se presenten entre lo planeado y lo aplicado, sirviendo para realizar una retroalimentación en un tiempo estimado.

### **1.2.10 Etapas del Proceso Administrativo**

En las etapas se realizan diferentes actividades tales se establecen a continuación:

- Planeación: Metas, Objetivos, Estrategias y Planes.

- Organización: Estructura y Administración de recursos humanos.
- Dirección: Motivación, Liderazgo, Comunicación y Comportamiento.
- Control: Normas, Medidas, Comparaciones y Acciones.

### **1.2.11 Planeación**

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos”. (Reyes Ponce Agustín, pág. 18)

En la Planeación debe considerarse lo siguiente:

- Visión: Se refiere a lo que la Organización quiere crear en un futuro.
- Misión: Se identifica la función o tarea básica de la Organización.
- Objetivos: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad.
- Políticas: Son criterios que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

Dado que es el primer paso, debe estar plenamente definido, en el que se delimita un problema y se analizan las experiencias pasadas en los planes o programas, además se selecciona la misión, visión, objetivos, valores y políticas que en caminen a la Comuna Engunga.

### **1.2.12 Organización**

“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”. (Gómez Ceja Guillermo, 1994, pág. 191)

En la Organización debe considerarse lo siguiente:

- Cultura Organizacional: Esta apoyado de los mandos y subordinados basado en la confianza y en la aceptación de riesgos.
- Organigrama: Es la representación gráfica de la organización. Las formas más usuales son la horizontal, la vertical y la circular.
- Manual de funciones: Es un documento que describe detalladamente las funciones de la Organización.

Esta etapa combina el esfuerzo de los individuos para que se cumplan los objetivos planificados dentro de la Organización y faciliten una coordinación y orientación de las actividades a realizar.

### **1.2.13 Dirección**

“Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”. (Robert B. Buchele)

En la Dirección debe considerarse:

- Ejecución de los planes: de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación: Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Supervisión: Alcanzar las metas de la organización.
- Liderazgo: Impulsado por una persona, quien crea y desarrolla una idea.
- Comunicación: Es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.

Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo para la consecución de los objetivos en la Comuna Engunga.

### **1.2.14 Controlar**

“Consiste en tres pasos independientes: medir el desempeño real, comparar los resultados con los estándares y tomar medidas correctivas”.  
(Robbins y Decenzo, 2008, pág. 155)

En el Control debe considerarse:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados con el desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las actividades.
- Comunicar cuáles son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control de acuerdo a los resultados.

### **Tipos de Control**

Dependerá del criterio de análisis que se adopte. Podemos mencionar tres clasificaciones básicas:

- Según los factores de análisis: Depende de la realidad particular de cada Organización.
- Según el nivel de estructura formal: La división en niveles de control no es uniforme para todas las organizaciones y dependerá básicamente del grado de descentralización que exista en cada una de ellas, lo que determinará el nivel jerárquico en el que se adopten decisiones vinculadas al control.
- Según la oportunidad de realización: Los administradores pueden implementar controles en diferentes momentos, es decir, antes de comenzar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado.

En esta etapa se establecen los esquemas para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las actividades que conducen a la Comuna Engunga. Además asegura las tres anteriores etapas, garantizando que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

También los Administradores monitorean la eficacia de sus actividades, teniendo como parte esencial la toma de- medidas correctivas.

### **1.2.15 Recursos**

Son los medios del que se dispone una Organización para satisfacer una necesidad en concreta, pudiéndose llevar a cabo una tarea y conseguir algo.

- Recursos Humanos: En una Organización es su nervio vital, puesto que las personas son capaces de impulsar una propuesta de las funciones que se deben cumplir.
- Recursos Tecnológicos: Estos sirven como herramientas e instrumentos auxiliares para la coordinación de los demás recursos.
- Recursos Materiales: Son los bienes tangibles que posee la Organización.

La integración de los recursos considerados, son de suma importancia para que la Comuna Engunga los ponga a disposición de los Procesos que se aplicaran en función de conseguir un objetivo institucional.

### **1.2.16 Desarrollo**

Se mide en términos cuantitativos y cualitativos (cantidad de habitantes de un espacio, la calidad de vida de las personas, entre muchas otras). Aquí es donde entra la idea de países desarrollados frente a países subdesarrollados (aquellos que todavía no cuentan con todos los elementos considerados esenciales para el buen vivir de los habitantes).

Es un proceso continuo, ordenado en fases, es la acción de desarrollar o las consecuencias de accionar. Se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar algo y que involucra a todos los que estén inmersos en una Organización.

Por ello será tarea de todos los Miembros del Cabildo Comunal saber qué es lo que se busca desarrollar para aunar fuerzas y se vean reflejados los cambios.

### **1.2.17 Institucional**

Una institución es una cosa establecida o fundada que cumple con una función de interés público. Son normas de conducta y las costumbres que rigen una sociedad también se consideran instituciones. En este sentido, una institución es una estructura del orden social que rige el funcionamiento de una sociedad.

Con este término podemos establecer que la Institucionalidad no solo se refiere a la estructura de la Organización sino más bien a las normas o costumbres que tienen y que de ella hacen su quehacer Administrativo, como es el caso de la Comuna Engunga.

### **1.2.18 Desarrollo Institucional**

Es el proceso de cambio en que el Cabildo determina objetivos y cumple estrategias para la ejecución de planes que contribuyan en la calidad de servicios y en las competencias satisfaciendo las necesidades de los habitantes de la Comuna.

“El desarrollo institucional es la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios”. (Davies, 2006)

Este proceso cíclico y dinámico se mantiene en un cambio constante, permitiendo que las personas tengan una transformación social considerando a todos los

factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros, que afectan el desempeño institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional del Cabildo y actores involucrados que son los habitantes que se beneficiaran del progreso Comunal.

### **1.2.19 Procesos**

“Involucran a toda la organización o buena parte de ella para agregar valor a los clientes externos. Los procesos funcionales son entradas que transforman entradas en salidas, requeridas normalmente por un cliente interno en la organización y que son ejecutadas al interior de una misma área funcional”. (Mariño, 2001, pág. 39)

Son consideradas las actividades que se van a realizar dentro de la Comuna, las mismas que deben estar claramente definidas para no cometer errores ni posibles distorsiones, por ello, se debe establecer quiénes son los responsables de cada actividad a emprender, y responder en la satisfacción de demandas específicas de los Comuneros, bien sea de un bien o un servicio, estableciendo así los parámetros de calidad deseados y asegura que las transformaciones alcancen las metas previstas por la Cabildo.

### **1.2.20 Manual de Funciones**

“Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”. (Agustín Reyes Ponce, pág. 25)

Es un instrumento que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades, se elabora técnicamente con los procedimientos y normas para desarrollar las labores, a su vez permitirá que estos tomen las

decisiones más acertadas apoyados por los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos.

La utilización de un manual en la Comuna Engunga permitirá delinear claramente las funciones específicas que le corresponde ejecutar cada Directivo del Cabildo, evitando así, la duplicidad de trabajos.

### **1.2.20 Objetivos**

“Un objetivo expresa "el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema"”. (Arias, 2006, pág. 45)

Significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa a la Organización a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones y un propósito, también es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

En consecuencia los objetivos que se tracen en la Comuna deben tener un claro horizonte para saber que queremos alcanzar y a quienes comprometerán estos.

### **1.2.21 Corto plazo**

Son objetivos que se a realizan en un periodo menor a un año, también llamados objetivos individuales u operacionales de la Organización. Así, para puedan contribuir al logro de los objetivos es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo.

Los Directivos del Cabildo Comunal deberían trabajar con este tipo de objetivos puesto que son elegidos en un periodo de un año, por ello sus planificaciones deberían enmarcarse al tiempo en que estarán gobernando.

### **1.2.22 Estrategias**

Es de origen griego Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

“Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. (H. Koontz)

Indican un programa de acción en concreto que cuenta con recursos para alcanzar objetivos establecidos. Su propósito es definir y comunicar lo que desea alcanzarla Organización.

Por ello las estrategias que sean establecidas deben ejecutarse por los responsables de las Comisiones que tiene el Cabildo, pues estos ayudaran a generar valor.

### **1.2.23 Indicadores**

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

En la Comuna Engunga los indicadores demostraran el desarrollo de lo que nos hemos propuesto alcanzar, monitoreando las metas y midiendo si se cumplieron los objetivos propuesto por las Comisiones.

### **1.2.24 Metas**

Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona u organización se marca.

En la Comuna Engunga las metas serán el fin que deseamos lograr para el Desarrollo Comunal y obteniendo el máximo beneficio en la satisfacción de las necesidades de los Habitantes.

### **1.2.25 Planes**

Es la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima Organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea, para evitar que se pierda o se olvide el cómo hacerlo, acompañada de las metas, estrategias, directrices y políticas a seguir, en un tiempo y espacio convenido, así como los instrumentos y acciones que se usarán en alcanzar los fines y la motivación del ejecutar un plan.

### **1.2.26 Plan de acción**

Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Se constituye en una guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

El plan de acción delimitará el claro horizonte para lograr nuestros objetivos y las metas en la Comuna, estableciendo los responsables y plazos convenidos para ejecutar las acciones que enrumben a los Directivos del Cabildo.

### **1.2.27 Calidad**

Es un conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente. “La calidad es el grado o nivel de excelencia, es una medida de lo bueno de un producto o servicio”. (Hansen y López, 2005)

En la búsqueda de la calidad es necesario saber lo siguiente:

- a) Conocimiento del cliente: Existen dos formas de conocer al cliente, en términos de su comportamiento de motivaciones, en este caso serán los habitantes de la Comuna Engunga:
- Segmentación: Los habitantes le atribuirán al servicio diversos valores, por ello no existe sólo un tipo de socio, sino que diferentes, lo que hace necesario segmentar esto significa hacer grupos, que justifiquen la adopción de un servicio es decir satisfacer las necesidades o cubrir sus expectativas.
  - Innovación: La Comuna orientada satisfacción de los habitantes debe estar constantemente buscando la manera de mejorar o redefinir sus servicios, midiendo y evaluando la calidad en forma permanente, determinando las áreas de servicio que requieren mayor atención.
- b) Calidad en Servicios: Es una prioridad puesto que los Comuneros siempre estarán esperando el desarrollo de su Comuna no solo en servicios sino en los bienes que se logren obtener, así se evitará la migración hacia otras Provincias.

Este conjunto de características aportaran en los procesos y servicios que pretende alcanzar la Comuna Engunga, confiriéndole de tal forma satisfacer las necesidades para sus miembros, siendo un valor agregado para destacar sus acciones y procedimientos a nivel Parroquial.

### **Mejora continua**

Mejora sistemática e incesante de los procesos mediante la implementación de las metodologías y herramientas adecuadas.

Involucra la capacitación y el desarrollo del Cabildo, en la búsqueda de obtener el cambio en la Comuna, esta orientación debe ser considerarse como un objetivo primordial para producir una sensación de satisfacción del personal hacia la administración, creando de tal forma una estimulación y reciprocidad por el bien intelectual adquirido y será desplegado en las acciones futuras que tengan que realizar los Directivos.

### **1.2.28 Servicios**

“Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”.  
(Lamb, Hair y McDaniel,)

#### **Procedimientos de Servicios**

Consiste en establecer sistemas y procedimientos para la entrega de servicios en la Comuna. Un alto nivel de procedimientos permite que los servicios sean entregados en forma oportuna, eficiente y uniforme.

#### **Características de los servicios**

- Intangibles: Éstos son un desempeño y no un objeto.
- Heterogéneos: El desempeño comúnmente varía de un cliente a otro y de un día a otro.
- Inseparables: La producción y el consumo de muchos servicios son inseparables.

Son el conjunto de actividades que ejecutaran los Directivos del Cabildo para poder responder y satisfacer las necesidades de los Habitantes bajo un trato amistoso, personalizado y cordial.

### **1.2.29 Competencias**

Proveniente del latín *competentia*. Está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

“Son actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer”. (Tobón, 2013)

Las competencias serán demostradas por los Directivos del Cabildo, quienes no solo se basaran en su buen liderazgo sino en alcanzar los Objetivos que se tiene planteado en este Modelo de Gestión en miras hacia el Desarrollo Institucional. Puesto que sin la ayuda de estos será solo un simple modelo que quede y sea archivado.

### **Satisfacción laboral**

“Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto”. (Robbins y Stephen P., 2000, pág. 9)

Debe constituir como un objetivo esencial de la organización. Por ello resulta importante considerar la participación de los Directivos del Cabildo en la toma de decisiones, la capacitación, los sistemas de estimulación entre otros.

### **Valor Público**

El término “valor público” propone la utilización de la administración estratégica en vez de doctrinas tradicionales para crear instituciones que puedan responder de manera más efectiva a las necesidades de los ciudadanos.

“Ha sido objeto de discusión dada la ambigüedad a la que se puede prestar. De manera muy simple, “el valor público es aquello que el público valora”. (Ricardo Blaug, Louise Horner, Lekhi Rohti y Heritage, pág. 23)

Específicamente se refiere al valor que los ciudadanos obtienen de las actividades que los organismos públicos ofrecen en los servicios ofertados, además está suele ser una fuente inagotable de conocimiento ya que de aquí se puede conocer cuáles son las demandas que no han sido satisfechas y que requieren sus habitantes.

### **1.2.27 Gestión por Resultados**

Denominada administración por objetivos o dirección por resultados, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

“La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades” (Fernández M., 2003, pág. 37)

Para llevar de lo máximo a lo mínimo ósea que si a nivel Nacional se aplica este tipo de Gestión debe ser aplicado y es recomendable a nivel Local la integración de las necesidades de la Comuna para alcanzar objetivos de crecimiento, con la orientación del Presidente contribuir al desarrollo.

### **Equipo de trabajo**

Es el grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales.

Por ello los Directivos del Cabido deben trabajar en función de equipo para lograr alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal en la Comuna.

### **Eficiencia**

Se refiere a hacer las cosas bien, obteniendo el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Centrándose en el proceso que se sigue para lograr algo, tomando en cuenta los “medios”.

### **Eficacia**

Proveniente del latín *efficacia*, es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Es hacer las cosas de la manera correcta y de esta manera alcanzar el resultado deseado, centrándose en el logro o alcance final, es decir en los “fines”

### **Diferencias clave entre eficacia y eficiencia**

- La eficiencia se centra en los medios, mientras que la eficacia se enfoca en los fines.
- Eficiencia es hacer las cosas bien, pero eficacia es hacer las cosas correctas.
- La eficacia visualiza las cosas a largo plazo, mientras que la eficiencia se limita a la situación actual.

## **1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Para el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa es necesario fundamentar y exponer la siguiente Normativa Legal por el que la Comuna Engunga actúa y ejerce sus funciones además de guiarnos en la viabilidad del presente trabajo de investigación:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización
- Codificación de la Ley de Régimen de Comunas
- Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna Engunga

### **1. 3. 1. Constitución Política de la República del Ecuador (2008)**

La Constitución del Ecuador busca construir una nueva Sociedad que fomente la convivencia para alcanzar el buen vivir a través del respeto y la democracia. Por ello es necesario considerar y establecer cuáles son los artículos que fundamentan la existencia de las Comunas, cabe considerar que todos debemos cumplir deberes y obligaciones.

#### **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. (Asamblea Constituyente, 2008)

**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:

9. Conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad, en sus

territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral.

**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. (Asamblea Constituyente, 2008)

**Art. 60.-** Los pueblos ancestrales, indígenas, afroecuatorianos y montubios podrán constituir circunscripciones territoriales para la preservación de su cultura. La ley regulará su conformación. Se reconoce a las comunas que tienen propiedad colectiva de la tierra, como una forma ancestral de organización territorial. (Asamblea Constituyente, 2008)

## **TÍTULO IV**

### **PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER**

#### **Capítulo primero**

#### **Participación en democracia**

#### **Sección primera**

#### **Principios de la participación**

**Art. 95.-** Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios

de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

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

## **Sección segunda**

### **Organización colectiva**

**Art. 96.-** Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir 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.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas. (Asamblea Constituyente, 2008)

## **Capítulo séptimo**

### **Administración pública**

#### **Sección segunda**

##### **Administración pública**

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía,

desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Asamblea Constituyente, 2008)

## **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. (Asamblea Constituyente, 2008)

La Constitución del Ecuador, tienen como objetivo alcanzar el Buen Vivir; por ello, considera importante la planificación para conseguir el desarrollo nacional y erradicar la pobreza, promoviendo el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza.

#### **1. 3. 2. Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017)**

El Plan Nacional del Buen Vivir busca construir una Sociedad más justa impulsando un cambio irreversible, rápido, profundo y radical en el país; el mismo que contempla doce objetivos de transformación para la calidad de vida siendo las Ecuatorianos los actores principales de esta, además del fortalecimiento de valores comunitarios y la participación activa, de individuos y colectividades con metas y políticas claras, precisas, realistas, cuantificables y alcanzables en un tiempo establecido.

El Estado con este objetivo busca promover la participación social y ciudadana fomentando la acción colectiva de la propia sociedad y que estas gocen de

autonomía en sus organizaciones sociales. Tal como queda demostrado en el siguiente objetivo:

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

**Políticas y lineamientos estratégicos**

Profundizar la presencia del Estado en el territorio nacional, garantizando los derechos de la ciudadanía:

Fortalecer las capacidades de los niveles de gobierno, a través de planes y programas de capacitación, formación y asistencia técnica, para el efectivo ejercicio de sus competencias. (Senplades, 2013-2017)

Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia

- a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.
- b. Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales.
- c. Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente. (Senplades, 2013-2017)

Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, con un enfoque de derechos

- 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.

**g.** Fomentar, entre la población y las autoridades, la importancia de la planificación no solamente como instrumento de política pública, sino como herramienta de un proceso de cambio político. (Senplades, 2013-2017)

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

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

**j.** Fomentar espacios de diálogo y deliberación que promuevan las capacidades reflexivas, críticas y cooperativas de cada persona. (Senplades, 2013-2017)

Con este objetivo se consolida la igualdad de los derechos de las personas fomentando la convivencia social logrando la obtención de una vida digna.

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

### **Políticas y lineamientos estratégicos**

Garantizar el Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos. (Senplades, 2013-2017)

### **1. 3. 3. Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización**

El Código Orgánico establece la organización político-administrativa, en los distintos Niveles de Gobiernos para lograr la buena marcha a través de nuevas

competencias en procesos de cambio Nacional, he aquí la importancia de su responsabilidad en la aplicación para el beneficio de sus habitantes.

## **Capítulo II**

### **Circunscripciones Territoriales de Comunas, Comunidades, Pueblos y Nacionalidades Indígenas, Afroecuatorianas y Montubias**

#### **Artículo 93.-Naturaleza de las Circunscripciones Territoriales de Comunidades, Pueblos y Nacionalidades Indígenas, Afroecuatorianas y Montubias.-**

Son regímenes especiales de gobierno autónomo descentralizado establecidos por libre determinación de los pueblos, nacionalidades y comunidades indígenas, afroecuatorianas y montubias, en el marco de sus territorios ancestrales, respetando la organización política administrativa del Estado, que ejercerán las competencias del nivel de gobierno autónomo correspondiente.

Se registrarán por la Constitución, los instrumentos internacionales y por sus estatutos constitutivos, para el pleno ejercicio de los derechos colectivos. Contarán con los recursos provenientes del presupuesto general del Estado que les correspondan.

En estos regímenes especiales, en el marco del respeto a los derechos colectivos e individuales, se aplicarán de manera particular los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, los usos y costumbres, así como los derechos colectivos de los pueblos, nacionalidades y comunidades indígenas, afroecuatorianas y montubias que los habitan mayoritariamente, de conformidad con la Constitución, los instrumentos internacionales y este Código. (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011)

## **Sección Primera**

### **Conformación**

**Artículo 103.-** Tierras y territorios comunitarios.- Se reconoce y garantiza a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias que serán inalienables, inembargables e indivisibles y que estarán exentas del pago de tasas e impuestos; así como la posesión de los territorios y tierras ancestrales, que les serán adjudicadas gratuitamente. (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011)

### **Capítulo III**

#### **La Participación Ciudadana en los Gobiernos Autónomos Descentralizados**

**Artículo 308.- Comunas, comunidades y recintos.-** Constituirán una forma de organización territorial ancestral las comunas, comunidades y recintos en donde exista propiedad colectiva sobre la tierra. Éstas serán consideradas como unidades básicas para la participación ciudadana al interior de los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional descentralizado de planificación en el nivel de gobierno respectivo.

Se reconocen las formas de organización comunitarias en el marco del presente Código y la Ley de Comunas, sin perjuicio de los derechos colectivos de la Constitución, y los instrumentos internacionales en el caso de las nacionalidades y pueblos indígenas, afroecuatorianos y montubios. (Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011)

#### **1. 3. 4. Codificación de la Ley de Organización de Régimen de Comunas**

Las comunas se rigen bajo esta codificación de Ley adquiriendo de tal forma Personería Jurídica las mismas que tienen dependencia administrativa por el

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca a las que estarán supeditadas.

## **Título I**

### **Constitución**

**Artículo 1. Establecimiento y nominación de las comunas.** Todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia, que existiera en la actualidad o que se estableciera en lo futuro, y que fuere conocido con el nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad, o cualquiera otra designación, llevará el nombre de comuna, a más del nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

**Artículo 2.** Sujeción a la jurisdicción parroquial. La comuna estará sujeta a la jurisdicción de la parroquia urbana o rural dentro de cuya circunscripción territorial se encuentre. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

**Artículo 3.** Personería jurídica de las Comunas. Las comunas se registrarán por esta Ley y adquirirán personería jurídica, por el solo hecho de atenerse a ella. En la aplicación de la presente Ley se garantiza el ejercicio de los derechos colectivos de los pueblos indígenas que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales y de los pueblos negros o afroecuatorianos, así como, de las comunidades que forman parte de estas colectividades de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 84 de la Constitución Política de la República. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

**Artículo 4. Dependencia administrativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería.** Administrativamente las comunas dependen del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Los derechos que esta Ley concede a las comunas, estarán supervisados y dirigidos por el indicado Ministerio. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

**Artículo 8. Del cabildo.** El órgano oficial y representativo de la comuna es el cabildo, integrado por cinco miembros, quienes ejercerán las funciones de Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

## **Título II**

### **De la Representación**

**Artículo 11. Nombramiento del cabildo.** En cualquier día del mes de diciembre de cada año, según la convocatoria previa hecha por el cabildo, se reunirán los habitantes que consten en el registro, en un sitio de la comuna o en cualquier otro de la parroquia respectiva, con el objeto de nombrar el cabildo que ha de representarlos en el año siguiente, contado desde el 1o. de enero. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

**Artículo 14. Representación de la comuna y remoción de los miembros del cabildo.** Debiendo el cabildo representar judicial y extrajudicialmente en todos los actos y contratos a la comuna, y teniendo, en particular, el manejo y administración de los bienes en común, no podrá ser miembro del cabildo sino la persona de reconocidas honradez y solvencia moral. El Ministro de Agricultura y Ganadería puede remover al miembro del cabildo que no llene estos requisitos, y, en tal caso, designará al reemplazante. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

## **Título III**

### **Del Cabildo**

- a) Dictar las disposiciones y reformar libremente los usos y costumbres que hubiere, relativos a la administración, uso y goce de los bienes en común. (Comisión de Legislación y Codificación, 2004)

### **1. 3. 5. Reglamento Interno de la Comuna Engunga**

Este conjunto de disposiciones internas brinda calidad, eficiencia y eficacia con el propósito de mantener el orden en la Comuna.

#### **Antecedentes**

La Comuna “Engunga”, es de raíces ancestrales, forma parte del estado Ecuatoriano, único e indivisible, fundada el 9 de Diciembre de 1937, reconocida mediante Acuerdo Ministerial N° 24 de fecha 20 de agosto de 1938, por el Ministerio de Previsión Social. Personería Jurídica que le permite acogerse a las prerrogativas y autonomía consagradas en la Constitución de la República del Ecuador,

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 17 literal A, de la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas. (Reglamento Interno de la Comuna Engunga, 2009)

#### **Art. 1.- Constitución y Domicilio**

Con domicilio en el Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena; de trayectoria étnica, integrada por las personas que forman parte de ella radicadas en esta comunidad, vínculos de cohesión social, de organización tradicional, con espíritu de solidaridad, con ligas de parentescos, con intereses y propósitos comunes y se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas, la declaración de la Naciones Unidas, sobre los derechos de los Pueblos Indígenas y Tribales, la Declaración Universal de los derechos Humanos. (Reglamento Interno de la Comuna Engunga, 2009)

## **Capítulo II**

### **Estructura Interna y Administración**

#### **Del Cabildo**

##### **Art. 11.- Del Cabildo Comunal**

El cabildo comunal es el órgano administrativo y representativo de la comuna, está integrado por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario. Duran un año en sus funciones y podrán ser reelegidos total o parcialmente, para ser dirigente de la Comuna deberá estar al día en sus obligaciones con la Comuna y haber asistido a las asambleas. (Reglamento Interno de la Comuna Engunga, 2009)

##### **Art. 14.- Atribuciones y Deberes del Cabildo**

- a) Formular planes y 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 Ordinaria. (Reglamento Interno de la Comuna Engunga, 2009)

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Este capítulo muestra los procedimientos realizados para generar la información necesaria para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa propuesto.

“Conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta”. (Hernández, 2008)

En esta etapa el diseño de la investigación fue de vital importancia, ya que nos ayudó a medir cuales son las falencias que se presentan en la Comuna Engunga acorde a la futura aplicación del Modelo de Gestión Administrativa y por ende la verificación de la hipótesis propuesta a través de los recursos de recepción de datos, el muestreo entre otros.

Más aún se debe considerar a los actores principales, pues, que mejor el recibir la información de los mismos protagonistas, quienes ayudaran a determinar la oportuna y confiabilidad en la recepción de la información para su adecuada implantación.

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

El diseño de la investigación es el plan o esquema a seguir, puesto que permitió valorar las premisas de la tesis en sus variables y con ello reconoció la comprobación de la hipótesis y arrojó respuestas a las interrogantes establecidas en un inicio dado el caso que proporcionó mayor confiabilidad generando información exacta e interpretable además, ayudó a ahorrar tiempo, prever

eventos inesperados y bajo el soporte del marco teórico sirvió para obtener la información relevante antes de terminar el producto y dar el fiel cumplimiento al Plan de Acción como propuesta para el Modelo de Gestión Administrativa y lograr el Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga.

“La estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”.  
(Arias, 1999)

Para lograr lo planteado desde nuestro objetivo general y los objetivos específicos, se utilizó el diseño de investigación Cuantitativa y Cualitativa puesto que mediante estas generamos conocimiento de la realidad con el propósito de explicarla, comprenderla y transformarla de acuerdo a las necesidades de la Comuna Engunga.

Esta investigación se rigió por la aplicación de las diversas técnicas e instrumentos tales como la encuesta, entrevista que permitió plantear preguntas y su fácil recolección e interpretación para el levantamiento de información, junto con el Reglamento Interno Reformatorio, Actas de Constitución, libros, además de la entrevista directa a las autoridades del Cabildo y los miembros de la Comuna Engunga.

La Metodología Cuantitativa sirve para cualquier campo y se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales; el objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

La Metodología Cualitativa es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular sin medición numérica.

## **2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es un procedimiento sistemático, crítico, reflexivo y controlado que le da al investigador la posibilidad de descubrir nuevos datos, hechos o relacionados en cualquier campo del conocimiento constituyéndose en un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo. “Un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (Sabino, 2000, pág. 47)

Por ello, escoger un Tipo de Investigación en este capítulo determinó los pasos a seguir dentro del estudio tanto como sus técnicas, sus métodos, influyendo en los instrumentos y hasta en su análisis de los datos recolectados. Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen.

### **2.2.1 Investigación Descriptiva**

“Utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos”. (Méndez, 2003)

En el presente estudio se utilizó el tipo de investigación con carácter descriptivo llamado también de diagnóstico puesto que nos ayudó a reconocer, describir, analizar e interpretar la problemática existente ya que se identificó la insuficiente preparación Universitaria en los principales cargos del Cabildo dejando en evidencia la deficiencia y poca efectividad en las funciones asignadas por el desconocimiento de las prioridades en materia de gestión.

Por otro lado se presencia el deficiente control de los procesos internos puesto que existe mucha burocracia en actividades o procedimientos que pueden resolverse rápidamente, además de mantener una información oportuna, segura y confiable en el momento preciso para generar la mejora continua en la Comuna.

También, se demuestra la necesidad latente en la baja planificación anual de las actividades que se desarrollan a corto plazo, dado por el desconocimiento en materia de Planeación para el establecimiento del horizonte definido mediante el correcto proceso administrativo.

El ineficiente liderazgo y la determinación de la filosofía demuestran una insuficiente administración del desempeño para la consecución de programas, proyectos u obras; puesto que no se tiene claro la misión, visión y los objetivos.

Todo esto ha evocado en un efecto predominante sobre el sentido de pertenencia puesto que los miembros no forman parte del progreso para la Comuna probado en la asistencia de las asambleas; todo esto ha permitido medir bajo la información estructurada en el Marco Teórico conceptual y la información recolectada para luego analizar e interpretar las características de la Gestión Administrativa y el Desarrollo Institucional en Cabildo de la Comuna Engunga y así consolidar una Visión y Misión en pro de buscar la mejora continua.

### **2.2.2 Investigación Descriptiva**

“Contribuye a la estructuración de ideas originales del proyecto, contextualizándolo tanto en su perspectiva teórica, metodológica como histórica específica”. (Cea, 2002)

Conocida también como Bibliográfica ya que indaga, recolecta, selecciona, analiza e interpreta y presenta datos con el objetivo del análisis de diferentes documentos, que directa o indirectamente aportó la información, constituyéndose como una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas usando diferentes documentos que aportaran en la Investigación.

“Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros y publicaciones”. (Paredes W., 2009, pág. 52)

En el proceso de la construcción del Modelo de Gestión Administrativa, se garantizó la calidad de los fundamentos teóricos (socioculturales, geográficas o históricas) tanto de libros, enciclopedias, revistas, como de tesis similares así como de documentos y carpetas de información electrónica, audiovisuales, manuscrita e impresas internas de la institución (Reglamento Interno Reformado y la Normativa Legal) relacionadas con la obtención de resultados confiables que favorezcan a la problemática obteniendo una información confiable.

### **2.2.3 Investigación de Campo**

Es un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basándose en una estrategia directa para conocer la realidad en la información necesaria para el desarrollo de la investigación. “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna”. (Arias, 2004)

Por ello la observación y la aplicación de encuestas fueron establecidas para los Directivos del Cabildo y Miembros de la Comuna Engunga con interrogantes que nos ayudaron a medir la Gestión Administrativa y el Desarrollo Institucional, a través del establecimiento de tabulación y así obtener resultados mediante el análisis que fue de gran importancia en el Desarrollo de esta Investigación.

## **2.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Es una herramienta que se refiere al medio que se utilizó para llegar a un fin, por ello es importante establecer los medios que nos ayudaron en la investigación para resolver el problema planteado relacionándolo con el logro de los objetivos y poder presentar conclusiones y recomendaciones.

### **2.3.1 Método Descriptivo**

Este método permitió describir y evaluar ciertas características del estado real del Cabildo de la Comuna Engunga analizando los datos reunidos y descubrir así la relación entre las variables.

“Busca especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 80)

### **2.3.2 Método Analítico**

Se utilizó este método ya que los conceptos se presentan como todo y luego se los va descomponiendo en partes, ceñidos a los principios de que, para comprender un fenómeno es necesario conocer las partes que lo componen con un diagnóstico integral.

“Como un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. (Bernal C, 2006, pág. 56)

Permitiendo así conocer más sobre el objeto de estudio, analizando la naturaleza, causas y efectos del problema para llegar al establecimiento del diseño del Modelo de Gestión Administrativa, por ello, se realizó conclusiones sobre los procesos y actividades que generen cambios en el Cabildo Comunal.

### **2.3.3 Método Inductivo**

Es usual y se distingue en cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y estudio de los hechos, la derivación inductiva y la contrastación.

“Utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”. (Bernal C., 2010, pág. 59)

Permitiendo realizar un análisis de las actividades y procesos del Cabildo de la Comuna Engunga obteniendo conclusiones generales mediante la observación,

registro, clasificación y estudio de la problemática existente en la institución, dando lugar a un análisis ordenado, coherente y lógico estableciendo de tal forma cuáles son sus necesidades.

Además se utilizó este método en la aplicación de la observación directa, entrevistas y encuestas para formular, analizar e interpretarlas.

### **2.3.4 Método Deductivo**

Este método científico se caracteriza porque va de lo general a lo particular. Es aquel que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducirlos por medio del razonamiento lógico. Con el método deductivo se analizó la información base en donde se abordarán conocimientos generales sobre la Gestión Administrativa en la Comuna Engonga. Considerando además que la conclusión es una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez.

“Es un procedimiento racional que consiste en llegar al conocimiento de casos particulares a partir de conceptos universales”. (Elizondo A., 2002, pág. 7)

Por ello, permitió determinar los efectos que creaban el problema mediante un análisis estableciéndose que los procedimientos, la planificación, la tecnología de información y las evaluaciones no se realizan por el desconocimiento de los Procesos Administrativos ayudando de tal manera la formulación de la hipótesis. Para el fortalecimiento de las funciones se demostró que se debe elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para que sea utilizado eficientemente en el Desarrollo Institucional evitando así el empirismo en la Administración Comunal.

## **2.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Conjunto de instrumentos y medios a través del cual se efectúa el método permitiendo facilitar el procesamiento de la información en la investigación.

Además pretende los siguientes objetivos: ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos. En cuanto a las técnicas de investigación, se han aplicado dos formas: técnica documental y técnica de campo.

#### **2.4.1 Observación**

Se aplicó en las múltiples visitas entre las que identifique la localidad, sus representantes, su Reglamento Interno Reformatorio, participación de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias identificándose la deficiencia y el desconocimiento en los Procesos Administrativos.

Entre las primeras apreciaciones que se presentaron fue la inconstante presencia de la Presidenta en la Comuna ya que por motivos de trabajo de lunes a viernes solo llegaba los sábados y domingo dependiendo si hubiera algún tema por resolver, por ello muchos asuntos no podían ser liderados con ello nos podemos imaginar qué tipo de Administración se estaba llevando en la Comuna. Entre los miembros de la Directiva se notaba el desfase de información dado el caso que, en las reuniones no se toma en cuenta los temas sin resolver en la anterior Asamblea, la reuniones empezaban una hora después de la convocatoria puesto que nunca estaba el quórum reglamentario, la falta de liderazgo era demasiado evidente puesto que los miembros para no irse de madrugada a sus hogares se salían de las reuniones sin haber concluido. La atención de los Directivos era más viable encontrarles en sus hogares puesto que por sus propias actividades no asistían a las instalaciones de la Comuna.

“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observadas, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”.  
(Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, pág. 260)

Con esta técnica pude apoyar la investigación puesto que pude obtener el mayor número de datos y conocimiento sobre la verdadera situación en la que vive la Comuna.

### **2.4.2 Encuestas**

Esta técnica se aplicó basándonos en los ítems del cuadro de Operacionalización de las Variables Independiente y Dependiente los que ayudaron eficientemente al logro de nuestro trabajo de investigación mediante la obtención de datos de interés sociológico destacándose así la problemática existente en la Comuna, al realizar las encuestas a los miembros de la Comuna se pudo conocer y evidenciar más de cerca como percibían los desatinos de la actual Administración mostrando poca participación en las actividades que se realizan en pro del Desarrollo Institucional.

“Es una de las técnica de recolección de información más usada, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de la persona encuestada. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (Bernal, 2000, pág. 194)

Antes de la ejecución de la encuesta se estructuró su utilización conforme a la Escala de Likert, con respuestas múltiples siendo adaptables y acordes a la realidad lo que nos permitió tener información relevante de las actividades y los procedimientos

“Permite la elaboración de una serie de proposiciones o frases representativas del atributo o variable que se trata de estudiar. (Sánchez J. y Pintado T., 2009, pág. 75)

### **2.4.3 Entrevista**

Esta técnica de recopilación de información se dio mediante una conversación profesional entre los Miembros del Cabildo y el entrevistador, en base a aspectos de gran importancia, en la que se adquirió información relevante y complementaria para el desarrollo de la investigación.

“Es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra”. (Morán y Alvarado, 2010)

Para corroborar la confiabilidad y validez de los datos obtenidos en la observación y en la encuesta, se procedió a recoger la información a través de la entrevista realizándola de manera individual con la finalidad de que respondieran de acuerdo a su criterio.

#### **2.4.4 Técnica Documental**

Permitió la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio las mismas que fueron consultadas en diferentes libros con textos relacionados al tema Gestión Administrativa y Desarrollo Institucional planteado en el cuadro de las Variables Independiente y Dependiente además de la Normativa Legal vigente y el Reglamento Interno Reformatorio de la Comuna Engunga.

### **2.5 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Constituyó en una herramienta indispensable para el desarrollo de la investigación utilizándose los siguientes instrumentos: cuaderno de notas para el registro de lo observado, fichas bibliográficas, se prepararon cuestionarios de encuestas y de entrevistas, agenda de actividades, dispositivos electrónicos para el almacenamiento de la información recolectada, cámara fotográfica y una grabadora; garantizando de tal forma la integridad y confiabilidad de la información.

### **2.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **2.6.1 Población**

También denominada universo; además, es el conjunto de personas que fue objeto de análisis durante el proceso de investigación, en este caso se tomó en consideración a los 13 Directivos del Cabildo Comunal y a los 709 socios y

habitantes de la Comuna Engunga quienes están relacionados en el desarrollo de la investigación.

“Como la totalidad de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso se debe acudir a una parte de él, que es representativa, es decir que en lo posible reúna todas las características de la población, a esta fracción se la conoce como muestra”. (Paredes W., 2009, pág. 53)

**CUADRO N° 3: Población: directivos del cabildo**

<b>Población</b>	<b>Número</b>
Presidente	1
Vice-Presidente	1
Tesorero	1
Secretario	1
Sindico	1
Comisión de Salud, Ambiente e Higiene	2
Comisión de Deporte y Recreación	2
Comisión Educación y Cultura	2
Comisión de Publicidad, y, de Festividades Sociales y Religiosas	2
<b>Total Directivos</b>	<b>13</b>

Fuente: Investigación de Campo - Comuna Engunga

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

**CUADRO N° 4: Población: comuneros**

<b>Población</b>	<b>Número</b>
Hombres	385
Mujeres	324
<b>Total</b>	<b>709</b>

Fuente: Investigación de Campo - Comuna Engunga

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## 2.6.2 Muestra

Es un subconjunto de individuos dentro de una población estadística. Considerando que la población será finita, es decir, que existe una cantidad limitada de individuos a estudiar, se tomará una muestra de la población total para este caso será de 256 socios para el proceso de investigación.

“Selección de las unidades muestrales a través de un proceso de azar, aleatorio”. (Grande I. y Abascal E., 2009, pág. 257)

Este tipo de muestra requirió de la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n: tamaño de la muestra que deseamos conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error estándar

k: nivel de confianza

$$n = \frac{710 (0.5)(0.5)}{(710 - 1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{710 (0,5,0,5)}{(710 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5,0,5}$$

$$n = \frac{709(0.25)}{(709)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{177.25}{0,693125}$$

$$n = 256$$

Entonces, la muestra es de 256 comuneros, además de los 13 Directivos del Cabildo de la Comuna Engunga que serán encuestados.

## **2.6 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo permitió indagar, analizar y profundizar el problema que inicialmente presentaba el Cabildo, procesando la información en base a las técnicas e instrumentos escogidos y utilizados para la presente investigación orientados en la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la Comuna Engunga, expresada en la tabulación y la representación gráfica, que fueron aplicadas en función de las Variables Independiente y Dependiente los que contribuyeron en el Desarrollo Institucional determinando los siguientes resultados:

- Idea sobre el tema de estudio, producto de la observación realizada en el Cabildo
- Planteamiento del problema
- Formulación del fundamento sobre el tema determinado
- Establecimiento de la metodología de investigación que permitió recopilar la información relevante
- Aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación a los Socios
- Procesamiento y codificación de datos de manera cuantitativa expresados en cuadros representativos, los resultados obtenidos luego del estudio de campo para obtener información concreta y real para su respectivo análisis
- Tabulación de datos, fundamentada exclusivamente en datos numéricos y porcentuales, es decir en frecuencias

- Análisis e interpretación cuantitativa, porcentual, gráfica y cualitativa de los resultados obtenidos
- Definición de conclusiones y la elaboración de recomendaciones.

Los datos recolectados fueron procesados y ordenados, siendo esta información utilizada con el propósito de realizar una descripción de la situación real de la Comuna Engunga permitiendo proponer soluciones que contribuyan a mejorar las actividades y sobre todo en la optimización de los procesos.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA

##### 1. ¿La Comuna Engunga actualmente cuenta con un análisis situacional?

**TABLA N° 1 Análisis situacional**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	No	8	62%
	Si	5	38%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 1 Análisis situacional**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

En el análisis situacional, notamos que no se realiza o no saben cómo realizarlo tanto así que tenemos el 62% de los directivos encuestados que indican que nunca le han explicado que es eso; mientras que el 38% tiene un conocimiento superficial.

**2. ¿Usted ha sido convocado para participar de un diagnóstico situacional sobre la Gestión Administrativa del Cabildo?**

**TABLA N° 2 Diagnóstico situacional**

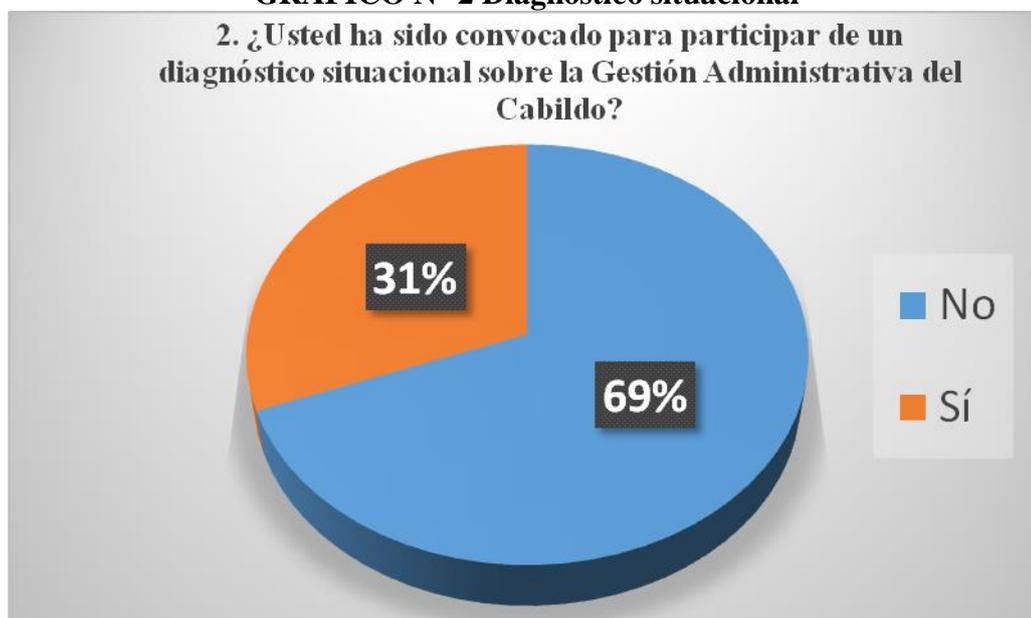
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>2</b>	No	9	69%
	Sí	4	31%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 2 Diagnóstico situacional**

**2. ¿Usted ha sido convocado para participar de un diagnóstico situacional sobre la Gestión Administrativa del Cabildo?**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Los encuestados mencionan que no se les ha explicado que es el diagnóstico para la Gestión Administrativa tanto así que notamos que el 69% no sabe; por tanto, no ha sido convocado y sólo el 31% ha sido convocado y participado pero más bien para un tipo de informe general.

**3. ¿El Cabildo anualmente establece una visión y misión para la consecución de objetivos?**

**TABLA N° 3 Filosofía institucional**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	No	6	46%
	Si	7	54%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 3 Filosofía institucional**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 54% de los encuestados consideran que sí tienen una visión y misión en busca de los objetivos pero en realidad lo que indican es que simplemente ofrecen una o varias obras como cumplimiento de campaña mas no, con una visión de conjunto en la Comunidad y esto lo confirma el 46% que indica que no tienen una visión y misión todo lo realizan empíricamente y simplemente tratan de hacer obras.

**4. ¿Existe una cultura organizacional basada en la estructura y funciones del Cabildo?**

**TABLA N° 4 Cultura organizacional**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>4</b>	Definitivamente No	4	31%
	Indiferente	2	15%
	Definitivamente Si	7	54%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 4 Cultura organizacional**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Lo que algunos encuestados entienden es que están organizados como Directiva mas no, que han creado una cultura organizacional aunque, el 54% están convencidos de que sí; el 31% indica que no tienen esta cultura cada uno hace lo que puede, a lo que salga; y, un 15% son indiferentes a esto.

## 5. ¿El Cabildo demuestra Liderazgo en la toma de decisiones?

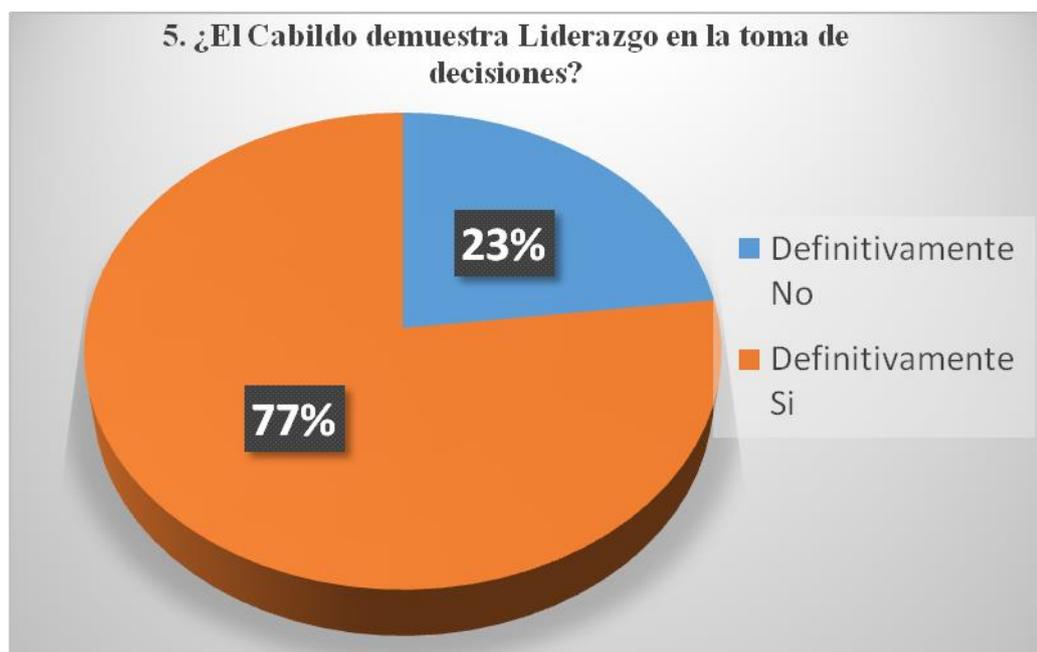
**TABLA N° 5 Liderazgo**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	Definitivamente No	3	23%
	Definitivamente Si	10	77%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 5 Liderazgo**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 77% está afirmando que tienen un gran liderazgo dentro de la Comuna mientras que el 23% indica todo lo contrario.

**6. ¿Se comunica e informa a la Comunidad sobre los resultados obtenidos en algún proceso?**

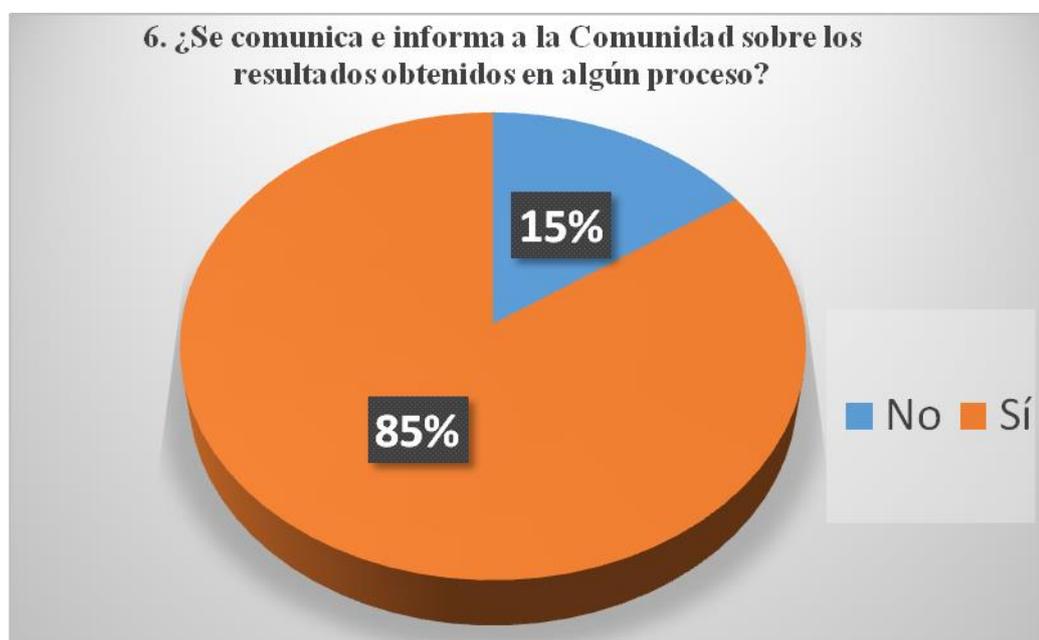
**TABLA N° 6 Comunicación**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	No	2	15%
	Sí	11	85%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 6 Comunicación**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Se nota que el 85% de los directivos encuestados dice que sí, siempre se informa a la comunidad, sea en Asambleas Ordinarias o Extraordinarias, de los resultados obtenidos en los procesos; mientras que el 15% indica que no se lo hace o no se informa todo.

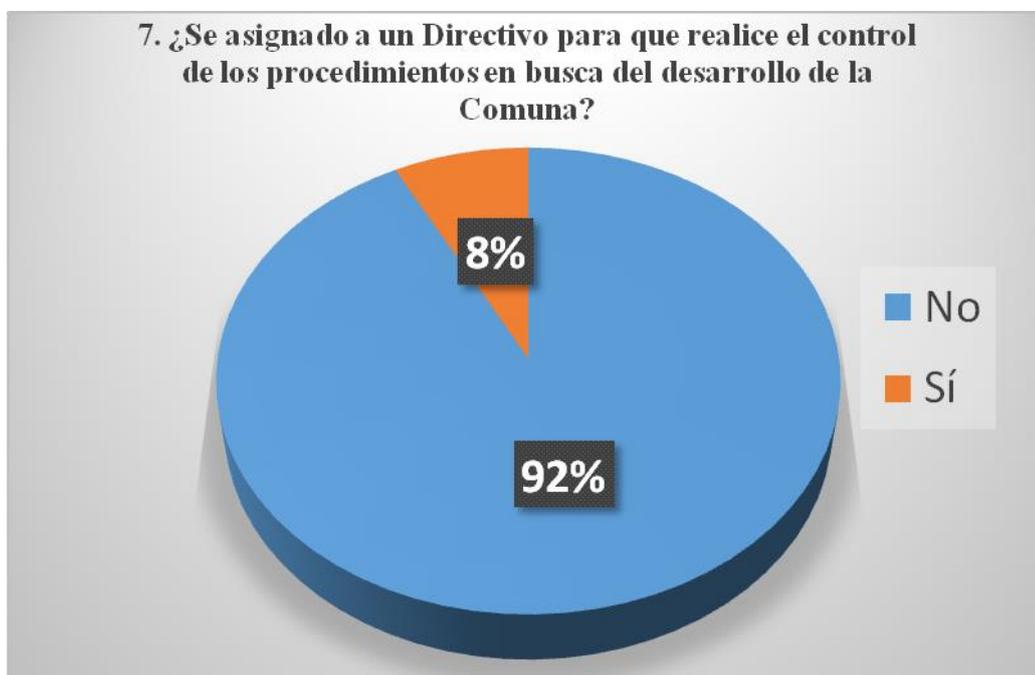
**7. ¿Se ha asignado a un Directivo para que realice el control de los procedimientos en busca del desarrollo de la Comuna?**

**TABLA N° 7 Control**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>7</b>	No	12	92%
	Sí	1	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 7 Control**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Con el 92% está muy claro que no tienen una persona asignada específicamente para esto y tácitamente se presume que eso le compete solamente al presidente del Cabildo mientras que el 8% restante menciona que sí se cumple con esto, entendiendo que este cargo es una más de las competencias del Presidente de la Comuna.

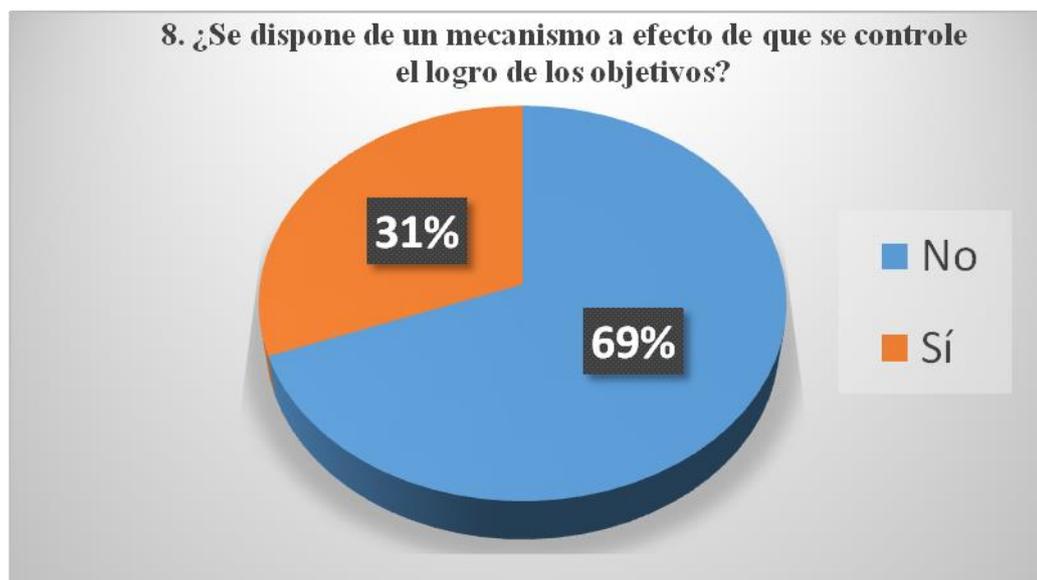
**8. ¿Se dispone de un mecanismo a efecto de que se controle el logro de los objetivos?**

**TABLA N° 8 Tipos de control**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>8</b>	No	9	69%
	Sí	4	31%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 8 Tipos de control**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Realmente no se tiene este mecanismo para este control esto lo testifica el 69% ciertamente, que lo realizan de forma empírica así lo afirma el 31% de los encuestados.

**9. ¿Se brinda capacitación a los miembros del Cabildo para la aplicación correcta de procedimientos?**

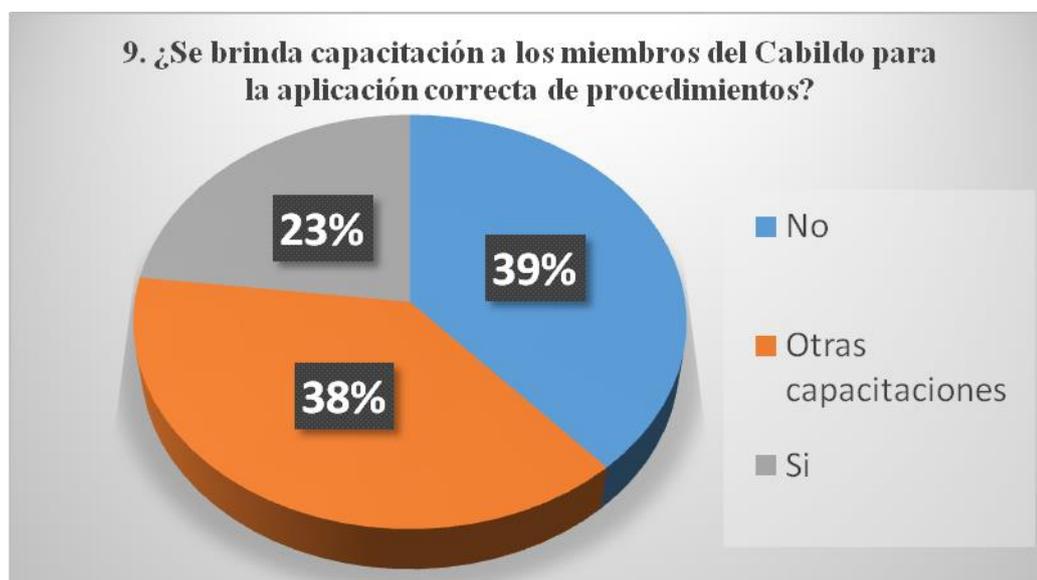
**TABLA N° 9 Recursos humanos**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>9</b>	No	5	38%
	Otras capacitaciones	5	38%
	Si	3	23%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 9 Recursos humanos**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 38% afirma que les dan otros tipos de capacitaciones pero no referente a la aplicación correcta de procedimientos lo menciona el 39% de los encuestados mientras que el 23% indica de que sí pero que ante la realidad y otras actividades la mayoría no participa, dejando que sea el presidente del Cabildo el que las reciba.

**10. ¿El Cabildo tiene conocimiento de los deberes y obligaciones del Reglamento Interno?**

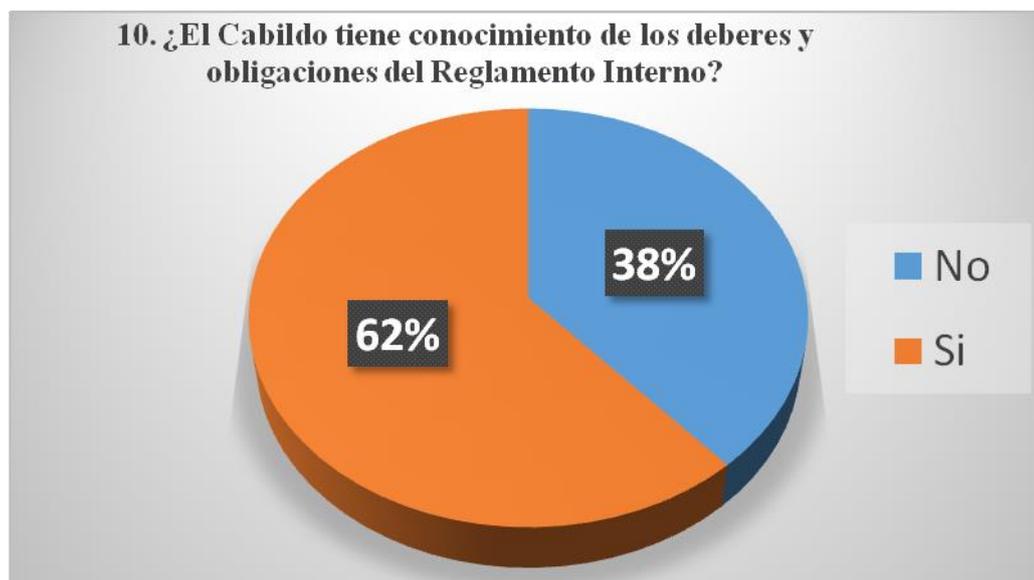
**TABLA N° 10 Reglamento interno**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	No	5	38%
	Si	8	62%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 10 Reglamento interno**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Realmente sí se tiene conocimiento del reglamento interno esto se ve reflejado en el 62% de las respuestas de los encuestados mientras que, el resto, 38% indica que solo superficialmente lo leen el día de la toma de posesión de su cargo.

**11. ¿El Cabildo aprovecha los recursos tecnológicos para estar más cerca de los Habitantes?**

**TABLA N° 11 Recursos tecnológicos**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>11</b>	No	10	100%
	Si	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 11 Recursos tecnológicos**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Se refleja que el 100% está de acuerdo que no se aprovecha esta tecnología moderna como la social media para estar más cerca de los habitantes además, la mayoría en la Comunidad no tiene facilidad de acceso a internet y también la población en su mayoría no ha concluido sus estudios primarios y/o secundarios.

**12. ¿Considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la utilización de los recursos que gobierna el Cabildo de la Comuna Engunga?**

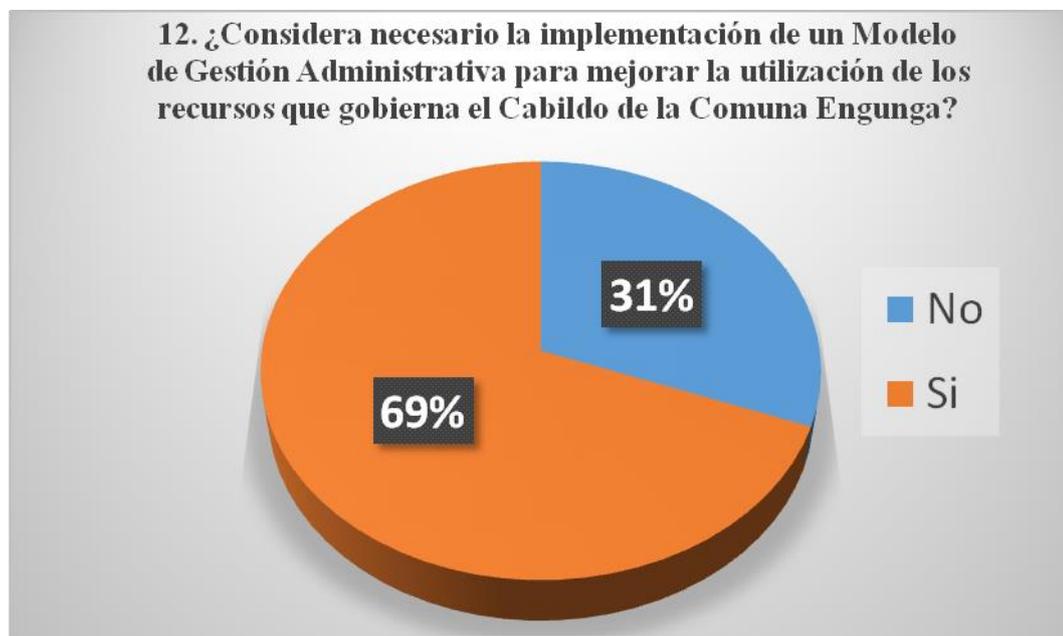
**TABLA N° 12 Recursos materiales**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>12</b>	No	4	31%
	Si	9	69%
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 12 Recursos materiales**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Directivos del Cabildo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 69% de los encuestados sí quiere que se implemente un Modelo de Gestión Administrativa, mientras que el 31% de los encuestados pide que no se implemente un Modelo de Gestión Administrativa tal vez porque no saben cuánto bien les va a hacer y piensan que les va a quitar autonomía o que van a ser controlados desde fuera o porque quieren seguir como están.

### 3.2 ENCUESTA REALIZADA A LOS COMUNEROS DE LA COMUNA ENGUNGA

1. ¿La Comuna desarrolla sus actividades con un enfoque orientado a procesos?

**TABLA N° 13 Procesos**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	No	102	40%
	Indiferente	72	28%
	Si	82	32%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 13 Procesos**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Según parece que la Comuna con frecuencia desarrolla sus actividades orientada en los procesos esto opina el 32% y el 28% son indiferentes a estas actividades mientras que el 40% sugiere que no se dan estas actividades para el desarrollo de los procesos.

**2. ¿Según su perspectiva, el Cabildo Comunal tiene un manual de funciones para basar sus acciones?**

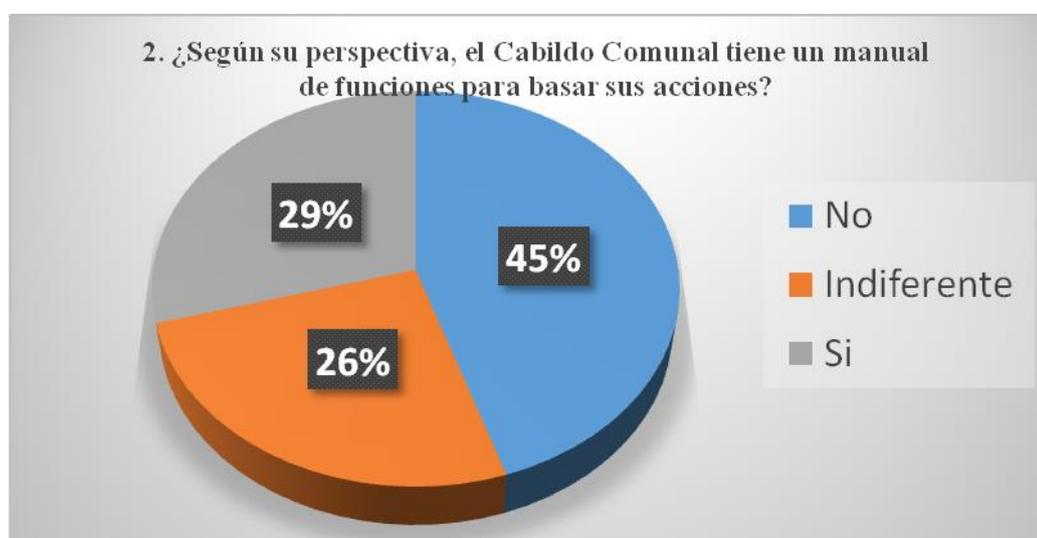
**TABLA N° 14 Manual de funciones**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>2</b>	No	115	45%
	Indiferente	66	26%
	Si	75	29%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 14 Manual de funciones**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 29% de los encuestados considera que no tienen un manual de funciones justamente por la forma de actuar y decidir se les ve desorientados en sus acciones; el 26% son indiferentes a esto dicen que no quieren involucrarse porque lo ven sólo como cosa política; mientras tanto, el 45% de los encuestados consideran que el Cabildo sí tiene un manual de funciones y que justamente en eso se basan para dirigir todas sus acciones; algunos añadieron que tal vez habría que reformar o actualizar ese manual.

**3. ¿Considera que el Cabildo Comunal desarrolla sus actividades en la consecución de Objetivos en un plazo concreto?**

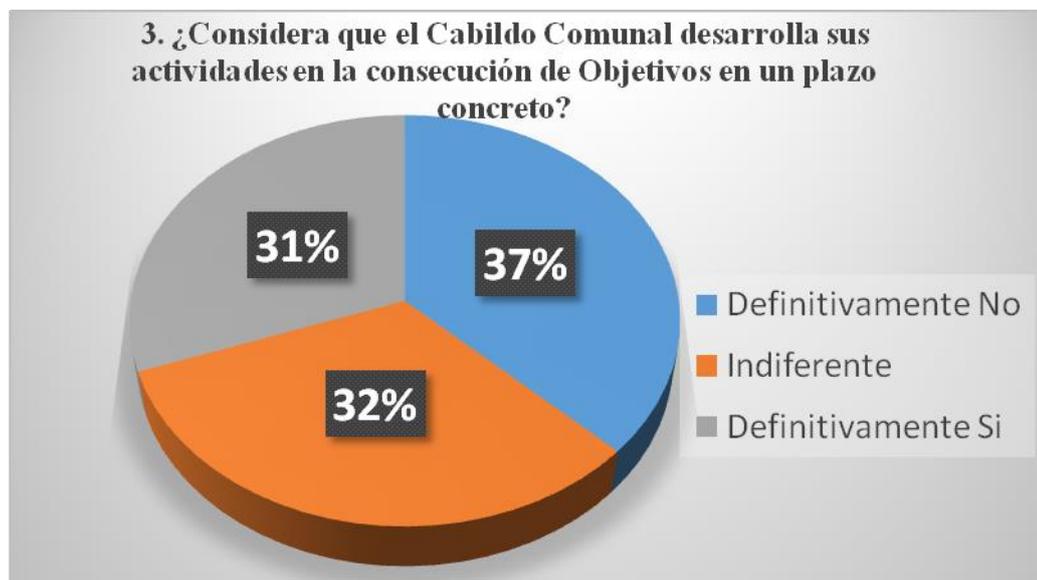
**TABLA N° 15 Corto plazo**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	Definitivamente No	95	37%
	Indiferente	83	32%
	Definitivamente Si	78	30%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 15 Corto plazo**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Como notamos las opiniones en esta pregunta están casi equilibradas el 31% están de acuerdo en que sí se desarrollan las actividades de acuerdo a la consecución de los objetivos pero un porcentaje un poquito más elevado del 37% dice que no, que las actividades son aisladas y no en concordancia con los objetivos el 32% de los encuestados son indiferentes a esta realidad.

**4. ¿Ha aprobado usted los objetivos establecidos por las Comisiones de la Comuna?**

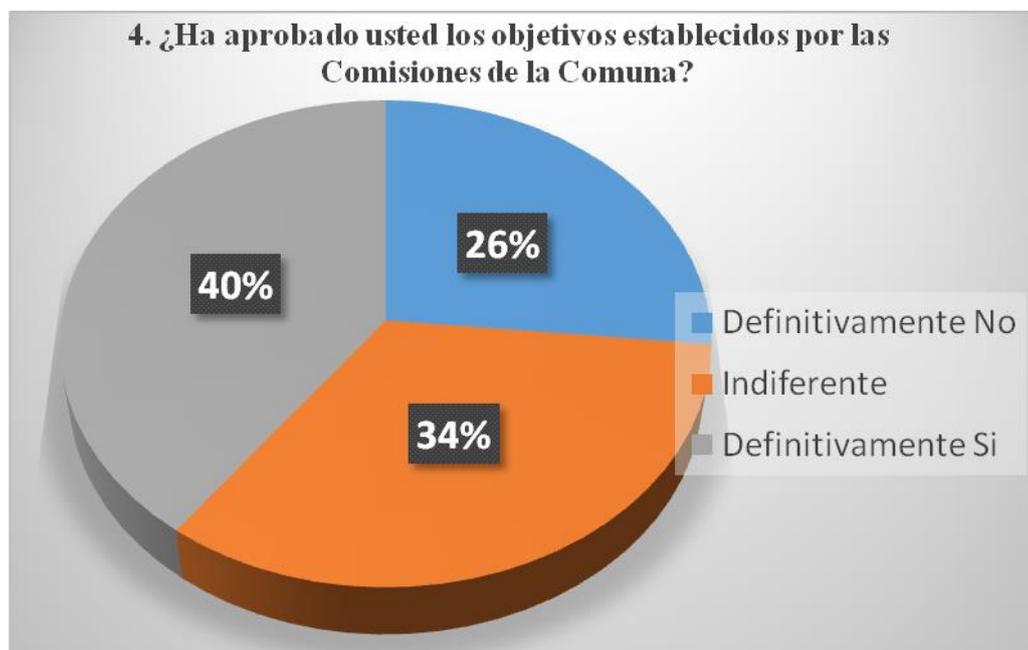
**TABLA N° 16 Objetivos**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>4</b>	Definitivamente No	68	27%
	Indiferente	86	34%
	Definitivamente Si	102	40%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 16 Objetivos**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 40% de los encuestados consideran que sí se sienten involucrados y han aprobado estos objetivos aunque no tienen claro en qué consisten estas comisiones, el 26% no aprueban sienten que son cosas aisladas y un 34% no les interesa, son indiferentes y sólo mencionan “con tal que hagan algo”.

**5. ¿Cree necesario el diseño de estrategias para lograr un buen trabajo en las actividades de la Comuna?**

**TABLA N° 17 Estrategias**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	Definitivamente No	77	30%
	Indiferente	60	23%
	Definitivamente Si	119	46%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 17 Estrategias**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 30% de los encuestados consideran que no hacen faltas estrategias para lograr el trabajo si hasta ahora así han funcionado; el 23% de los encuestados les da lo mismo de una u otra manera con tal de que funcione bien y se realicen los trabajos mientras que, el 47% de los encuestados están de acuerdo que definitivamente sí se debe tener estas estrategias de trabajo para ahorrar en tiempo y en esfuerzo humano y lograr un trabajo y servicio más eficiente y eficaz.

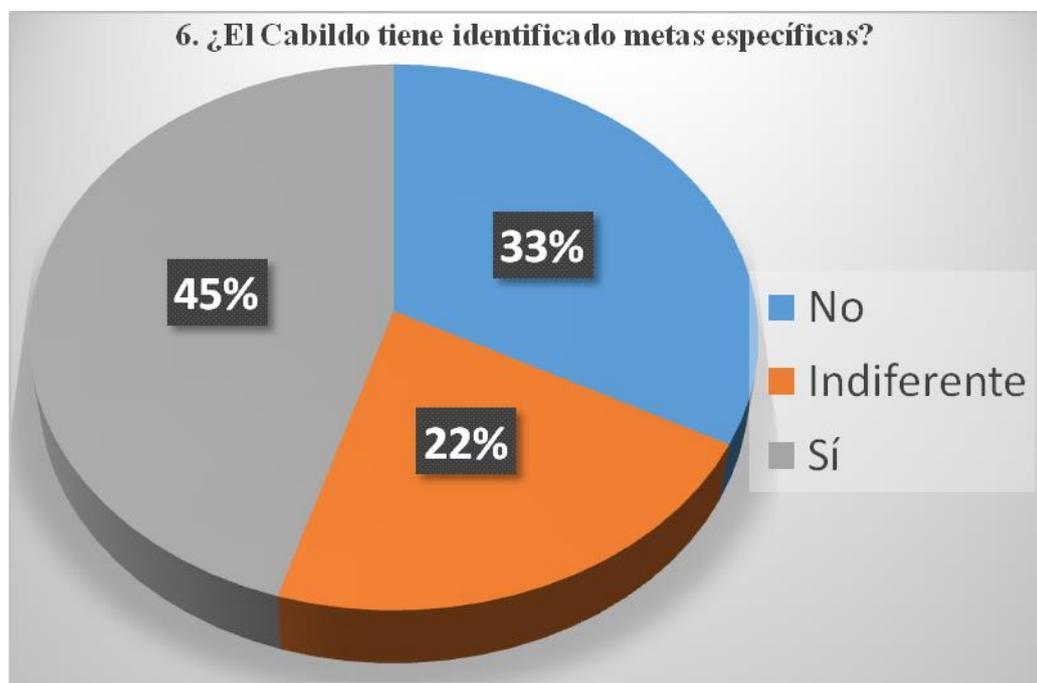
## 6. ¿El Cabildo tiene identificado metas específicas?

**TABLA N° 18 Metas**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	No	84	33%
	Indiferente	56	22%
	Sí	116	45%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 18 Metas**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 22% de los encuestados no sabe si el Cabildo tiene metas específicas mientras que el 33% está seguro que no hay metas concretas que hacen lo que se presenta en el camino; sin embargo el 45% de los encuestados está convencido de que sí hay metas específicas.

**7. ¿Considera usted que la implementación de planes de Desarrollo ayuden a la Comuna participe en diferentes actividades?**

**TABLA N° 19 Planes**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>7</b>	Definitivamente No	105	41%
	No sé	70	27%
	Definitivamente Sí	81	32%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 19 Planes**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Desde luego que sí van a ayudar los distintos planes de Desarrollo a participar en otras actividades esto lo ven en otras Comunidades cercanas que han ido mejorando gracias a estos planes por ejemplo el MAGAP tiene unos planes muy interesantes esto lo asegura el 32% de los encuestados, pero, notamos que un 41% está en contra de esto y considera que saldrán adelante sin estos planes de Desarrollo; mientras que el 27% de los encuestados realmente no sabe.

**8. ¿Se ha promovido el desarrollo de la Comuna mediante la aplicación de un plan de acción?**

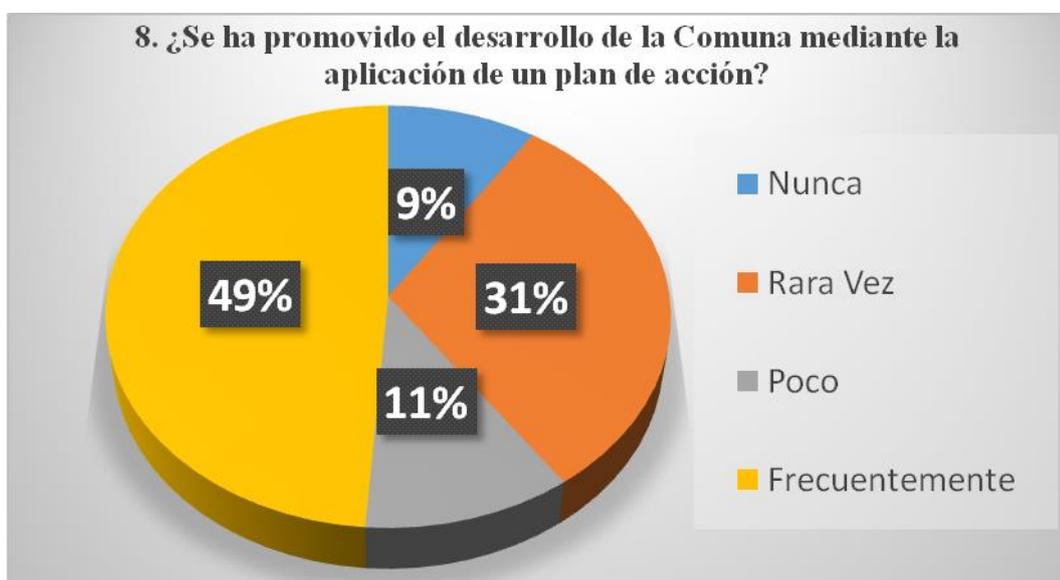
**TABLA N° 20 Plan de acción**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>8</b>	Nunca	24	9%
	Rara Vez	79	31%
	Poco	28	11%
	Frecuentemente	125	49%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 20 Plan de acción**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 49% considera que frecuentemente se ha promovido el desarrollo de la Comuna mediante planes de acción pero no han sido bien acogidos; el 31% de los encuestados indica que rara vez se ha hecho promoción para el desarrollo mediante plan de acción aunque eso queda en los Directivos del Cabildo; el 11% que poco se ha promocionado el desarrollo mientras que, el 9% de los encuestados está convencido de que no se ha realizado un plan de acción para promover el desarrollo.

**9. ¿La Comuna cuenta con un sistema para medir la calidad de los servicios?**

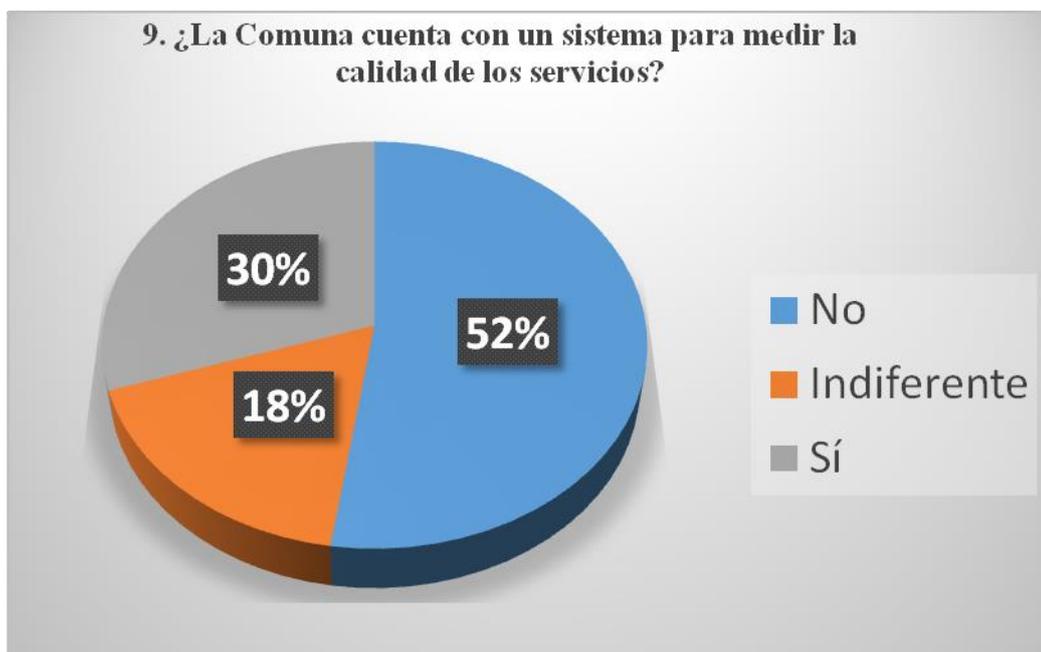
**TABLA N° 21 Calidad**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>9</b>	No	134	52%
	Indiferente	45	18%
	Sí	77	30%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 21 Calidad**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Se nota claramente con un 52% de que no existe un sistema para medir la calidad de los servicios, el 30% de los encuestados opina que sí lo tienen mientras que el 18% son indiferentes a esto, les da lo mismo tenerlo o no tenerlo.

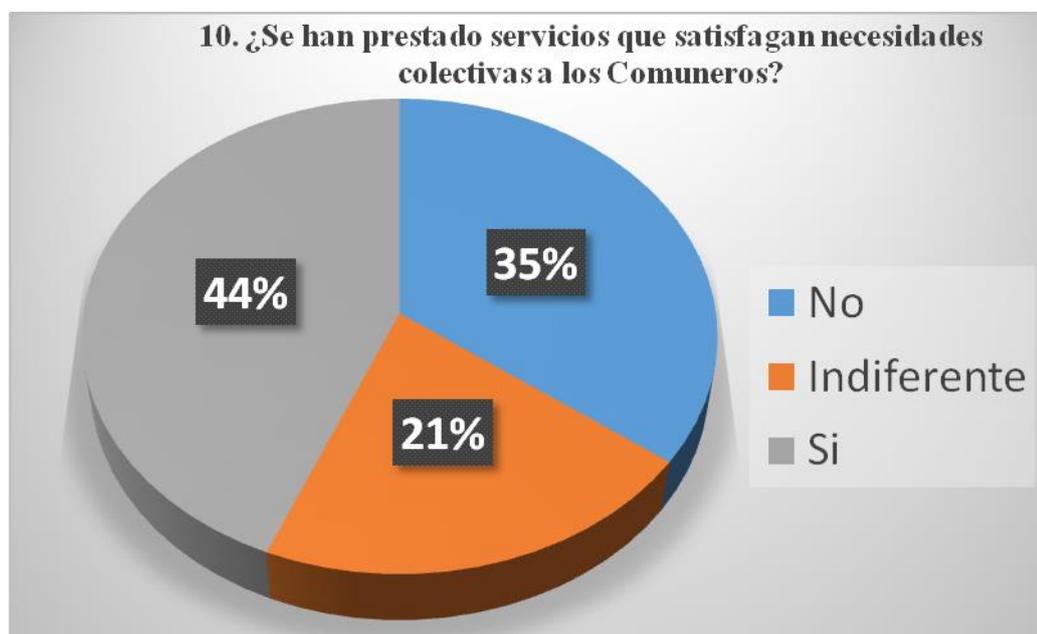
**10. ¿Se han prestado servicios que satisfagan necesidades colectivas a los Comuneros?**

**TABLA N° 22 Servicios**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	No	90	35%
	Indiferente	54	21%
	Si	112	44%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 22 Servicios**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Como notamos el 44% de los encuestados se sienten satisfechos con los servicios recibidos, vemos que el 35% no se sienten satisfechos de los servicios que han recibidos; y por último, notamos que el 21% de los encuestados son indiferentes a estos servicios recibidos.

**11. ¿Según su punto de vista se han obtenido resultados significativos por parte del Cabildo de la Comuna?**

**TABLA N° 23 Gestión por resultados**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>11</b>	No	89	35%
	Indiferente	44	17%
	Si	123	48%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 23 Gestión por resultados**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

Al 35% le parece que no han visto resultados significativos de parte del Cabildo mientras que el 48% dicen que sí han recibido obras importantes en la Comuna por parte del Cabildo en tanto que, el 17% de los encuestados son indiferentes.

**12. ¿Considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar las competencias del Cabildo y lograr el Desarrollo Institucional de la Comuna Engunga?**

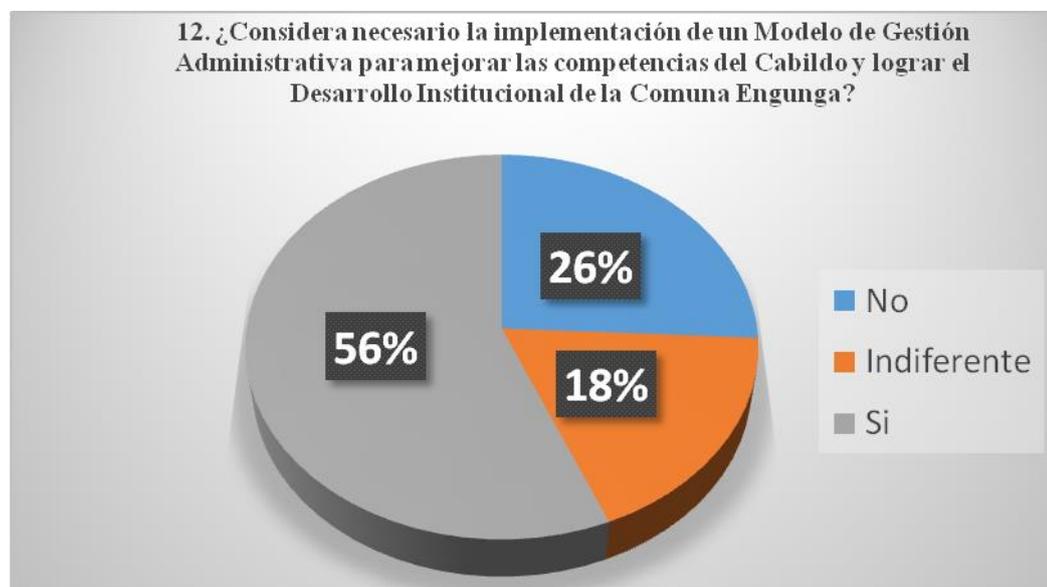
**TABLA N° 24 Competencias**

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>12</b>	No	66	26%
	Indiferente	46	18%
	Si	144	56%
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

**GRÁFICO N° 24 Competencias**



**Fuente:** Investigación de Campo realizada a los Comuneros de la Comuna Engunga

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

El 56% de los encuestados sí quiere que se implemente un Modelo de Gestión Administrativa, mientras que el 26% de los encuestados no está seguro si ese Modelo de Gestión Administrativa mejorará las Competencias del Cabildo y el Desarrollo de la Comuna y pide que no se implemente en tanto que, el 18% son indiferentes a todo el bien que les va a hacer un Modelo de Gestión Administrativa.

### **3.3. CONCLUSIONES**

1. La calidad de los servicios y de la administración que realiza el Cabildo de la Comuna Engunga es deficiente, porque quienes están a cargo son empíricos a nivel administrativo.
2. Se concluye que el Cabildo de Engunga no planifica con un cronograma de actividades, no realiza organizadamente mesas de trabajos ni planifica el uso de los recursos para llegar al cumplimiento de sus metas. Consecuentemente, el grado de capacitación de sus miembros en el área administrativa es muy limitado.
3. Se comprobó que la estructura informática no es eficiente, puesto que los contribuyentes no cumplen con todas sus obligaciones. Adicionalmente, el registro de la información que manejan el Secretario y el Tesorero no es clara ni ordenada, pues lo realizan de forma empírica.
4. El grado de participación de los comuneros en cuanto al desarrollo institucional es muy limitado, marcado por el desconocimiento y el desinterés, porque no disponen de criterios claros para conocer y examinar acontecimientos suscitados en la Comunidad o en la Administración, lo cual afecta el cumplimiento de los objetivos.
5. Se formuló un plan de acción idóneo que posibilite el modelo de Gestión Administrativa elaborado para el Cabildo de la Comuna Engunga.

### **3.4 RECOMENDACIONES**

1. El Modelo de Gestión Administrativa es fundamental para el Cabildo de la Comuna Engunga, en él hay estrategias que le darán un óptimo funcionamiento a la Institución y darlos a conocer a los socios, para que tengan claros los objetivos, estrategias, planes, políticas y acciones que los conducirán a mejorar su eficiencia.
2. Elaborar un organigrama adecuado a las necesidades administrativas, mediante el Modelo de Gestión Administrativa, que determine tareas específicas para que los socios comuneros tengan una eficaz participación en la toma de decisiones junto con el Cabildo.
3. La Comunidad no tiene claramente identificada la responsabilidad de cada uno de los miembros del Cabildo de la Comuna Engunga, así que se sugiere que los socios comuneros reciban cursos de capacitación para fomentar el trabajo en equipo ya que por la poca capacitación se realizan duplicidad de procedimientos y esto ocasiona que los procesos sean menos eficaces y eficientes por no conocer sus competencias.
4. La desorganización y el desconocimiento de un manual de funciones y procedimientos para el Cabildo de Engunga ha llevado a no tener un trabajo ordenado en secuencia lógica, lo que significa que cada una de las tareas asignadas no siguen el debido proceso y hay que definir lineamientos estratégicos como la creación de una Misión y Visión institucional enmarcadas a los verdaderos requerimientos de la Comuna Engunga.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA**

#### **PROPUESTA**

Modelo de Gestión Administrativa para el Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena.

#### **4.1 DATOS INFORMATIVOS**

Institución:	Comuna Engunga
Dirección:	Engunga, C. Central.
Parroquia:	Chanduy
Cantón:	Santa Elena
Provincia:	Santa Elena
Beneficiarios:	Socios Comuneros y Habitantes

#### **4.2 DATOS DE LA INSTITUCIÓN**

##### **Base Legal**

La Comuna “Engunga”, es de raíces ancestrales, forma parte del estado Ecuatoriano, único e indivisible, fundada el 9 de Diciembre de 1937, reconocida mediante Acuerdo Ministerial N° 24 de fecha 20 de agosto de 1938, por el Ministerio de Previsión Social. Personería Jurídica que le permite acogerse a las

prerrogativas y autonomía consagradas en la Constitución de la República del Ecuador, y, en uso de las atribuciones que le confiere el artículo 17 literal A, de la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas.

### **Constitución y Domicilio**

Con domicilio en el Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena; de trayectoria étnica, integrada por las personas que forman parte de ella radicadas en esta comunidad, vínculos de cohesión social, de organización tradicional, con espíritu de solidaridad, con ligas de parentescos, con intereses y propósitos comunes y se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas, la declaración de la Naciones Unidas, sobre los derechos de los Pueblos Indígenas y Tribales, la Declaración Universal de los derechos Humanos.

### **4.3 PRESENTACIÓN**

Dentro de este capítulo he considerado la exploración, el análisis y la validación planteada desde un inicio en la hipótesis puesto que el Modelo de Gestión Administrativa conducirá al logro del Desarrollo Institucional que busca alcanzar mediante su aplicación, gobernación, dirección y organización el Cabildo de la Comuna Engunga, mitigando la problemática existente.

El manual ayudará a resolver efectivamente conjuntos de trámites y guiará a los miembros de la Directiva al resolver un asunto, proponer y ejecutar un proyecto o administrar la Comuna. El modelo servirá como marco de referencia para desarrollar sus políticas, acciones y alcanzar sus objetivos satisfactoriamente. En consecuencia, el Desarrollo Institucional se manifestará cuando los procesos se apliquen debida y oportunamente reduciendo toda clase de situaciones,

respondiendo rápidamente a los miembros en las necesidades que se presentaran en la búsqueda de la transformación de la Comuna.

La consecución de mejores resultados manifestados en obras, programas y proyectos que se buscan obtener será en base a la misión, visión, principios, valores, diseño de la estructura orgánica y funciones específicas, así como las estrategias internas y externas de la Comuna además de la participación de sus miembros de forma proactiva.



# **“COMUNA ENGUNGA”**

Fundado el 9 de diciembre de 1937  
Acuerdo Ministerial N° 24, del 20 de Agosto de 1938

## **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Año  
2015 - 2016

#### **4.4 PLANEACIÓN**

El Cabildo de la Comuna Engunga establece sus acciones dentro de una planificación anual bajo la normativa legal en cuanto a sus funciones y atribuciones instauradas en la Ley de Comunas y el Reglamento Interno Reformatorio por ello es necesario contar con la planificación administrativa.

Por ello se establece la siguiente para su mayor efectividad frente a las actividades a ejecutarse dentro de ella:

##### **Visión**

La Comuna Engunga buscará el Desarrollo Sostenible y Sustentable basado en el Buen Vivir, aplicando la Normativa Legal mediante el Compromiso de los Directivos y Socios, generando bienes y servicios de manera eficiente y eficaz, a través de la ejecución de programas, proyectos y planes satisfaciendo las necesidades de sus habitantes.

##### **Misión**

Brindar un buen servicio a los Socios, mediante el Modelo de Gestión Administrativa basado en valores y principios, que enmarquen el compromiso y Liderazgo creando oportunidades de crecimiento Comunal.

##### **Objetivo General**

Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa en base a acciones estratégicas, que promueva el mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga.

##### **Objetivos Específicos**

- Implementar los procesos tomando en cuenta los deberes y atribuciones.

- Fomentar la participación de la población a través de proyectos artesanales.
- Fortalecer la Administración del Cabildo identificando las acciones generadores de valor.
- Contribuir a la ejecución de proyectos a corto y mediano plazo a través de resultados establecidos en la Gestión Administrativa de la Comuna Engunga.

### **Políticas Institucionales**

- El Cabildo Comunal cumplirá con la Normativa Legal Vigente.
- El Cabildo Comunal garantizará el cumplimiento de los valores.
- El Cabildo Comunal mantendrá un buen ambiente de trabajo que permita la interacción de socios y directivos.
- El Cabildo Comunal fortalecerá la participación ciudadana aprovechando las capacidades, habilidades y destrezas de Socios y Directivos.

### **Estrategias**

- Socializar normas y políticas para el Desarrollo de la Comuna Engunga.
- Fortalecer capacitaciones sobre el Desarrollo de la Comuna Engunga.
- Convocar a profesionales para que capaciten artesanalmente a los Socios.
- Elaboración de cronogramas para la ejecución de nuevos proyectos.

### **Valores**

- Lealtad: El Cabildo Comunal cumplirá las leyes, normas y reglamentos con fidelidad y honor.
- Honestidad: El Cabildo Comunal se expresará, con sinceridad y coherencia, en todas las situaciones que se presenten en la Comuna, respetando los valores de la justicia y la lealtad.

- Justicia: El Cabildo Comunal deberá actuar y hacer las actividades razonablemente encaminados por el Ley.
- Servicio: El Cabildo Comunal hará actividades en consecuencia de servir a los demás en todo momento sin esperar algo a cambio.

### **Principios**

- Trabajo en equipo: El Cabildo Comunal tiene capacidad para interactuar entre los miembros de la comunidad en busca de un beneficio.
- Responsabilidad: El Cabildo Comunal desempeña a cabalidad con el cumplimiento de las actividades asignadas por la asamblea.
- Transparencia: El Cabildo Comunal mantendrá cuentas claras, sin desviar los recursos.
- Solidaridad: El Cabildo Comunal apoyará y cooperará en la solución de problemas: personales o comunales.

### **Criterios para el Modelo de Gestión Administrativa**

- Proceso Administrativo: La aplicación constante e innovación en la planificación, organización, evaluación y control por parte de los Directivos, ayudará a fortalecer y conseguir los Objetivos.
- Liderazgo: El Presidente como líder Comunal buscara la unidad y orientará al logro de los objetivos de la Comuna.
- Calidad basada en el usuario: El Cabildo deberá conocer sus necesidades para brindar mayores expectativas a los Comuneros.

### **Criterios para el Desarrollo Institucional**

- Mejora continua: El Cabildo desempeñará el desarrollo de la organización de forma continua y permanente ayudando a satisfacer las necesidades de los Habitantes.

- Información y análisis: Crear fuentes confiables para obtener información real, clara y oportuna en busca de la mejora continua.
- Compromiso social y ambiental: Mantener pautas que coadyuven el buen vivir de los Habitantes.
- Trabajo en equipo: Los Habitantes deben conocer las estrategias e indicadores establecidos para lograr la meta deseada al término de periodo de este Cabildo Comunal

Para afianzar esta propuesta y estos criterios será necesaria la aplicación del Proceso Administrativo y así alcanzar el Desarrollo Institucional:

### **Fines de la Comuna o Régimen de Competencias**

- a) Mejorar el nivel de vida, salud, alimentación, capacitación, vivienda, trabajo, recreación de sus habitantes en base a la acción conjunta de todas las comuneras y comuneros, agricultores, ganaderos, pescadores, artesanos que voluntariamente han decidido prestarse recíproca, honesta y leal cooperación entre sí.
- b) Procurar el mejoramiento económico, social, moral y cívico de los habitantes de la Comuna en general de las comuneras y comuneros en particular; mediante la orientación consciente, integral, realista de los esfuerzos mancomunados que se realicen con este fin.
- c) Obtener asistencia técnica y administrativa de las entidades nacionales públicas y privadas, que brinden programas de desarrollo de la comunidad, así como el decidido aporte colectivo para el éxito de este propósito.
- d) Establecer empresas comunitarias demostrativas, para la capacitación práctica de las comuneras o comuneros y mejorar las técnicas pesqueras, artesanales, agrícolas y afines.
- e) Crear o mejorar los establecimientos educacionales para la enseñanza tanto de niños, jóvenes y adultos.
- f) Defender el patrimonio cultural por cualquiera de los medios legales, regular su posesión y las áreas sin posesión de comuneras o comuneros

dedicarlas a proyectos de expansión poblacional, reforestación, empresas comunitarias, pesqueras, artesanales, agrícolas en beneficio de la comunidad en general.

- g) Realizar mediante mingas, trabajos de construcción y/o mantenimiento de caminos, locales escolares, casa comunal. Calles áreas verdes y de todos los servicios necesarios e imprescindibles para el desarrollo de la comunidad.
- h) Organizar una caja de ahorro y crédito, para realizar servicios de préstamos a los comuneros, sus familiares que requieran para actividades pesqueras, artesanales, agrícolas o pequeñas empresas.
- i) Establecer el servicio de botica comunitaria, tienda o almacén comunal en coordinación si fuere necesario con organismos públicos o privados, nacionales o extranjeras que presten ayuda para este propósito.
- j) Organizar y mantener servicios de asistencia y ayuda social en caso de accidentes, enfermedades graves o fallecimientos de las comuneras y comuneros, mediante contribuciones económicas acordadas en Asamblea General.
- k) Constituirse en la máxima autoridad la comuna con arreglo a las leyes especiales, dictar normas que regulen los servicios comunitarios y de la tierra, así como demandar y solicitar ante las autoridades respectivas las obras necesarias para el desarrollo de la comunidad para lo cual se firmaran contratos o convenios requeridos para el efecto con instituciones públicas o privadas.

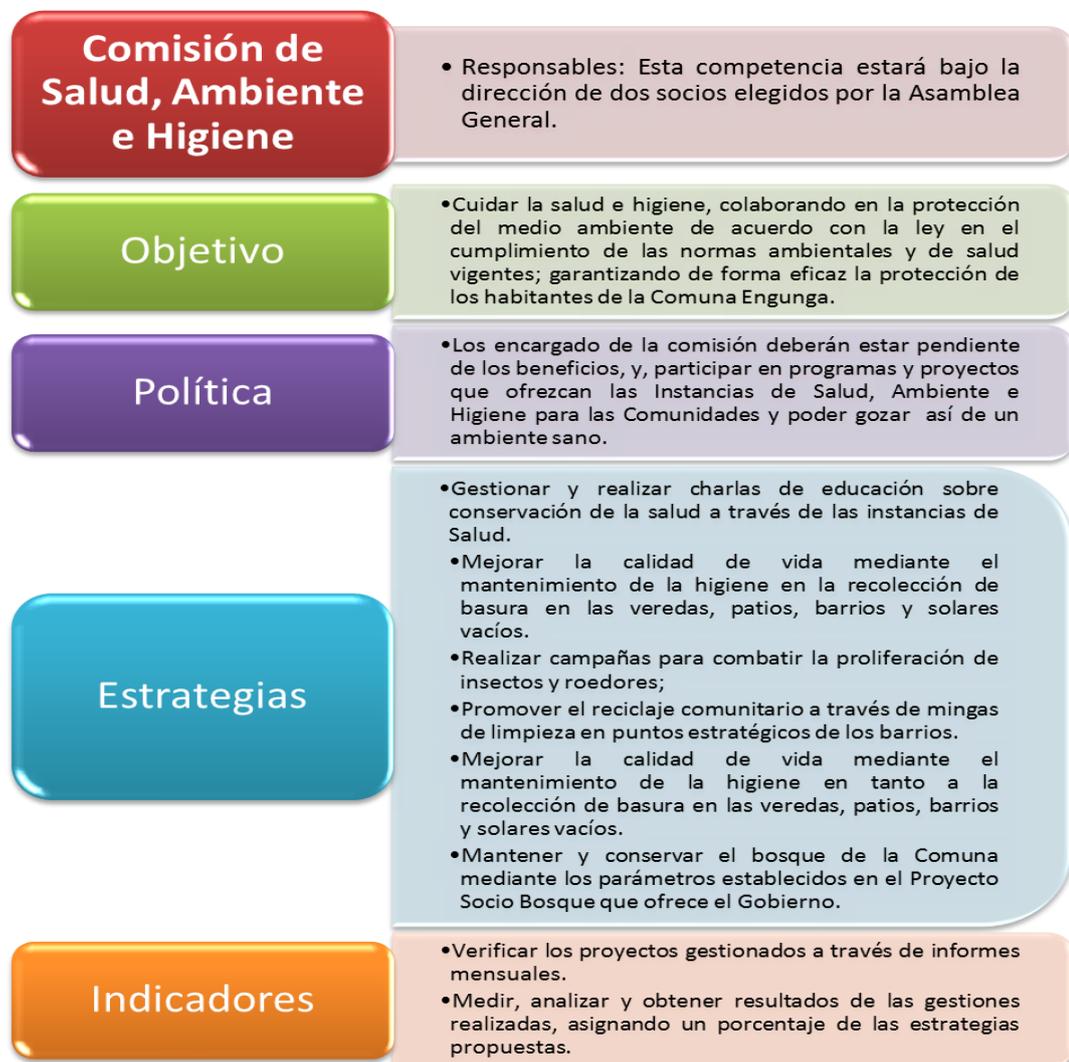
Cualquier actividad, no prohibida por las leyes que busquen el mejoramiento de sus miembros dentro de los principios ancestrales de comunidad. (Reglamento Interno de la Comuna Engunga, 2009)

Es necesario partir de los fines o competencias puesto que nos ayudarán a establecer las Estrategias e Indicadores que cada Comisión debe cumplir con miras al Desarrollo Institucional de la Comuna.

## Comisiones de la Comuna Engunga

La Comuna Engunga es una unidad básica de acuerdo con la Constitución Política de la República del Ecuador, Leyes, Códigos y Reglamentos, y pertenece a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Parroquia Chanduy, Cantón y Provincia Santa Elena, en el fiel cumplimiento de sus objetivos, políticas, valores y principios que buscan lograr una visión a largo plazo, cumpliendo la misión logrando que en la ejecución de las estrategias e indicadores se realicen a corto plazo, por medio de las Comisiones o Áreas estratégicas generadores de valor para el Desarrollo Institucional:

### Procesos Generadores de Valor



## Comisión de Deporte y Recreación

- Responsables: Esta competencia estará bajo la dirección de dos socios elegidos por la Asamblea General.

## Objetivo

- Fomentar el deporte en sus múltiples disciplinas a través del establecimiento de campeonatos, bailoterapias y otras actividades a fines difundiendo valores relacionadas con esta Comisión entre las Comunas aledañas.

## Política

- El encargado de la comisión deberá formar parte de los programas y proyectos que ofrezca el Ministerio, Federaciones del Deporte o Ligas Cantonales para evitar el sedentarismo de los Comunerros.

## Estrategias

- Fomentar jornadas semestrales entre los Comunerros (niños, jóvenes y adultos) implementando los juegos populares.
- Implementar otras disciplinas deportivas tales como el vóley y fútbol playero en el feriado de carnaval y Semana Santa.
- Organizar tardes de bailoterapias en la cancha principal de la Comuna semanalmente.
- Coordinar campeonatos barriales y comunales.
- Realizar olimpiadas barriales anualmente.

## Indicadores

- Formular eventos bajo un cronograma.
- Medir, analizar y obtener resultados de las gestiones realizadas, asignando un porcentaje de las estrategias propuestas.

## Comisión de Educación y Cultura

- Responsables: Esta competencia estará bajo la dirección de dos socios elegidos por la Asamblea General.

## Objetivo

- Contribuir en el fomento de la educación y cultura, desarrollando y promoviendo los aspectos del arte del Cantón y la Provincia además de la Comuna, evitando los vicios y fomentando la práctica de sanas costumbres y la conducta humana.

## Política

- El encargado de la comisión deberá conseguir proyectos que permitan una mejor infraestructura y el equipamiento de recursos en la Escuela a través del Ministerio, Distritos y la Dirección de Educación junto con la Casa de la Cultura Benjamín Carrión, Núcleo Santa Elena y el SECAP fortaleciendo el desenvolvimiento de los niños y jóvenes de la Comuna.

## Estrategias

- Fomentar talleres y cursos artesanales (panadería, cocina nacional e internacional, decorado, pastillaje, bocaditos, corte y confección entre otros) para que los habitantes demuestren sus habilidades y destrezas.
- Asegurarse que asistan con normalidad los Niños a la Escuela.
- Contar con los Docentes necesarios en la Escuela y que estos a su vez brinden calidad y calidez a los estudiantes.
- Propiciar campañas de alfabetización con el aporte de estudiantes y docentes para capacitar a los Habitantes que no han terminado la Escuela.
- Gestionar ante el Gobierno la creación de la Unidad Educativa del Milenio.
- Coordinar concursos de Arte y Cultura anualmente para rescatar y difundir valores culturales, cívicos y artísticos encaminados a la promoción de la niñez y la juventud.

## Indicadores

- Contar con una agenda y establecer un cronograma.
- Medir, analizar y obtener resultados de las gestiones realizadas, asignando un porcentaje de las estrategias propuestas.

## Comisión de Publicidad y, de Festividades Sociales y Religiosas

- Responsables: Esta competencia estará bajo la dirección de dos socios elegidos por la Asamblea General.

## Objetivo

- Promover actividades en las fiestas sociales y patronales, así como también la recaudación de fondos necesarios para la realización de los eventos y a su vez seguida de una publicidad con las principales actividades a realizarse en la Comuna.

## Política

- El encargado de la comisión deberá de realizar las cotizaciones con las orquestas, compra de juegos artificiales, realizar los cronogramas de las actividades para mantener informado a la Comuna.

## Estrategias

- Elaborar publicidad que contenga información de la Comuna y ubicarla en puntos estratégicos.
- Innovar a través de las redes sociales en la publicación de eventos.
- Coordinar junto con los responsables de las Comisiones la información necesaria de las actividades de la Comuna para mantener articulada la gestión.
- Organizar y coordinar la realización de eventos con motivo de las fiestas Sociales y Patronales de la Comuna.
- Solicitar al tesorero y adquirir implementos necesarios para el mantenimiento de la Capilla.

## Indicadores

- Formular un calendario anual de las actividades a realizarse y promocionarlo entre los Habitantes.
- Medir, analizar y obtener resultados de las gestiones realizadas, asignando un porcentaje de las estrategias propuestas.

## METAS GENERALES

Hasta Diciembre de 2015, se implementará el Modelo de Gestión Administrativa para lograr el Desarrollo Institucional de la Comuna Engunga.

Hasta Diciembre de 2015, se promoverá la Salud, Ambiente e Higiene logrando la concientización y la calidad de vida de los Habitantes de la Comuna Engunga.

Hasta Diciembre de 2015, se fomentará espacios de sano esparcimiento asegurando la inclusión de todos sus Habitantes mediante el deporte y sus prácticas.

Hasta Diciembre de 2015, se garantizará el establecimiento de la calidad de Educación y se innovará en la implementación de actos Culturales.

Hasta Diciembre de 2015, se organizarán y coordinarán las Festividades Sociales y Religiosas orientadas a conservar las costumbres y tradiciones de la Comuna.

### 4.5. ORGANIZACIÓN

#### Niveles Organizativos

Los procesos de la Comuna Engunga que manifiestan los productos y servicios se establecieron en función de los niveles de contribución o valor agregado.

- Procesos Gobernantes: Orientan la Gestión Administrativa y el Desarrollo Institucional a través de las normas y políticas en las que se sustenta los

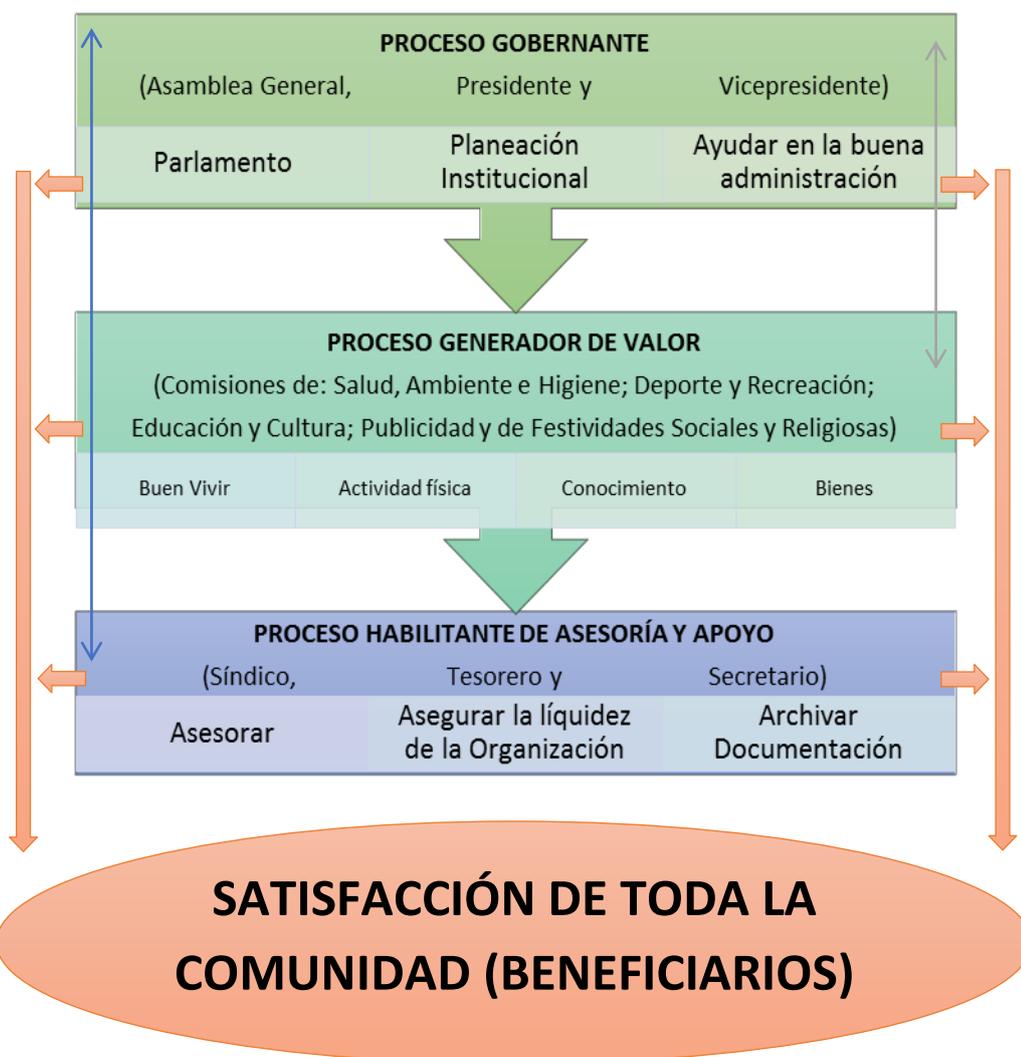
demás procesos del Cabildo Comunal en función del alcance de los objetivos.

- Proceso Generador de Valor: planean, organizan y controlan los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos que permiten cumplir con los Objetivos de la Comuna.
- Proceso Habilitante de Asesoría y apoyo: Van de la mano con los procesos gobernantes encaminados a generar productos y servicios viabilizando la gestión del Cabildo Comunal.

### **Delimitación Estructural de los Procesos**

La estructura organizacional del Cabildo de la Comuna Engunga se delimitó estableciendo la Misión y Visión puesto que están encaminadas a satisfacer las necesidades de los habitantes de manera eficiente y eficaz, para ello se han considerado los Proceso Gobernante (Asamblea General, Presidente, Vicepresidente), el Proceso Generador de Valor (Comisiones de: Salud, Ambiente e Higiene; Deporte y Recreación; Educación y Cultura; y de Publicidad, y de Festividades Sociales y Religiosas) y el Proceso Habilitante de Asesoría y apoyo (Síndico, Tesorero y Secretario) serán indispensables para definir sus funciones permitiendo que mejoren y actúen transparentemente con el fiel cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la Comuna Engunga.

**GRÁFICO N° 26 Delimitación estructural de los procesos**



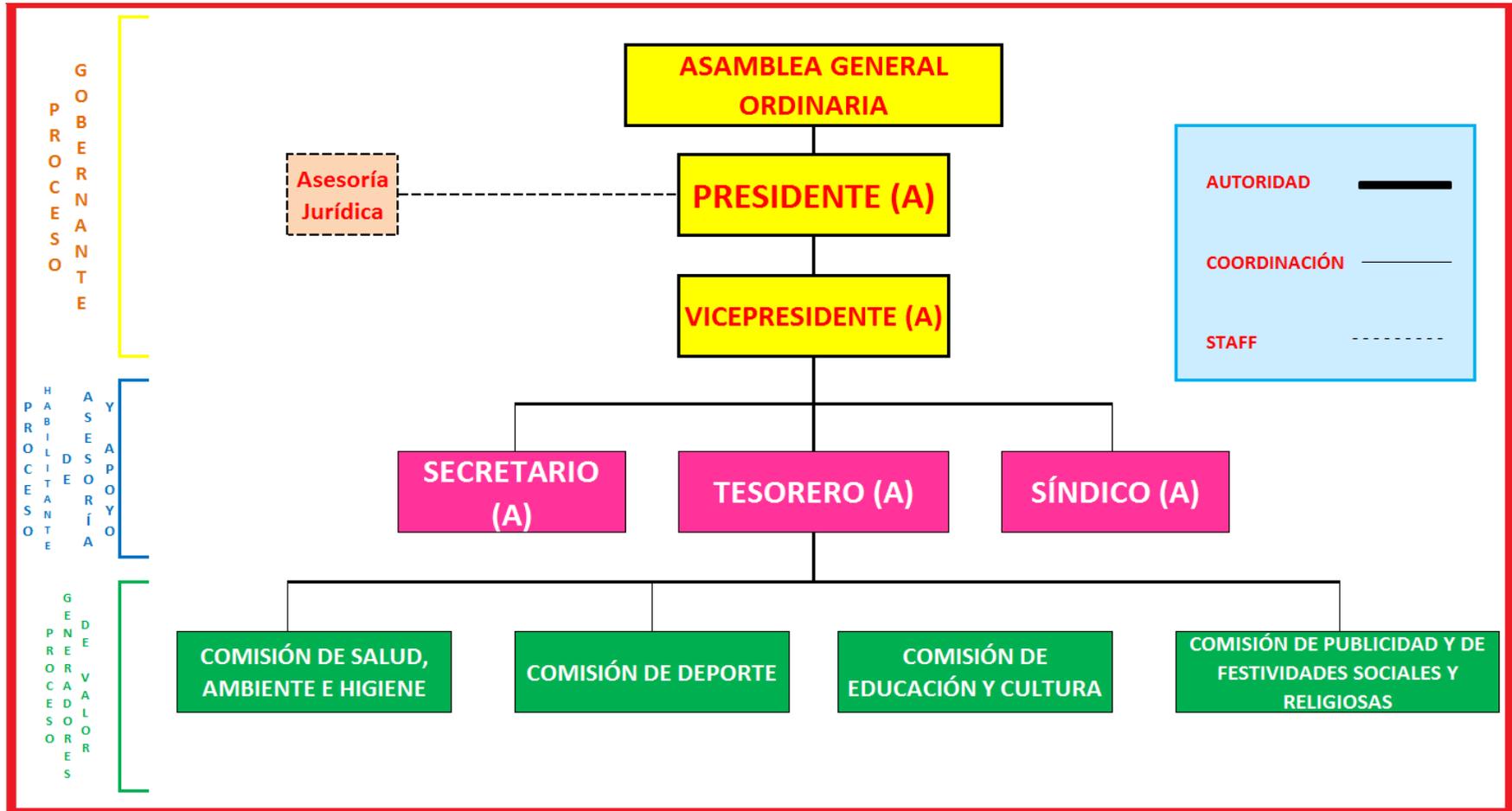
Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

### Organigrama

Los procesos que ejecuta la Comuna Engunga tienen como finalidad mejorar el desempeño de los miembros del Cabildo, en donde se desglosan las líneas de autoridad y responsabilidad, acorde a las funciones que realiza en el fiel cumplimiento.

A continuación se presenta un Organigrama estructurado con sus diferentes Procesos: Gobernante, Generadores de Valor, y Habilitante de Asesoría y Apoyo, que contribuyen al Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga:

GRÁFICO N° 27 Organigrama



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## **Manual de Funciones**

### **Procesos Gobernantes**

Están orientados y regularizados a través de las fases de Administración: Planeación, Organización, Dirección, Controlar y Evaluar las políticas para el avance de la Comuna con las implementaciones de planes, programas y procesos.

### **Asamblea General Ordinaria**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Funciones**

Es la máxima autoridad de la Comuna Engunga, está conformada por las Comuneras y Comuneros en goce de sus derechos, cuyos nombres consten en el libro de registro de resoluciones y acuerdos son de inmediata y obligatoria ejecución, y, de acatamiento general tanto para los organismos directivos, así como para todos los afiliados.

### **Quórum para la instalación de la Asamblea General Ordinaria**

El quórum para la instalación de la Asamblea General Ordinaria, se conformará con la mitad más uno de los afiliados en pleno goce de sus derechos, no existiendo el quórum reglamentario, esta se realizará una hora después con las comuneras y comuneros presentes, sus resoluciones tendrán fuerza de ley, y serán acatadas en forma obligatoria por todas las comuneras y comuneros.

### **Clases de Asambleas**

Las Asambleas son: Asamblea General Ordinaria, y, Asamblea General Extraordinaria, la ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA se celebraran el primer

sábado de cada mes y, las ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIAS en cualquier época del año, cuando las necesidades y circunstancias así lo determinen, y, su convocatoria se la hará con cuarenta y ocho horas de anticipación.

### **Dirección de las Asambleas**

El Presidente de la Comuna, será quien instale la Asamblea General Ordinaria o la Asamblea General Extraordinaria, en caso de ausencia lo subrogara el Vicepresidente, las que se llevará con mesura, cultura, orientando los debates y las discusiones, respetando en todo momento las opiniones o intervenciones de los asambleístas.

### **Del Procedimiento Parlamentario para la Asamblea General Ordinaria**

Se llevará de la siguiente forma:

- a) El Presidente de la Comuna, ordenará que por intermedio de Secretaria se verifique si existe quórum reglamentario, para la instalación de la Asamblea General Ordinaria, de no existir el mismo, se procederá de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 6 de este reglamento, y, procederá a dar lectura al orden del día para la aprobación correspondiente.
- b) Con la aprobación del orden del día del Presidente, declarará instalada la Asamblea General Ordinaria, de inmediato, ordenará que se prosiga con el orden del día.
- c) Las Comuneras y Comuneros presentes podrán solicitar el uso de la palabra, previa petición al presidente o quien dirija la Asamblea general Ordinaria, en el orden que se anotare para el efecto.

- d) La asistencia de las Comuneras y Comuneros, a la Asamblea General Ordinaria, se limitarán a tratar los puntos que consten en el orden del día, observaran disciplina y buen comportamiento, sin distraer la atención de las Comuneras y Comuneros con asuntos distintos a los que se estuvieren tratando.
- e) Cada Comunera o Comunero está facultado para intervenir en las Asambleas, una vez, como máximo tres veces por cada tema a tratar, y con tiempo límite de tres minutos por intervención.
- f) En las Asambleas tanto ordinarias o extraordinarias se tratarán asuntos relacionados con el mejoramiento económico, educativo, salud, social, medio ambiente y material de la comuna en general, y de cada Comunera o Comunero en particular, así como el planteamiento y solución de los problemas internos y externos que afecten las relaciones y vida de la Comuna.

### **Atribuciones y deberes de la Asamblea General Ordinaria**

Son las siguientes:

- a) Elegir a los miembros del Cabildo Comunal, removerlos con justa en forma total o parcial.
- b) Aprobar y reformar el Reglamento Interno de la Comuna, los Reglamentos Especiales que se dictaren.
- c) Estudiar y resolver todas las medidas que tiendan a realización de los fines de la Comuna.
- d) Aprobar el ingreso de las nuevas Comuneras y Comuneros, y la exclusión o expulsión de los mismos, previo un proceso que será iniciado por el Cabildo, dándole el derecho a la legítima defensa al afectado, actuando como organismo de última instancia.

- e) Conocer y resolver sobre el plan anual de actividades, así como el informe de las labores desarrolladas por el Cabildo y sobre todo el movimiento de la caja comunal, los que serán puestos a consideración por el Presidente y Tesorero respectivamente.
- f) Autorizar al Cabildo gastos mayores a cinco sueldos básicos unificados del trabajador Ecuatoriano.
- g) Autorizar al Cabildo todo tipo de acto, contrato, convenios que tengan relación con los bienes comunales.
- h) Imponer sanciones que señale el presente reglamento.
- i) Conocer, aprobar, resolver los actos posesorios de las Comuneras y Comuneros, y sus peticiones.
- j) Elegir dos delegados principales con sus respectivos suplentes a la asamblea de la Federación de Comunas.
- k) Conocer y resolver todos los casos no previsto en el presente reglamento.

### **Cabildo Comunal**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Funciones**

El Cabildo Comunal es el órgano administrativo y representativo de la Comuna, está integrado por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico y Secretario. Durarán un año en sus funciones y podrán ser reelegidos total o parcialmente, para ser dirigente de la Comuna deberá estar al día en sus obligaciones con la Comuna y haber asistido a las Asambleas.

### **De la Elección del Cabildo**

La elección del Cabildo Comunal, se hará de conformidad a lo previsto en los artículos 11 y 12 de la Codificación de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas.

## **De las Sesiones del Cabildo**

El Cabildo Comunal sesionará cada quince días, bajo la dirección del Presidente o quien lo subrogue, extraordinariamente cuando fuere necesario convocada por el Presidente, y/o petición de dos o más de sus miembros siendo el quórum para la instalación de la sesión del Cabildo serán tres de sus miembros.

## **Atribuciones y Deberes del Cabildo**

Son los siguientes:

- a) Formular planes y 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 Ordinaria.
- b) Elaborar el presupuesto económico anual y someterlo a conocimiento y aprobación de la Asamblea General Ordinaria.
- c) Organizar el catastro poblacional de la comunidad de acuerdo a las normas de urbanización vigentes.
- d) 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.
- e) 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.

- f) Conocer y tramitar sobre las quejas que presentaren los comuneros sobre la posesión de la tierra o asuntos administrativos, económicos y organizativos; y la respectiva resolución de la Asamblea General Ordinaria.
- g) Fijar las cuotas, y más contribuciones que deben abonar las Comuneras y Comuneros por concepto de cuotas ordinarias anuales, cuotas extraordinarias, multas y otras aportaciones que redunden en la buena administración comunal, y, en el mejoramiento colectivo.
- h) Adoptar las medidas pertinentes para asegurar el cobro de las cuotas a los Comuneros morosos, sin excepción de personas.
- i) Establecer y mantener un sistema de control, que garantice la seguridad, el orden y la tranquilidad de los comuneros, sus propiedades y los servicios comunitarios.
- j) Nombrar asesor jurídico y técnicos que se requieran para el mejor desenvolvimiento de la Comuna.
- k) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Codificación de 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 a la Constitución; el presente Reglamento Interno, las Resoluciones de las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias.

## **Presidente**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

## **Deberes y Atribuciones del Presidente**

Son los siguientes:

- a) Convocar y presidir las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias; y las sesiones del Cabildo.

- b) Legalizar con su firma las actas, comunicaciones, credenciales, partidas de inscripción de los comuneros y más documentos relacionados con la Comuna.
- c) Autorizar con su firma los gastos hasta por dos sueldos básicos unificados del trabajador Ecuatoriano, en caso de gastos mayores requerirá la aprobación del Cabildo.
- d) Vigilar la contabilidad económica de la caja comunal.
- e) Abrir conjuntamente con el Tesorero de la Comuna, una cuenta bancaria corriente o de ahorros en cualquiera de los Bancos autorizados, para depositar los ingresos que por cualquier concepto recibiera la Comuna.
- f) Vigilar la ejecución de los trabajos programados y velar por el buen mantenimiento de las obras y servicios comunitarios realizados.
- g) Representar judicial y extrajudicialmente a la Comuna, en todo acto o contrato.

### **Vice-Presidente**

**Área:** Gerencial

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Deberes y Atribuciones del Vice-Presidente**

Son los siguientes:

- a) Sustituir a Presidente y ejercer sus funciones, en caso de falta, ausencia temporal o definitiva.

- b) Súper vigilar las actividades de las comisiones que designe la Asamblea General Ordinaria.
- c) Ayudar en la buena administración de la Comuna.

### **Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo**

Este órgano administrativo está a cargo del Síndico, Tesorero y Secretario; se encamina a generar productos y servicios, por ello van de la mano con los procesos generadores de valor para los procesos gobernantes, puesto que trabajan en conjunto viabilizando la gestión para satisfacer las necesidades y la estructura institucional del Cabildo de la Comuna Engunga que busca la eficiencia con acciones transparente.

### **Tesorero**

**Área:** Departamental

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Deberes y Atribuciones del Tesorero**

Son los siguientes:

- a) Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de la caja comunal.
- b) 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.

- c) Guardar el dinero y más bienes de la Comuna, bajo su responsabilidad personal y económica, rindiendo fianza personal o hipotecaria, si así lo resolviera la Asamblea General Ordinaria.
- d) 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 Comuneros morosos.
- e) Organizar con claridad, puntualidad y oportunidad el inventario de los bienes muebles e inmuebles de la Comuna.
- f) Efectuar los gastos económicos autorizados por la Asamblea General Ordinaria, el Cabildo o el Presidente.

### **Síndico**

**Área:** Departamental

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Deberes y Atribuciones del Síndico**

Son los siguientes:

- a) Cuidar y vigilar que no se cometan arbitrariedades en la Comuna.
- b) Asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales, administrativos relacionados con los intereses de la Comuna.
- c) Fiscalizar las actividades y operaciones de tesorería e informar trimestralmente a la Asamblea General Ordinaria.
- d) Velar que en la Comuna reine la armonía, la cordialidad y se cultive el espíritu de solidaridad.

- e) Desempeñar y cumplir las comisiones que le encomendare la Asamblea, el Cabildo o el Presidente.
- f) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Codificación de 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.
- g) Asistir puntualmente a la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria así como a las sesiones del Cabildo.

### **Secretario**

**Área:** Departamental

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Deberes y Atribuciones del Secretario**

Son los siguientes:

- a) Convocar por pedido del presidente de la Comuna, a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, sesiones del cabildo, actuar con diligencia y puntualidad en ellas.
- b) Llevar los libros de actas con exactitud y pulcritud, redactar las comunicaciones suscribiéndolas con el Presidente.
- c) Organizar y llevar el registro de las Comuneras y Comuneros, debiendo informar a la Dirección Técnica de la Provincia de Santa Elena del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- d) Conferir certificaciones, previa autorización del Cabildo sobre asuntos de interés Comunal.

- e) Actuar y dar fe de todo lo relacionado con la Comuna.
- f) Recibir, ordenar y entregar previo inventario el archivo de la Comuna, suscribiendo las respectivas actas de entrega y recepción.

### **Procesos Generadores de Valor**

Están integrados por las diferentes Comisiones Especiales son Equipos de trabajo que buscan el progreso de la Comuna incluyendo a los habitantes en las Actividades que estás oportunamente programen.

### **Comisiones especiales**

**Área:** Apoyo

**Jefe superior:** Asamblea General

### **Función**

Designadas por el Cabildo, la Asamblea General Ordinaria, para que cumplan determinadas tareas para el mejoramiento desenvolvimiento de la Organización tales como son:

Comisiones de: Salud, Ambiente e Higiene; Deporte y Recreación; Educación y Cultura; y de Publicidad, y de Festividades Sociales y Religiosas

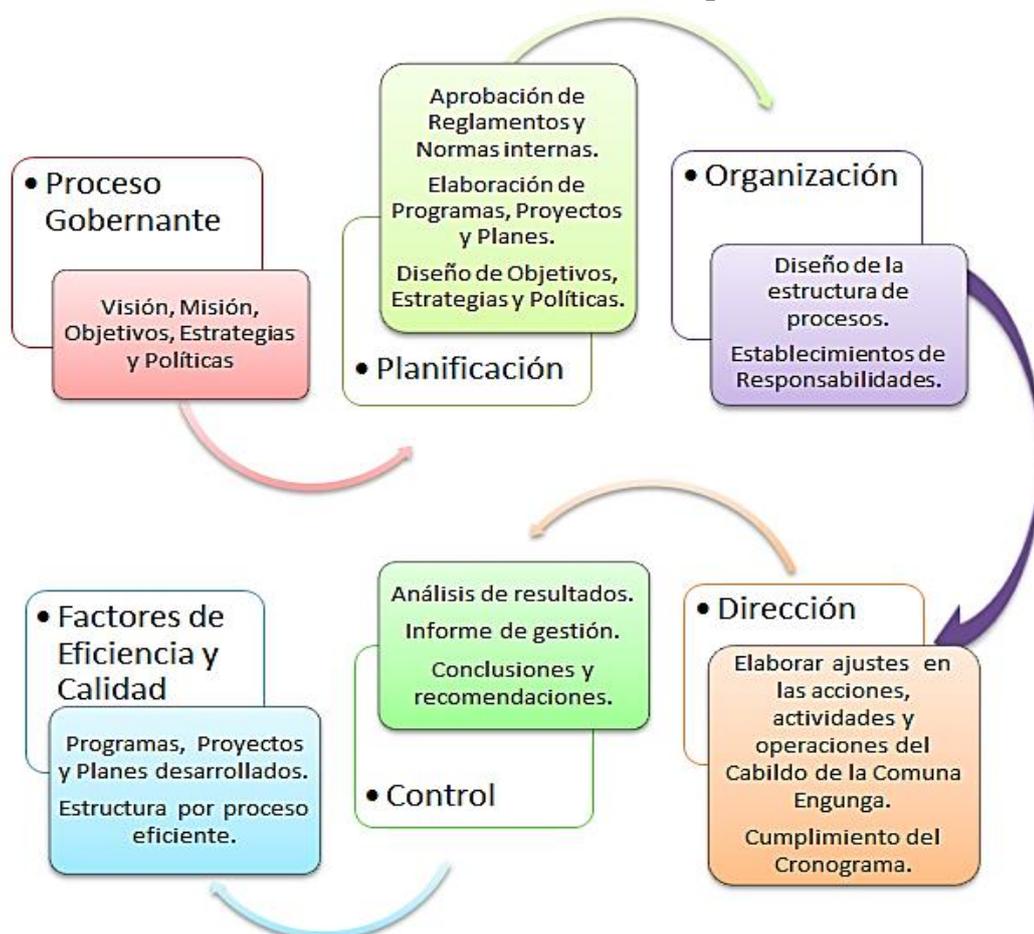
## **4. 6 DIRECCIÓN**

Basados en el Proceso Administrativo el Cabildo de la Comuna Engunga estará guiado en la cadena de valor y que está expresada de manera gráfica; donde resaltan los procesos que generan valor, y que están relacionados con las actividades de la Organización.

Se ilustrara el proceso Gobernante puesto que tiene un direccionamiento estratégico para el Cabildo; que empieza desde la aprobación de normas internas, elaboración de diferentes proyectos, programas y planes en conjunto con el control en la asignación de presupuesto basado en un informe de gestión para llegar a los factores de eficiencia y calidad.

Mientras que los procesos Generadores de Valor, se crean bajo la técnica de la encuesta, donde se colocó de manifiesto nuevos equipos de trabajo de: Educación, Cultura y deporte; Obras públicas, Proyectos y Convenios; a más de la de Salud y Medio Ambiente. Cada una de estas Comisiones coordina, elabora, ejecuta, realiza y presenta proyectos para satisfacer las necesidades de la comunidad.

**GRÁFICO N° 28 Dirección de los procesos**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

## 4.7 CONTROL

### Guía de Calidad en la Administración del Cabildo de la Comuna Engunga

En esta etapa se realizará el control mediante una Guía de Calidad en donde se evaluará las funciones que desempeñan los Directivos del Cabildo a fin de alcanzar los objetivos de la Organización. Será importante que consideren si realmente realizan las tareas mencionadas y si poseen todos los conocimientos y habilidades que se requieren para desarrollarla. Se pedirá a los miembros del Cabildo que analice cada uno de los elementos y que le asignen un valor, del 0 al 4, cada punto según como valoren sus capacidades de realizar adecuadamente cada tarea, a cada respuesta se le dará la siguiente valoración:

- 0 = Nunca
- 1 = Rara Vez
- 2 = Poco
- 3 = Frecuentemente
- 4 = Siempre

### Guía de Evaluación al Presidente

**CUADRO N° 5: Guía de evaluación al presidente**

<b>CRITERIOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Planea, organiza, dirige y controla los procesos y procedimientos de la Comuna Engunga.	
Controla que los socios comuneros paguen sus cuotas mensuales.	
Supervisa que el servicio brindado a los socios sea de calidad.	
Revisa que la documentación de respaldo de actividades tenga las informaciones y que justifiquen las actividades realizadas por las diferentes Comisiones Especiales.	
Mantiene comunicación directa con los Socios Comuneros para identificar sus necesidades.	
Evalúa el desempeño de los miembros de las Comisiones Especiales.	
Controla la ejecución de proyectos y que estos se desarrollen en el tiempo establecido.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## Guía de Evaluación al Vice-Presidente

**CUADRO N° 6: Guía de evaluación al vice-presidente**

CRITERIOS	VALORACIÓN
Planea, organiza, dirige y controla los procesos y procedimientos de la Comuna Engunga.	
Controla que los socios comuneros paguen sus cuotas mensuales.	
Supervisa que el servicio brindado a los socios sea de calidad.	
Revisa que la documentación de respaldo de actividades tenga las informaciones que justifique las actividades realizadas por las diferentes comisiones especiales.	
Mantiene comunicación directa con los socios comuneros para identificar sus necesidades.	
Evalúa el desempeño de los miembros de las comisiones especiales.	
Controla la ejecución de proyectos y que estos se desarrollen en el tiempo establecido.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## Guía de Evaluación al Secretario

**CUADRO N° 7: Guía de evaluación al secretario**

CRITERIOS	VALORACIÓN
Planea, organiza, dirige y controla el archivo de la Comuna Engunga.	
Mantiene actualizado el registro de Comuneros.	
Actualiza el libro de actas e informes emitidos por las Comisiones.	
Revisa que la documentación de respaldo de actividades tenga la información que justifique las actividades realizadas por las diferentes Comisiones Especiales.	
Emite certificados de Comuneros en un tiempo real y oportuno.	
Brinda una atención cordial a los ciudadanos que acuden a las instalaciones de la casa comunal.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## Guía de Evaluación al Tesorero

**CUADRO N° 8: Guía de evaluación al tesorero**

<b>CRITERIOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Presenta informes mensuales de los ingresos y egresos.	
Administra correctamente los recursos de la Comuna Engunga.	
Mantiene la contabilidad al día para dar informes financieros sin previo aviso.	
Mantiene el control de pagos de Socios emitiendo recibos.	
Realiza cotizaciones antes de realizar compra de suministros de oficina.	
Realiza los pagos puntuales de los servicios básicos.	
Coordina con el Presidente el retiro de dinero de la cuenta bancaria de la Comuna Engunga.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## Guía de Evaluación al Síndico

**CUADRO N° 9: Guía de evaluación al síndico**

<b>CRITERIOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Revisa junto al Presidente y Tesorero los estados financieros para dar informes mensuales a la Asamblea Ordinaria.	
Asiste puntualmente a las sesiones ordinarias de Socios Comuneros.	
Supervisa el cumplimiento de la ley de organización y régimen de Comunas.	
Cuida y vigila que en la Comuna Engunga reine la armonía.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## Guía de Competencias en la Administración del Cabildo de la Comuna Engunga

Para el logro de la Gestión por Resultados es necesario tomar en cuenta las competencias que deben cumplir los Directivos del Cabildo, en la se hace énfasis no sólo al conocimiento sino que también pone atención a las actitudes y comportamientos de las personas.

Dado el caso en la aplicación de la siguiente Guía Administrativa se evaluará cada miembro del Cabildo a sí mismo y a sus respuestas le dará la siguiente valoración:

- 0 = Nunca
- 1 = Rara Vez
- 2 = Poco
- 3 = Frecuentemente
- 4 = Siempre

### Guía de Competencia - Liderazgo

**CUADRO N° 10: Guía de competencia -liderazgo**

VARIABLES	INDICADORES	VALORACIÓN
<b>LIDERAZGO</b> <b>Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.</b>	Qué grado de influencia tiene usted ante los Miembros de la Comuna.	
	Trabaja en Equipo con los Miembros de la Comuna para conseguir un Objetivo en común.	
	En qué grado usted ha: tomado iniciativa, gestionado, convocado, promovido, incentivado, motivado y evaluado en la Comuna.	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

## Guía de Competencia - Responsabilidad

**CUADRO N° 11: Guía de competencia - responsabilidad**

VARIABLES	INDICADORES	VALORACIÓN
<b>RESPONSABILIDAD</b> La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide. En otro contexto, es la persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.	Reconoce y responde a las propias inquietudes y las de los demás.	
	Usted cómo ayuda a mejorar el rendimiento de los recursos que tiene a su cargo.	
	Reporta oportunamente de las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria dentro del Cabildo.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## Guía de Competencia - Toma de Decisiones

**CUADRO N° 12: Guía de competencia - Toma de decisiones**

VARIABLES	INDICADORES	VALORACIÓN
<b>TOMA DE DECISIONES</b> La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control	La Planeación: Ha elegido misiones y objetivos a fin de cumplirlas en el Cabildo.	
	Organización: En qué grado considera usted que debe implementarse la estructura orgánica en el Cabildo.	
	Dirección: Como Directivo del Cabildo usted ha influenciado en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.	
	Control: Corrige usted el desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

## Guía de Competencia - Motivación

CUADRO N° 13: Guía de competencia - Motivación

VARIABLES	INDICADORES	VALORACIÓN
<b>MOTIVACIÓN</b> Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Es la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.	Usted motiva para unir en equipos o grupos y conseguir una acción en pos de satisfacer sus necesidades.	
	En qué grado se ha sentido autor realizado por el aporte de iniciativas en el Cabildo.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Yuly Helen Borbor Rosales

Una vez aplicadas estas guías de control a los miembros del Cabildo Comunal se hará las debidas observaciones y aplicación de correctivos a fin de mejorar en el desempeño y con ello lograr que la Gestión Administrativa camine constantemente en la búsqueda del Desarrollo Institucional en beneficio de la Comuna Engunga.

### Plan de Acción

La implementación del plan de acción en la Comuna Engunga será la guía que involucrará a los Miembros del Cabildo, estableciéndose los objetivos, estrategias e indicadores a corto plazo; además, a quiénes serán los responsables de encargarse de su cumplimiento, por lo general, también se debe incluir algún método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto y poder llevar a cabo los proyectos establecidos, por ello, la utilización de una guía de evaluación medirá la Calidad de Servicios y las Competencias en la Administración del Cabildo.

**CUADRO N° 14: Plan de acción**

<b>Problema Principal: Escasa práctica de una correcta Gestión Administrativa, generando la notable limitación en el Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga.</b>				
<b>Fin de la propuesta: Garantizar un modelo de Gestión Administrativa para el Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga, Parroquia Chanduy, Cantón y Provincia Santa Elena, Año 2015.</b>				<b>Indicadores:</b> Alta Gestión Administrativa en el Cabildo de la Comuna Engunga.
<b>Propósito de la propuesta: La elaboración de un modelo de Gestión Administrativa contribuirá al mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga.</b>				
<b>Coordinadores del Proyecto: Sr. Julio Mujica Mateo (Presidente de la Comuna) y Srta. Yuly Helen Borbor Rosales.</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
Planificar la Gestión por Resultados iniciando con un Diagnóstico Situacional, para fortalecer las funciones y actividades que realice el Cabildo de la Comuna Engunga.	Diagnóstico Situacional  Competencias	Análisis de los procedimientos de cada Directivo del Cabildo.  Formular un manual de Funciones del Cabildo.	Formar mesas de trabajo entre los Directivos, a fin de mejorar en la adopción de las funciones y actividades.  Implementar y mejorar las responsabilidades para cada Directivo.	Directiva del Cabildo
Direccionar la Comuna Engunga en la aplicación de la Filosofía Institucional que permita alcanzar los objetivos Organizacionales.	Filosofía Institucional	Aplicación de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Valores y Principios.	Socializar y consensuar la Filosofía Institucional en una reunión de trabajo entre los Directivos. Aprobar en Asamblea Ordinaria la Filosofía	Directiva del Cabildo y la Asamblea Ordinaria

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Institucional. Actividades</b>	<b>Responsables</b>
Implementar el Organigrama para el Cabildo de la Comuna Engunga.	Organigrama	Estructurar la representación gráfica del Organigrama.	Realizar reuniones de la Directiva del Cabildo para definir el Organigrama. Convocar y dar a conocer el Organigrama en Asamblea Ordinaria.	Directiva del Cabildo y la Asamblea Ordinaria
Proporcionar una guía de evaluación para medir la calidad y el desempeño en la Administración del Cabildo.	Guía de evaluación	Adopción de la guía de evaluación para conocer la eficiencia y la eficacia de los Directivos del Cabildo.	Realizar en forma semestral la Evaluación a cada Miembro del Cabildo.	Directiva del Cabildo
Establecer un Documento físico del Modelo de Gestión Administrativa para lograr el Desarrollo Institucional.	Funciones	Mejorar el rendimiento de los Directivos del Cabildo, mediante el conocimiento de sus funciones y actividades.	Analizar, aprobar y fotocopiar el Documento del Modelo en Asamblea Ordinaria.	Directiva del Cabildo y la Asamblea Ordinaria
Gestionar con las Entidades del Sector Público la facilitación de cursos y talleres artesanales para los Habitantes de la Comuna.	Desarrollo Institucional	Implementación de programas a través de Programas, proyectos, cursos y talleres.	Ejecutar cada una de las actividades programadas por las Comisiones.	Responsables de las Comisiones y Habitantes de la Comuna

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

#### 4.8 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de la propuesta correspondiente al Manual de Gestión Administrativa para el Desarrollo Institucional de la Comuna Engunga es necesario considerar los gastos que ayudaran a cumplir con los objetivos establecidos en la Organización.

**CUADRO N° 15: Presupuesto**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Sub-Total
<b>Resma A4</b>	3	3,80	11,40
<b>Marcadores Permanentes</b>	8	0,45	3,60
<b>Marcadores Acrílicos</b>	8	0,55	4,40
<b>Carpetas</b>	15	0,25	3,75
<b>Papelógrafos</b>	10	0,10	1,00
<b>Bolígrafos</b>	15	0,35	5,25
<b>Alquiler de infocus</b>	5 días	5,00	25,00
<b>Botellas de agua</b>	2 pacas / 24	6,00	12,00
<b>Copias</b>	300	0,02	6,00
<b>Certificados</b>	15	1,00	15,00
<b>Varios</b>	-	-	12,60
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Yuly Helen Borbor Rosales

## **4.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.9.1 Conclusiones**

1. El Modelo de Gestión Administrativa realizado está encaminado al fortalecimiento del Cabildo de la Comuna Engunga, mejorando su calidad y eficiencia en el servicio que ofrece a los Socios comuneros y resto de la Comuna.
2. Igual que para todas las Comunas el presupuesto asignado para el Cabildo de Engunga por parte del Estado a través de los G.A.D Parroquiales, es muy reducido para las múltiples necesidades que tiene la Comunidad, pero también es verdad, que no tienen un plan estratégico y de auténticas prioridades por ello, en muchos casos hay despilfarro de estos ingresos y de la Autogestión a través de los recursos naturales.
3. Es necesario evaluar constantemente las metas establecidas para cada área, de acuerdo a la planificación inicial para determinar el correcto cumplimiento de los indicadores propuestos.
4. Dentro del Cabildo no se suelen delegar funciones y además hay poca aceptación por parte de los Socios comuneros ocasionando inconvenientes en la ejecución de proyectos imposibilitando toma de decisiones.
5. Cada uno de los miembros del Cabildo así como los Socios comuneros no consideran las políticas generales y específicas para la realización de sus actividades, así como proponer otras que crean pertinentes de acuerdo a lo que se les ha comisionado.

#### **4.9.1 Recomendaciones**

1. Se debe poner en práctica el Modelo de Gestión Administrativa y formar un manual de procedimientos para alcanzar de forma eficiente y eficaz sus actividades y así lograr los objetivos planteados.
2. Capacitar a los miembros del Cabildo de la Comuna Engunga, a través de Seminarios, Conferencias, Charlas técnicas, entre otros, puesto que, en su mayoría los directivos sólo tiene estudios primarios o secundarios.
3. Se debe planificar y socializar la metodología para el seguimiento de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la Comuna.
4. Se debe trabajar en equipo entre todas las Comisiones Especiales y Socios comuneros y no dejar toda la responsabilidad al Presidente de la Comuna.
5. Debe existir las evaluaciones constantes y el control interno de que el trabajo y los procesos se estén realizando apropiadamente.
6. Para una buena Gestión los miembros del Cabildo de Engunga deben, tener un liderazgo comunitario para el trabajo en equipo, a fin de dirigir a la Comunidad a la consecución de los proyectos y objetivos trazados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, (1999). Metodología de la Investigación: Diseño de la Investigación.
- Arias, (2004). Metodología de la Investigación: Investigación de Campo.
- Asamblea Constituyente, (2008). Constitución de la República del Ecuador. Ciudad Alfaro – Montecristi.
- Bernal Torres, César Augusto. (2006). Metodología de la Investigación: Método Analítico (F. Hernández Carrasco, Ed.) México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, César Augusto. (2010). Metodología de la Investigación: Método Inductivo y Encuesta. Tercera Edición. Colombia: Pearson Educación.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD (2014)
- Fernández, M. (2003). El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad total. España-Madrid: Editorial ESIC Segunda Edición.
- Gómez Ceja, Guillermo. (1994). Organización
- Grande, I. y Abascal, E. (2009). Muestra
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., y Baptista Lucio. (2008). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., y Baptista Lucio. (2010). Metodología de la investigación: Método Descriptivo. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., y Baptista Lucio. (2010). Metodología de la investigación: Observación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.
- Ley de Organización y Régimen de las Comunas (Codificación 4 ed.). (2004). Quito.
- Llamas Arjona, Concepción. 2008. Gestión de Alojamientos Turísticos: Organigrama.
- Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas: Liderazgo. México – D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.

- Méndez Álvarez, C. E. (2003). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Investigación Descriptiva (Cuarta ed.). Bogotá, México: Lisuma S. A. de C.V.
- Morán, G., y Alvarado, D. (2010). Métodos de Investigación: Entrevista. México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2007). Administración, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Paredes Garcés, W. G. (2009). Como Desarrollar una Tesis: Investigación Documental y Población.
- Reglamento Interno de la Comuna Engunga. (2009)
- Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración Moderna: Planeación. México: Editorial Lumisa.
- Ricardo Blaug, Louise Horner, Lekhi Rohti y Heritage. Valor Público.
- Robbins, S. y Stephen P. 2000. Satisfacción Laboral.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2008). Supervisión: Controlar. México: Pearson Educación.
- Robert B. Buchele, Dirección
- Sabino, (2000). Tipo de Investigación
- Senplades. (2013-2017). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito.
  - Tobar, F., y Fernández, C. (2000). Organizaciones Solidarias: Innovación y Gestión en el tercer sector: Modelo de Gestión Administrativa. Buenos Aires, Argentina.

# ANEXOS

## ANEXO I.- Carta Aval de la Comuna Engunga.



### COMUNA "ENGUNGA"

Fundado el 9 de Diciembre de 1937  
Acuerdo Ministerial Nº 24, del 20 de Agosto de 1938  
Filial a la Federación de Comunas  
Engunga – Chanduy – Santa Elena – Ecuador

Engunga, 14 de Enero del 2015

Señor Economista  
**DAVID BATALLAS GONZÁLEZ**  
Director Carrera de Administración Pública  
En su despacho.-

De mi consideración:

Reciba saludos cordiales de quienes conformamos el Cabildo de la Comuna Engunga, a la vez me permito ratificar la aprobación del Oficio No. CE-051-08-2014 que la **Srta. YULY HELEN BORBOR ROSALES**, Egresada de la Carrera Administración Pública de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, pueda dar por culminado el PROYECTO DE TESIS que se fundamenta en el **"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2014"**.

Al respecto cúpleme informar a usted que este Cabildo de la Comuna Engunga, Parroquia Chanduy autoriza a la mencionada Egresada para que proceda terminar al Proyecto de Tesis, puesto que será un aporte para el progreso de nuestra Comunidad.

Particular que hago conocer a usted, para los fines consiguientes.

Atentamente,

*Jorge A. Mujica Mateo*  
**JORGE MUJICA MATEO**  
Presidente  
Cabildo de la Comuna Engunga



## ANEXO II.- Encuestas a los Directivos del Cabildo de la Comuna Engunga.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
TESIS DE GRADO



### ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DEL CABILDO DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA

Objetivo: Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de información relevante, orientadas al mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, Año 2015.

INSTRUCTIVO: Marque con una "X" una de las opciones de cada pregunta de acuerdo a su criterio.

1. ¿La Comuna Engunga actualmente cuenta con un análisis situacional?

No		Si	
----	--	----	--

2. ¿Usted ha sido convocado para participar de un diagnóstico situacional sobre la Gestión Administrativa del Cabildo?

No		Si	
----	--	----	--

3. ¿El Cabildo anualmente establece una visión y misión para la consecución de objetivos?

No		Si	
----	--	----	--

4. ¿Existe una cultura organizacional basada en la estructura y funciones del Cabildo?

Definitivamente No		Indiferente		Definitivamente Si	
-----------------------	--	-------------	--	-----------------------	--

5. ¿El Cabildo demuestra Liderazgo en la toma de decisiones?

Definitivamente No		Definitivamente Si	
-----------------------	--	-----------------------	--

6. ¿Se comunica e informa a la Comunidad sobre los resultados obtenidos en algún proceso?

No		Si	
----	--	----	--

7. ¿Se ha asignado a un Directivo para que realice el control de los procedimientos en busca del desarrollo de la Comuna?

No		Si	
----	--	----	--



ENCUESTA

8. ¿Se dispone de un mecanismo a efecto de que se controle el logro de los objetivos?

No		Si	
----	--	----	--

9. ¿Se brinda capacitación a los miembros del Cabildo para la aplicación correcta de procedimientos?

No		Otras capacitaciones		Si	
----	--	----------------------	--	----	--

10. ¿El Cabildo tiene conocimiento de los deberes y obligaciones del Reglamento Interno?

No		Si	
----	--	----	--

11. ¿El Cabildo aprovecha los recursos tecnológicos para estar más cerca de los Habitantes?

No		Si	
----	--	----	--

12. ¿Considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la utilización de los recursos que gobierna el Cabildo de la Comuna Engunga?

No		Si	
----	--	----	--

GÉNERO	MASCULINO		FEMENINO		EDAD	
PREPARACIÓN ACADÉMICA						
PRIMARIA		SECUNDARIA		BACHILLER		UNIVERSIDAD
						CUARTO NIVEL

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...!!!

### ANEXO III.- Encuestas a los Comuneros de la Comuna Engunga.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACION  
 CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
 TESIS DE GRADO



#### ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS COMUNEROS DE LA COMUNA ENGUNGA, PARROQUIA CHANDUY,  
 CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA

Objetivo: Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de información relevante, orientadas al mejoramiento eficiente y eficaz del Desarrollo Institucional del Cabildo de la Comuna Engunga, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, Año 2015.

INSTRUCTIVO: Marque con una “X” una de las opciones de cada pregunta de acuerdo a su criterio.

1. ¿La Comuna desarrolla sus actividades con un enfoque orientado a procesos?

No		Indiferente		Si	
----	--	-------------	--	----	--

2. ¿Según su perspectiva, el Cabildo Comunal tiene un manual de funciones para basar sus acciones?

No		Indiferente		Si	
----	--	-------------	--	----	--

3. ¿Considera que el Cabildo Comunal desarrolla sus actividades en la consecución de Objetivos en un plazo concreto?

Definitivamente No		Indiferente		Definitivamente Si	
-----------------------	--	-------------	--	-----------------------	--

4. ¿Ha aprobado usted los objetivos establecidos por las Comisiones de la Comuna?

Definitivamente No		Indiferente		Definitivamente Si	
-----------------------	--	-------------	--	-----------------------	--

5. ¿Cree necesario el diseño de estrategias para lograr un buen trabajo en las actividades de la Comuna?

Definitivamente No		Indiferente		Definitivamente Si	
-----------------------	--	-------------	--	-----------------------	--

6. ¿El Cabildo tiene identificado metas específicas?

No		Indiferente		Si	
----	--	-------------	--	----	--



ENCUESTA

7. ¿Considera usted que la implementación de planes de Desarrollo ayuden a la Comuna participe en diferentes actividades?

Definitivamente No		No sé		Definitivamente Si	
-----------------------	--	-------	--	-----------------------	--

8. ¿Se ha promovido el desarrollo de la Comuna mediante la aplicación de un plan de acción?

Nunca		Rara Vez		Poco		Frecuentemente	
-------	--	----------	--	------	--	----------------	--

9. ¿La Comuna cuenta con un sistema para medir la calidad de los servicios?

No		Indiferente		Si	
----	--	-------------	--	----	--

10. ¿Se han prestado servicios que satisfagan necesidades colectivas a los Comuneros?

No		Indiferente		Si	
----	--	-------------	--	----	--

11. ¿Según su punto de vista se han obtenido resultados significativos por parte del Cabildo de la Comuna?

No		Indiferente		Si	
----	--	-------------	--	----	--

12. ¿Considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar las competencias del Cabildo y lograr el Desarrollo Institucional de la Comuna Engunga?

No		Indiferente		Si	
----	--	-------------	--	----	--

GÉNERO	MASCULINO		FEMENINO		EDAD	
PREPARACIÓN ACADÉMICA						
PRIMARIA		SECUNDARIA		BACHILLER		UNIVERSIDAD
						CUARTO NIVEL

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...!!!

## ANEXO IV.- Fotografías de la investigación

Capilla Virgen de la Merced - Comuna Engunga



Casa Comunal de Engunga



Parque Central de la Comuna Engunga



Farmacia y Tienda Comunitaria de la Comuna Engunga



Mapa: Imagen satelital de la Comuna Engunga

