



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
COMUNA CADEATE, PARROQUIA MANGLARALTO,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: LILIANA JACKELINE TIGRERO MUÑOZ

TUTORA: ECON. HERMELINDA COCHEA TOMALÁ

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 LA
COMUNA CADEATE, PARROQUIA MANGLARALTO,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: LILIANA JACKELINE TIGRERO MUÑOZ

TUTORA: ECON. HERMELINDA COCHEA TOMALÁ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

La Libertad, Noviembre del 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de Investigación “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA CADEATE, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**” elaborado por la Srta. Liliana Jackeline Tigrero Muñoz, Egresada de la Carrera de Administración Pública, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá
TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de Titulación o Graduación **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA CADEATE, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”**, elaborado por la suscrita declarando que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, noviembre de 2014

Atentamente

Liliana Tigrero Muñoz
Céd.

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo investigativo a mis queridos familiares que son el pilar más importante en mi vida y una gran bendición al tenerlos a mi lado, por su comprensión y acompañándome en cada una de las metas que me he propuesto. En especial a mi madre **Mercedes Muñoz Vera** quién con su mayor esfuerzo supo guiarme e inculcarme sabios consejos para obtener este logro, a mis hermanos **Mayra, Celso, Estefanía y Víctor**, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, a mis mejores amigos **Karen Conforme y Clive Salinas** quienes siempre han estado ahí, ayudándome en todo momento, a ellos mi respeto y cariño.*

Liliana Tigreiro Muñoz

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de existir y llegar a este momento tan importante y feliz en mí vida.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE); por abrirme las puertas y poder formarme como profesional.

Al Director de la Carrera Eco. David Batallas que con su apoyo constante motivación y paciencia guio mi camino hacia mi crecimiento profesional.

A mi tutora Econ. Hermelinda Cochea por el magnífico asesoramiento que me brindó para poder culminar mi trabajo de titulación.

A los docentes que con sus conocimientos y cultos consejos que aportaron en mí lograron así un mejor proceso de enseñanza aprendizaje y a los directivos de la comuna Cadeate.

Liliana Tigreiro Muñoz

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá
PROFESOR - TUTOR

Econ. Margarita Panchana Panchana
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 LA COMUNA
CADEATE, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.**

Autor: Liliana Jackeline Tigrero Muñoz

Tutora: Econ. Hermelinda Cochea Tomalá

RESUMEN

El presente estudio hace referencia a un Modelo de Gestión Administrativa, que tiene como objetivo el mejoramiento de su estructura institucional por lo cual es pertinente para el Cabildo de la comuna Cadeate, ubicada en la provincia de Santa Elena, esto sirve como guía que implica el desarrollo de los procesos administrativos enfocados a lineamientos eficientes y pertinentes con la participación de los socios de la comuna en diferentes espacios de la organización. La comuna Cadeate está concedida por trescientos ochenta y nueve socios. El Cabildo está conformado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Síndico y Tesorero. Dada la importancia y escasa aplicación de modelo de gestión en diversas entidades se genera la presente investigación donde consta de análisis de procesos administrativos, FODA de la organización, para proporcionar información interna y externa que haga factible la conformación de un modelo de gestión, plan de Acción, organigrama y funciones relevantes, en el que se evidencian falencias debido a diversas causas como la deficiente planeación y control de actividades, las cuales conllevan a una problemática que fue determinada mediante metodología de investigación con técnicas de recopilación como entrevista, encuesta y observación directa dirigidas los directivos y socios para compilar datos relevantes. De tal manera que el modelo de gestión administrativa sirva para la correcta aplicación de sus funciones, que desempeñan, promoviendo la integración y participación activa de sus socios, bajo el criterios que mediante la aportación de ideas y fortalecimiento de habilidades y conocimientos se obtendrán mejores resultados, medir los resultados administrativos mediante la aplicación de matrices de seguimiento y evaluación que servirá para orientar la medición de los resultados administrativos, facilitando la detección de posibles desviaciones en actividades y proyectos efectuados. Para concluir el presente estudio se desarrolló la propuesta del diseño de un “Modelo de gestión administrativa para el desarrollo institucional del Cabildo de la Comuna Cadete, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
TEMA	3
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
Formulación del Problema	5
OBJETIVOS	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	7
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	7
HIPÓTESIS.....	9
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. VARIABLE INDEPENDIENTE	5
1.2.1. Proceso Administrativo	5

1.2.2. Dimensiones del Proceso Administrativo	6
1.2.2.1. Planeación	6
1.2.2.1.1. Misión	7
1.2.2.1.2. Visión	7
1.2.2.2. Organización	8
1.2.2.2.1. Estructura Orgánica.....	8
1.2.2.2.2. División de Trabajo.....	9
1.2.2.3. Coordinación.....	10
1.2.2.3.1. Recursos Materiales	10
1.2.2.3.2. Recursos Tecnológicos.....	11
1.2.2.4. Dirección.....	11
1.2.2.4.1. Toma de Decisiones	12
1.2.2.4.2. Liderazgo.....	12
1.2.2.5. Control	13
1.2.2.5.1. Seguimiento.....	13
1.2.2.5.2. Evaluación.....	14
1.3. VARIABLE DEPENDIENTE – DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14
1.3.1. Desarrollo Organizacional.....	14
1.3.2. Dimensiones del Desarrollo Organizacional.....	15
1.3.2.1. Estrategias	15
1.3.2.1.1. Acción	15
1.3.2.1.2. Metas	16
1.3.2.2. Cambio Sistémico	16
1.3.2.2.1. Adaptación	16
1.3.2.2.2. Innovación.....	17
1.3.2.3. Talento Humano.....	17
1.3.2.3.1. Habilidades.....	18
1.3.2.3.2. Capacidades.....	18
1.3.2.4. Comportamiento Organizacional.....	18
1.3.2.4.1. Grado de Satisfacción	19
1.3.2.4.2. Productividad	19

1.4. MARCO LEGAL	20
1.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).....	20
1.4.2. Plan Nacional Del Buen Vivir.....	21
1.4.3. Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	21
1.4.4. Ley de Organización y Regímenes de Comunas	22
CAPÍTULO II	23
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	23
2.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental.....	24
2.2.2. Investigación de Campo	24
2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	24
2.3.1. Método Deductivo	25
2.3.2. Método Descriptivo.....	25
2.3.3. Método Analítico.....	25
2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	26
2.4.1. Observación Directa	26
2.4.2. Entrevista.....	26
2.4.3. Encuesta	27
2.5. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.5.1. Cuestionarios De Preguntas	27
2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	27
2.6.1. Población.....	27
2.6.2. Muestra.....	28
CAPÍTULO III	30
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	30
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN.....	30
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS DEL CABILDO DE CADEATE.....	32

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE LA COMUNA CADEATE.....	35
3.4. CONCLUSIONES	56
3.5. RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO IV	58
4.1. DATOS INFORMATIVOS:	58
4.2. PRESENTACIÓN	59
4.3. OBJETIVOS.....	60
4.3.1. Objetivo General	60
4.3.2. Objetivos Específicos	60
4.4. ANÁLISIS SITUACIONAL Y PLANEACIÓN DEL CABILDO DE LA COMUNA CADEATE.	63
4.4.1. Análisis Situacional de la comuna Cadeate.....	63
4.5. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMUNA CADEATE ...	64
4.5.1. Análisis FODA	64
4.6. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DAFO	67
4.6.1. Estrategias	68
4.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	68
4.8. PLANEACIÓN DEL CABILDO DE LA COMUNA CADEATE.....	69
4.8.1. Misión.....	70
4.8.2. Visión	70
4.8.3. Valores	70
4.8.4. Políticas	71
4.8.5. Principios.....	72
4.8.6. Propósitos	72
4.8.7. Programas y proyectos	73
4.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL CABILDO DE LA COMUNA CADEATE.....	75
4.9.1. Estructura Orgánica.....	75
4.9.2. Estructura Posicional del Cabildo de Cadeate.....	76
4.9.3. Organigrama Funcional del Cabildo de Cadeate.....	77

4.9.4. Distribución de Funciones.....	78
4.9.5. Adaptación e innovación.....	86
4.10. CLAVES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES	87
4.10.1. Talento humano.....	88
4.10.2. Recursos materiales.....	89
4.10.3. Muebles de oficina	89
4.10.4. Recursos tecnológicos	89
4.10.5. Recursos económicos	90
4.11. TOMA DE DECISIONES	90
4.11.1. Habilidades y Capacidades.....	91
4.12. TÉCNICAS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	91
4.12.1. Técnicas para ser un líder.....	92
4.12.2. El Dirigente y el Liderazgo	95
4.12.3. Tareas no especificadas en la Ley	95
4.12.4. Promover el trabajo en equipo.....	96
4.13. GUÍA DE CONTROL Y EVALUACIÓN.....	98
4.13.1. Evaluación.....	100
4.13.2. Fichas de Evaluaciones	101
4.14. PLAN DE ACCIÓN.....	106
4.15. PRESUPUESTO	108
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
GLOSARIO.....	113
ABREVIATURAS	115
ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Misión Organizacional.....	35
TABLA 2: Visión.....	36
TABLA 3: Estructura Orgánica	37
TABLA 4: Participación en Comisiones.....	38
TABLA 5: Manejo de Recursos.....	39
TABLA 6: Recursos Tecnológicos	40
TABLA 7: Toma de Decisiones.....	41
TABLA 8: Liderazgo	42
TABLA 9: Seguimiento	43
TABLA 10: Evaluación	44
TABLA 11: Acción.....	45
TABLA 12: Metas.....	46
TABLA 13: Adaptación.....	47
TABLA 14: Innovación	48
TABLA 15: Habilidades	49
TABLA 16: Capacidades	50
TABLA 17: Actividades Realizadas	51
TABLA 18: Actividades Delegadas.....	52
TABLA 19: Grado de Satisfacción	53
TABLA 20: Productividad.....	54
TABLA 21: Diseño de Modelo de Gestión.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Misión Organizacional	35
GRÁFICO 2: Visión	36
GRÁFICO 3: Estructura Orgánica	37
GRÁFICO 4: Participación en Comisiones	38
GRÁFICO 5: Manejo de Recursos	39
GRÁFICO 6: Recursos Tecnológicos	40
GRÁFICO 7: Toma de decisiones	41
GRÁFICO 8: Liderazgo	42
GRÁFICO 9: Seguimiento	43
GRÁFICO 10: Evaluación	44
GRÁFICO 11: Acción.....	45
GRÁFICO 12: Metas	46
GRÁFICO 13: Adaptación.....	47
GRÁFICO 14: Innovación	48
GRÁFICO 15: Habilidades	49
GRÁFICO 16: Capacidades.....	50
GRÁFICO 17: Actividades Realizadas.....	51
GRÁFICO 18: Actividades Delegadas	52
GRÁFICO 19: Grado de Satisfacción.....	53
GRÁFICO 20: Productividad.....	54
GRÁFICO 21: Diseño de Modelo de Gestión	55

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	1
CUADRO 2: Operacionalización de Variable Dependiente	2
CUADRO 3: Población.....	28
CUADRO 4: Análisis FODA.....	66
CUADRO 5: Matriz de Estrategias DAFO	67
CUADRO 6: Ficha de programas y proyectos.....	73
CUADRO 7: Ficha de Evaluación para el Presidente(a)	101
CUADRO 8: Ficha de Evaluación para el Vicepresidente(a)	102
CUADRO 9: Ficha de Evaluación para el Tesorero(a).....	103
CUADRO 10: Ficha de Evaluación para el Síndico(a).....	104
CUADRO 11: Ficha de Evaluación para el Secretario(a).....	105
CUADRO 12: Plan de Acción	106
CUADRO 13: Presupuesto de la ejecución de la propuesta	108

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo del proceso administrativo	61
FIGURA 2: Fases del ciclo de gestión administrativa	62
FIGURA 3: Proceso de planeación	69
FIGURA 4: Estructura Orgánica del Cabildo de Cadeate	75
FIGURA 5: Estructura Posicional del Cabildo de Cadeate	76
FIGURA 6: Organigrama Funcional del Cabildo de Cadeate	77
FIGURA 7: El liderazgo	92
FIGURA 8: Técnicas para ser un líder	93
FIGURA 9: Proceso de Control y Evaluación	98

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Carta Aval	117
ANEXO 2: Entrevista	118
ANEXO 3: Encuesta	121
ANEXO 4: Lista de Socios	127
ANEXO 5: Casa Comunal Cadeate	135

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación “Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Cadeate, se realizó mediante un análisis general, donde se logró identificar las falencias que estos poseen, donde se logró identificar las falencias que estos poseen, por lo tanto este estudio conlleva a diseñar un modelo de Gestión Administrativa, que oriente al desarrollo de sus funciones, estableciendo responsabilidades a cada uno de sus miembros, con la finalidad de mejorar su administración y así obtengan beneficios para la colectividad. Basándose en criterios de diversos autores, que ilustran sobre el modelo de gestión administrativa, otorgando su aporte relevante de procesos, estrategias e indicadores que promueven alcanzar una administración efectiva, para que de esta manera los directivos del Cabildo mejoren la administración de sus procesos y coadyuven al desarrollo organizacional de la comuna Cadeate.

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

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

Capítulo II: se detalla la metodología de la investigación, como el diseño, modalidad, tipos, métodos, técnicas que permitieron obtener la población y

muestra del presente trabajo obteniendo resultados específicos de los socios comuneros inmersos en la organización.

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

Capítulo IV: Aquí se refleja la propuesta que es el modelo de gestión administrativa para el desarrollo organizacional de la comuna Cadeate, de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena en el año 2014, donde contiene las soluciones a las problemáticas detectadas, la misma que están basadas en procesos fundamentales para la administración eficiente de sus recursos y buen desempeño de sus diligencias.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA

Incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional mediante la aplicación de entrevista a los miembros del Cabildo y encuestas a los socios comuneros. Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, período 2015.

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

En la actualidad, nuestra Provincia está formada por sesenta y seis comunas, algunas entidades seccionales no les proporcionan la información que requieren en términos administrativos a sus dirigentes para ayudar al buen desempeño de los Cabildos, que representan a sus comunidades en la Federación de Comunas de la provincia de Santa Elena.

La comuna Cadeate perteneciente al Cantón y provincia de Santa Elena, tiene como órganos administrativos a la Asamblea General, Cabildo y Comisiones Especiales, cuenta con 389 socios. Actualmente quien dirige el Cabildo de la Comuna es el Sr. Pascual Lino Eugenio, elegido por sus destacadas actividades realizadas en áreas importantes de la Comuna.

Las sesiones pueden ser: ordinarias o extraordinarias en Asambleas Generales, para brindar información de los hechos más relevantes que les conciernen a los socios de la Comuna.

En ejercicio de la facultad que le concede el Acuerdo Ministerial N° aprobaron la elección del Cabildo: Presidente, Sr. Pascual Lino Eugenio, Vicepresidente, Sr. Damaso Reyes Suárez; Tesorera, Sra. Liliana Reyes; Síndico, Sr. Rodolfo Aurelio Reyes y Secretaria, Sra. Nereysi Reyes.

La elección de los miembros del Cabildo se realiza de manera democrática en la Asamblea General Ordinaria: donde los actos por la comunidad juegan un rol importante para ocupar cargos, los miembros del Cabildo toman decisiones sin una estructura institucional que enfoque sus verdaderas necesidades, imposibilitando la optimización de los diferentes recursos. La distorsión de la información y conflictos de quien tiene la razón ocasionó que en muchos casos proyectos viables sean desechados.

La carencia de un Modelo de Gestión Administrativa que direcciona el ámbito administrativo y abarque todos los sectores económicos que forman la comuna Cadeate en un solo ente productivo, no permiten que se unan y trabajen en equipo. Muchos de estos sectores optan por crear grupos de trabajo excluyendo al Cabildo, al considerar el desinterés por brindar ayuda o buscar los medios necesarios para elaborar proyectos en beneficio de los socios y sus familias ocasionando oposición o rechazo frente a nuevas disposiciones que el Presidente del Cabildo comunica a la Asamblea General Ordinario o Extraordinario.

Dentro de la Comuna se observó poco enfoque de direccionamiento que permita fomentar la vinculación entre los miembros del Cabildo y las distintas comisiones Especiales buscando el compromiso de quienes integran la comuna Cadeate mediante la mejora de los procesos; al fin de satisfacer las necesidades más emergentes; esto, también limita el trabajo en equipo que no involucra a los sectores productivos de la comunidad.

La gestión de los órganos administrativos es baja lo que dificulta la eficiente y oportuna toma de decisiones; una limitante que no permite abordar nuevas ideas

creativas e innovadoras con éxito y a tiempo; puesto que, están basados en conocimientos adquiridos por la experiencia que en ocasiones por desconocimiento de la importancia se han desvanecido por completo, provocando la inconformidad entre sus socios que desean el progreso para el futuro de sus nuevas generaciones.

En el Cabildo de la comuna Cadeate también se detectó que no se ha definido la planificación de las necesidades prioritarias del sector, esto se debe al efecto del bajo nivel académico y limitado conocimiento de administración de quienes hacen la toma de decisiones.

Estos problemas y efectos fueron detectados a través de la observación realizada durante las visitas a la Comuna, proporcionando así información que permita determinar soluciones factibles que coadyuven al desarrollo institucional, mejorando los procesos administrativos inherentes a sus funciones.

Para la solución de estos problemas es importante tomar en cuenta que la implementación de un modelo de gestión, como herramienta administrativa complementaría a los procesos que toda administración debe acoplar, con técnicas y lineamientos administrativos a fin de brindar un conocimiento científico para el provecho de quienes integran la directiva de la comuna Cadeate, al complementar sus conocimientos empíricos mediante el impulso de nuevas capacidades, habilidades, competencias entre otros factores preponderantes que sirven para realización satisfactoria de tareas determinadas en función de las necesidades de la comuna Cadeate.

Formulación del Problema

¿De qué manera inciden los procesos administrativos en el desarrollo organizacional de la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, período 2015?

Sistematización del Problema

1. ¿Cómo incide la deficiente planeación en la implementación de acciones por parte de los miembros del Cabildo de la comuna Cadeate?
2. ¿Cómo influye la inadecuada división de trabajo en la adaptación de los directivos del Cabildo de la comuna Cadeate?
3. ¿Cuál es el efecto de la integración del talento humano en el ambiente laboral del Cabildo de la comuna Cadeate?
4. ¿Cuál es el efecto de la carencia del seguimiento y evaluación en la efectividad de la organización?
5. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión administrativa contribuirá al desarrollo organizacional del Cabildo de la comuna Cadeate?

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar el nivel de incidencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de encuestas a los miembros del Cabildo y comuneros, orientadas al diseño de un modelo de gestión administrativa para la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la incidencia de la deficiente planeación en las estrategias de la organización mediante entrevistas a los miembros del Cabildo de la comuna Cadeate.
2. Evaluar la influencia de la inadecuada división del trabajo en la adaptación de los directivos del Cabildo de la comuna Cadeate, mediante entrevista formal a los directivos del Cabildo de la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.
3. Determinar el efecto de la integración del talento humano en el ambiente laboral del Cabildo Comunal de Cadeate, mediante la aplicación de encuestas a los socios de la localidad.
4. Determinar el efecto del deficiente seguimiento y evaluación en la efectividad del Cabildo de la comuna Cadeate, mediante entrevistas a los directivos.
5. Diseñar un modelo de Gestión Administrativa mediante la problemática existente en el Cabildo para el mejoramiento y desarrollo de la comuna Cadeate, mediante técnicas de recopilación de información relevante y confiable.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Al hablar de justificación se referirse, con argumentos convincentes, la realización de un estudio, en otras palabras, es señalar por qué y para qué se va a llevar a cabo dicho estudio. El actual trabajo se sugiere aplicar un modelo de gestión administrativa, con el fin de aumentar eficiencia, efectividad y desarrollo, para el aprovechamiento de los patrimonios humanos y materiales.

Es significativo porque las organizaciones sociales constituyen un soporte y apoyo para las aspiraciones que tienen sus habitantes y que realizan un gran esfuerzo al dedicar parte de su tiempo en realizar gestión en beneficio de sus pueblos, cabe mostrar que muchas veces sin ningún beneficio personal, por lo que son este paradigma de organizaciones las que requieren y se deberían tomar en cuenta para prepararlos, capacitarlos y brindarles herramientas administrativas y de gestión para que puedan cumplir con sus intenciones.

Razonablemente esta herramienta se la realiza para que la Comuna obtenga un instrumento que permita establecer y conocer las falencias que posee actualmente y en base a ellas encaminar y estructurar las actividades necesarias para mejorar y fortalecer el desarrollo del establecimiento.

Por lo consiguiente el propósito de la investigación fue utilizar conceptos básicos de administración para que su aplicación garantice la importancia de estructurar nuevos procesos que avalúen el desarrollo de las actividades hacia el logro de objetivos explícitos.

El desarrollo institucional representa el esfuerzo intencional y metódico para crear o reestructurar organizaciones y conducir el proceso de institucionalización de innovaciones que sirvan de vínculo por el cambio, y el desarrollo del sector social.

Con la aplicación de un modelo de gestión administrativa, la comuna Cadeate estará en la capacidad de enfrentar casualidades que se presenten en el futuro. Puntualizados los problemas que enfrenta el Cabildo de la comuna Cadeate y al no poseer los lineamientos administrativos adecuados en sus actividades para lograr sus objetivos y metas se ha llevado a efecto la presente investigación con el fin de proponer el diseño de un “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA CADEATE, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA con el objeto de viabilizar las actividades para beneficiar a los involucrados.

Es justificativo realizar un Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Cadeate, siendo importante resaltar que todas las comunas son parte de un desarrollo en conjunto para la economía de la provincia de Santa Elena, por ello fue necesario obtener información para la elaboración de la propuesta, que facilite a una de las comunas como es Cadeate tener un modelo de gestión para el desarrollo institucional que permita realizar y ejecutar sus actividades de una manera eficaz y eficiente.

Posteriormente el Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Cadeate surge de la necesidad de fortalecer el desarrollo institucional que a su vez permitirá dinamizar los procesos y la organización, que será de gran utilidad pues se establecerá una propuesta que ayude a contrarrestar la influencia de los factores negativos, pero sin embargo estará a criterio de los dirigentes y de la comunidad aplicarlo o no, además se debe recalcar que la aplicación de esta investigación no asegure un cambio radical en poco tiempo, pues para mejorar se necesita de un esfuerzo constante entre la entidad y el Cabildo.

HIPÓTESIS

Con la incidencia del proceso administrativo contribuirá y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de santa Elena.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Proceso Administrativo

Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional

CUADRO 1: Operacionalización de la Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTOS
Con la incidencia del proceso administrativo se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de santa Elena.	Procesos Administrativos	Se define a un conjunto de funciones tanto de planeación, organización, coordinación, dirección y control de aquellas actividades ejecutadas con el único propósito de cumplir con las metas planteadas para el logro de la organización.	Planeación	Misión	¿Considera Ud. importante la creación de una misión?	Encuestas, entrevistas y observación directa
				Visión	¿Conoce Ud. si existe una visión dentro de la organización?	
			Organización	Estructura Orgánica	¿Conoce Ud. si existe una estructura orgánica dentro de la organización?	
				División de Trabajo	¿En su calidad de socio comunero participa en comisiones especializadas para mejorar la administración comunera?	
			Coordinación	Recursos Materiales	¿Considera que los directivos utilizan correctamente los materiales con los que cuenta la organización	
				Recursos Tecnológicos	¿Conoce Ud. si la organización comunal posee recursos tecnológicos?	
			Dirección	Toma de Decisiones	¿Las decisiones adoptadas por los miembros del Cabildo se aceptan sin ningún inconveniente?	
				Liderazgo	¿Cómo califica el liderazgo de los miembros del Cabildo?	
			Control	Seguimiento	¿Considera pertinente realizar un seguimiento de las actividades que se ejecutan en la organización?	
				Evaluación	¿Conoce Ud. si evalúan los proyectos ejecutados dentro de la institución?	

Fuente: comuna Cadeate
Elaborado por: Liliana Tigreiro Muñoz

CUADRO 2: Operacionalización de Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTOS
Con la incidencia del proceso administrativo se mejorará y viabilizará el desarrollo organizacional en la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de santa Elena.	Desarrollo Organizacional	Es el avance en los niveles de crecimiento económico, social, cultural y político través de mecanismos que procuran ordenar y normalizar el comportamiento organizacional generando bienestar social y un grado de satisfacción de acuerdo al ámbito de impacto.	Estrategias	Acciones	¿Cree Ud. que el Cabildo lleva a cabo acciones que están ayudando al progreso de la comuna?	Encuestas, entrevistas y observación directa
				Metas	¿Cree Ud. que los miembros del Cabildo en la actualidad han alcanzado los objetivos y metas propuestas?	
			Cambio Sistémico	Adaptación	¿Considera Ud. que dentro del Cabildo Comunal tiene una fácil adaptación al cambio?	
				Innovación	¿Cree Ud. que el Cabildo se pueda desarrollar un proceso de innovación?	
			Talento Humano	Habilidades	¿Cree Ud. que los directivos realizan sus gestiones con habilidad?	
				Capacidades	¿Conoce Ud. si los miembros del cabildo tienen la capacidad de administrar correctamente la administración?	
			Política Organizacional	Leyes	¿Considera Ud. que las actividades realizadas por parte de los miembros del Cabildo son efectuadas de acuerdo a los que disponen las leyes?	
				Reglamento Interno	¿Considera que los miembros del Cabildo llevan a cabo las actividades delegadas de acuerdo al reglamento interno de la Comuna?	
			Comportamiento Organizacional	Grado de Satisfacción	¿Cree Ud. que los directivos del Cabildo se encuentran satisfechos por la labor realizada?	
				Productividad	¿Cómo considera la productividad que generan los miembros del Cabildo?	

Fuente: comuna Cadeate
Elaborado por: Liliana Tigreiro Muñoz

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

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

La administración y las organizaciones son productos de su momento, su contexto histórico y social, por lo cual, la evolución de la gestión administrativa se concibe en términos de cómo han determinado las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la tradición.

El proceso administrativo simboliza el sentido común de la administración, un proceso lógico, cuyo diseño e implementación responde a los principales criterios de gestión que todo administrador debe conocer y debe emplear. Para las organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructura de desarrollo organizacional, que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus componentes.

La intención del desarrollo organizacional presenta de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan; también del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipo y las organizaciones funcionen excelente.

La Organización Comunal de Cadeate se formó mediante Acuerdo Ministerial No 015, dado y firmado en Quito a los 7 días del mes de enero de 1938 por el

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) goza de autonomía que se entiende como el derecho y la capacidad que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en su respectiva jurisdicción.

De acuerdo a un breve sondeo existen aproximadamente 350 casas con un estimado de 1.400 habitantes. La Comuna lleva el nombre Cadeate porque antiguamente había muchos árboles de Cade, administrativamente depende del MAGAP; encargado de proteger su espacio territorial; coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector Agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales.

Las Instituciones Públicas conceden beneficios para la comunidad en obras sociales y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ceden beneficios a la comunidad cuando esta la solicitan de esta manera promueven acciones que permiten el desarrollo rural.

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

De tal manera es necesario que exista una permanente comunicación entre los directivos y socios comuneros, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y así otorgue resultados favorables para el establecimiento. Por tal motivo se ha verificado que carecen de un modelo de gestión que sirva como guía y oriente a realizar correctamente sus actividades, logrando una administración positiva y efectiva.

El Cabildo Comunal es el órgano administrativo y representativo de la Comuna, la cual está integrada por el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, los cuales durarán un año en sus funciones y podrán ser reelegidos parcial o totalmente.

1.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

1.2.1. Proceso Administrativo






La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier nivel de recursos para alcanzar los objetivos sean estos individuales o grupales organizacionales, sociales dentro de este contexto es importante citar algunos conceptos teóricos.

A fin de entender los entornos organizacionales, es preciso citar conceptos teóricos de la administración, así en tal caso la teoría de (Heinz, 2007) menciona textualmente que “La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los individuos, que colaboran en grupos, cumpliendo eficientemente objetivos seleccionados” (pág. 4)

Para (Munch, 2010) menciona que 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. (pág. 3)

Mencionado textualmente los conceptos del proceso administrativo que relaciona a una organización con el alcance de los objetivos y metas, se desprenden varios subprocesos que contribuyen a que exista una fluidez de actividades dentro de un entorno laboral ya sea público o privado buscando dinamizar los procedimientos que realizan los colaboradores a fin de conseguir los objetivos y metas deseadas.

1.2.2. Dimensiones del Proceso Administrativo

-  Planeación
-  Organización
-  Coordinación
-  Dirección
-  Control

1.2.2.1. Planeación

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

Según (Munch, 2010) “La determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar los riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.” (pág. 41)

En lo que establece este marco contextual la planeación permite que los miembros del Cabildo logren realizar la programación de actividades que desean ejecutar, para que así se mejore la toma de decisiones en los objetivos y metas que desean alcanzar.

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

Con respecto al concepto de planeación permite que los miembros del Cabildo logren realizar la programación de actividades que desean ejecutar, para que así se mejore la toma de decisiones en los objetivos y metas que desean alcanzar.

La planeación es de mucha importancia para la organización porque se realiza de una manera ordenada las actividades y sirve como base fundamental para el buen funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la institución. Permitiendo elegir estrategia y tácticas para el cumplimiento de los logros.

1.2.2.1.1. Misión

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

(Hitt & Hoskisson, 2008) “Una Misión específica la o las líneas de negocio en las cuales pretender competir la empresa así como cuáles son los clientes a los que quiere atender” (pág. 20)

En lo que establece este concepto la misión es definida como la razón de ser de un organización que da significado de lo que es y para que está establecida.

Consecuentemente la misión es la razón de ser que debe tener toda organización es decir saber la razón y motivo por la cual fue creada. Por tal razón es necesario que todos los socios comuneros se encuentren involucrados en la creación de una misión organizacional.

1.2.2.1.2. Visión

(Hitt & Hoskisson, 2008) “Visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograren última instancia.” (pág. 19)

(Munch, 2007) “Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.” (pág. 42)

Se define ampliamente que la visión es un factor importante que comprende un conjunto de ideas las cuales direcciona en lo que desea alcanzar en un largo plazo, que indica hacia donde debe dirigirse la organización, que estén orientadas a los objetivos y metas trazadas.

Lo que establece este concepto es que la visión compartida crea un lazo entre todos los socios del Cabildo, proporciona una sensación de propósito y coherencia en todas las actividades que desarrolla la institución.

1.2.2.2. Organización

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

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

Cabe indicar que la importancia de la organización radica en coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en el Cabildo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. Por otro punto la organización debe definir su estructura sobre quién, que, donde, cuando, porque y como. Dar respuestas a estos planteamientos en relación con las tareas y actividades que le permita estandarizar, coordinar, centralización y descentralización de la toma de decisiones; y para determinar el tamaño de trabajo a ejecutar.

1.2.2.2.1. Estructura Orgánica

Para (Chiavenato, 2009) “Esta estructura funciona como esqueleto y ayudar a los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones Toda

organización para su correcto funcionamiento debe poseer una estructura que contenga e integre órganos, tareas, personas, recursos, etc. El conjunto de estos componentes antes mencionados se llama estructura organizacional” (pág. 92)

(Benjamin & f. Fincoswsky , 2009) “Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama tanto en lo referente al título las unidades administrativas como a su nivel jerárquico a su adscripción.” (pág. 250)

La estructura orgánica hace referencia a una descripción gráfica de un organigrama donde detalla los niveles jerárquicos y divisiones de funciones con el propósito de establecer una mejor coordinación y distribución dentro de una organización consiguiendo conjuntamente el logro de las metas planteadas.

1.2.2.2.2. División de Trabajo

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

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

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

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

En este caso el Cabildo Comunal debe designar funciones a sus respectivos socios para el cumplimiento de las tareas que desean ejecutarse con la finalidad de mejorar la administración organizacional.

1.2.2.3. Coordinación

(Galindo, 2010) “Coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.”

(Munch, 2007) “La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.”

La coordinación accede dentro de una organización un orden y sincronización de toda aquella actividad que esta por ejecutar evitando desniveles en su desempeño, que refleja una correcta asignación tanto de recursos como de capital humano llevando al desarrollo y obtención de los objetivos de la organización.

1.2.2.3.1. Recursos Materiales

Los recursos materiales que posee la organización comunal deben de ser manejados con el fin del cual fueron adquiridos, con el propósito de alcanzar la efectividad de sus planes.

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

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

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

1.2.2.3.2. Recursos Tecnológicos

Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en la organización.

1.2.2.4. Dirección

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

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

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

Es fundamental una dirección en lo cual este inmersa todos los socios comuneros, producirá buenos frutos, otorgando resultados favorables para la institución. A través que esta etapa se establece la comunicación entre socios y miembros, mejorando la toma de decisiones para su correcto trabajo.

1.2.2.4.1. Toma de Decisiones

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

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

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

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

1.2.2.4.2. Liderazgo

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

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

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

Es de mucha importancia crear un buen ambiente de trabajo, donde todos sus miembros se sientan involucrados en las gestiones que se desean realizar, el presidente o líder de la organización debe poseer vocación de servicio y un espíritu colaborador, que luche por los intereses comunales, que haga participe a todos sus socios en la creación de su misión y visión organizacional con la finalidad de conocer su razón de ser y lo que desean alcanzar en un futuro no muy lejano.

1.2.2.5. Control

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

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

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

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

1.2.2.5.1. Seguimiento

(Stancatti, 2007) “El administrador necesita efectuar un seguimiento para constatar que las acciones tendientes a alcanzar los objetivos se llevan a cabo efectivamente. El seguimiento tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.” (pág. 105)

En el seguimiento permite conocer, verificar hasta qué punto se han cumplido con los objetivos planteados ya que se lo realiza con el único propósito de tener desviaciones y poder identificar errores a tiempo dentro de una institución.

1.2.2.5.2. Evaluación

Para (Galindo, 2010) “Es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen los estándares para medir los resultados con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la organización.” (pág. 125)

Se determina que la evaluación es un instrumento que orienta a una correcta toma de decisiones, de informar en qué medida se ha logrado cumplir con lo planificado y corregir posibles desviaciones de las acciones ejecutadas a través de actividades o programas y obtener periódicamente resultados que sirvan de comparación en futuras estimaciones.

1.3. VARIABLE DEPENDIENTE – DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.3.1. Desarrollo Organizacional

(Rodríguez, 2011) “Estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos.” (pág. 246)

(Pinto, 2012) “Es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecua a las necesidades de la organización que se le va a implementar.” (pág. 22)

El desarrollo Organizacional procede en las organizaciones como un agente de cambios e innovación proporcionándoles un rediseño de sus estructuras, como también en mejorar sus políticas organizacionales e implementar nuevos valores que conlleve a las conductas anheladas.

1.3.2. Dimensiones del Desarrollo Organizacional

1. Estrategias
2. Cambio sistemático
3. Talento Humano
4. Política Organizacional
5. Comportamiento Organizacional

1.3.2.1. Estrategias

(Galindo, 2010) “Son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada Organización. (pág. 166)

En lo que establece esta concepción las estrategias están ligadas directamente al cambio y mejoramiento, es la presentación de ideas frescas e innovadoras que le permitan el desarrollo de la organización, esencialmente se la trabaja en función de los objetivos.

1.3.2.1.1. Acción

Son representadas como líneas de acción accionadas como viables para lograr los objetivos buscados o solucionar el problema identificado. (Cerezo.L, 2011)

Las acciones se basa en un acumulado de lineamientos que contribuyen al desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados lo que para esto se hace

uso de todo los factores que estén al a con tal de obtener el resultado deseado en una organización.

1.3.2.1.2. Metas

(Munch, 2007) ”Se fijan metas nuevas metas y objetivos definidos por los equipos de calidad, todos encaminados hacia el objetivo de cero defectos.” (pág. 114) ”

En una meta es concebida de acuerdo al objetivo que se quiere cumplir, es decir lo que conduce a cumplir el objetivo, el objetivo es el resultado de haber cumplido o alcanzado con esa meta antes trazada.

1.3.2.2. Cambio Sistémico

Según (Chiavenato, 2009) “Un cambio sistemático significa hacer la cosas de otra manera .Muchos cambios solo ocurren en el quehacer diario y ello provoca que muchas organizaciones los perciban, nos interesan como cambios de actividades que sean positivos y significativos y sobre todo que agreguen valor a la organización.” (pág. 414)

El cambio sistémico se basa en el cambio e innovación en una estructura de una organización que implica actitudes y aptitudes dentro de la misma las cuales han sido causa de porque se quiere dar un cambio, ayuda al mejoramiento de la organización que conjuntamente de manera positiva se obtiene los resultados anhelados.

1.3.2.2.1. Adaptación

El proceso de adaptación ha estado siempre relacionado con cambios que se a través de los años, la mayoría de organizaciones temen al cambio pensar en que la adaptación a un nuevo sistema proceso, le costará mucho trabajo y esfuerzo, es ahí donde se limitan a no desplegar

Adaptarse en cuestión de ajustarse al instante que se vive, a cambios que están por venir, vive en un mundo globalizado que requiere de actualización e innovación dar paso a la generación de ideas futuras.

1.3.2.2. Innovación

(I.Chiavenato., 2009) “La innovación es el proceso de crear algo que tenga valor significativo para una persona, grupo, organización. Es la aplicación de la creatividad que consiste en usar las ideas apropiadas para producir algo que mejore la actividad (pág. 438)

La innovación viene de primicia, lo que implica realizar diversos movimientos, cambios, crear .Para una organización la renovación es un conjunto de actividades cuidadosamente coordinadas y desarrolladas en concordancia de las estrategias y los objetivos.

1.3.2.3. Talento Humano

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

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

1.3.2.3.1. Habilidades

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

La habilidad es la capacidad que tiene el ser humano para desarrollar las actividades sin ningún inconveniente. Es la facilidad para trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en lo agrupado. Por lo tanto para que la relación entre los directivos y socios fluya de una manera positiva y ambas partes tengan un mayor rendimiento y con esto la institución tenga un buen funcionamiento dentro de la misma.

1.3.2.3.2. Capacidades

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

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

1.3.2.4. Comportamiento Organizacional

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

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

1.3.2.4.1. Grado de Satisfacción

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

La satisfacción que las personas reciben en la organización depende mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto, como lo relacionado con el cubran sus necesidades y deseos. En este caso los directivos de la organización no perciben remuneración alguna. Para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos mediante técnicas de indagación.

1.3.2.4.2. Productividad

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

Con la productividad se obtiene por la eficacia y eficiencia de las gestiones, actividades que se realizan en la organización. Donde proporciona una administración segura.

Consecuentemente la productividad se considera como la relación entre los resultados obtenidos y el tiempo utilizado para obtenerlos, entre menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado ansiado, más productivo es el sistema. Por tal motivo evalúa el desplazamiento de un sistema para elaborar los productos que son requeridos, en este caso los proyectos en beneficio de la sociedad y a la vez el grado de producción de los recursos utilizados, dando su valor adherido.

1.4. MARCO LEGAL

1.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)

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

Que en el Art. 56 de la Constitución de la República del Ecuador indica que:

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

Que de conformidad a lo que dispone el Capítulo IV de los Derechos de las comunidades, Pueblos y Nacionalidades

Art.57.-Derechos Colectivos de la Constitución de la República del Ecuador, numerales:

1.- Mantener, desarrollar y Fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social;

9.- Sus propias formas de convivencias y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral.

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.

1.4.2. Plan Nacional del Buen Vivir

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

El Plan Nacional del Buen Vivir es un instrumento o guía que ayuda a la articulación y ejecución de programa y proyectos de inversión social con el único fin de satisfacer las necesidades básicas de la población

Se trabajó en este proyecto en base al Objetivo 1 del Plan nacional del Buen Vivir que habla de Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular manifestando la importancia de fomentar la acción colectiva respetando la autonomía de las organizaciones sociales.

1.4.3. Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)

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

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

1.4.4. Ley de Organización y Regímenes de Comunas

La Ley de Organización y Régimen de Comunas, coloca en manifiesto lo siguiente:

Que el Art.1 dispone “todo centro poblado que o tenga la categoría de parroquia, que existe en la actualidad o que se estableciere en un futuro y que fuere conocido con el nombre de caserío anejo barrio, partido, comunidad, parcialidad o a cualquiera otra designación llevara el nombre de comuna a más del nombre propio con el que se haya existida o con el que se fundare”

Art. 4. Establece “Administrativamente las comunas dependen del Ministerio de agricultura y Ganadería .Los derechos que esta ley les conceda a las comunas, estarán servidas y dirigidos por el indicado ministerio”.

Art. 8. “El Cabildo es el órgano oficial y representativo de la comuna es el Cabildo, integrado por cinco miembros, quienes ejercerán las funciones de presidente, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario”.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de una investigación está determinada “por el tipo de investigación que va a realizarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. (Bernal Torres, 2010)

En este estudio se desarrolló considerando un enfoque cualitativo y cuantitativo a través de la recolección de datos en las cuales se hicieron uso de las técnicas de investigación como encuesta, entrevista y observación donde se logró información suficiente para conocer a profundidad la situación de la comuna Cadeate y de los resultados obtenidos se planteó alternativas de táctica con el propósito de mejorar las condiciones de la organización.

2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

(Bernal Torres, 2010) El enfoque que se le da a la investigación en lo referente a niveles de explicación que se pueden deducir de sus resultados. En este sentido, las investigaciones se clasifican en exploratorias, descriptivas, correlacionales, documentales, explicativas etcétera.

En lo que respecta a las tipologías de la investigación. Las controversias para aceptar las diferentes tipologías sugieren situaciones confusas en estilos, formas, enfoques y modalidades. Las que fueron aplicadas en este trabajo son bibliográfica o documental y la de campo. A continuación se mencionarán las siguientes:

2.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental

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

La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, por lo concerniente ayudó a consultar información relevante como: listados de los socios comuneros, los convenios con otras instituciones, sus libros de actas, su reglamento reformativo por las cuales se rigen, Reseña histórica de la comuna y documentos legales de administraciones anteriores, que permitió el análisis y fundamentación de la propuesta de un Modelo de gestión Administrativa del Cabildo de la comuna Cadeate parroquia Manglaralto, Cantón y provincia de Santa Elena.

2.2.2. Investigación de Campo

Este tipo de investigación conduce a la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento de las personas, momentos circunstanciales en que ocurren ciertos hechos, por este motivo, la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos o resultados.

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó los métodos deductivo, descriptivo y el analítico con el fin de llegar a cumplir las metas establecidas en cuanto a los dirigentes y socios comuneros y su proceso organizacional.

2.3.1. Método Deductivo

(Torres, 2010) Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (pág. 59)

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

2.3.2. Método Descriptivo

Utilizar esta metodología permitirá al Cabildo de la comuna Cadeate estimar posibles tipologías de la entidad el reconocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de esta forma se estableció soluciones a la problemática que existen.

2.3.3. Método Analítico

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

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la separación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Por lo tanto es factible conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su particularidad, en este

método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer semejanzas, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. Observación Directa

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

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

2.4.2. Entrevista

Para (Bernal Torres, 2010) Es una técnica orientada a establecer contacto con las personas que se consideran fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta (pág. 194)

A través de este método se obtuvo el diálogo directo, la misma que fue efectuada a los habitantes utilizando a la entrevista, se consiguió información relevante que sirvió de aporte para el desarrollo de la investigación. Estuvo dirigido a los integrantes directos de la Comuna.

2.4.3. Encuesta

La encuesta se fundamenta en un cuestionario de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Según (ÁNgeles, 2011) Munch I. & Ángeles E. (2011), manifiestan que la “encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario de la entrevista. (pág. 69)

2.5. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1. Cuestionarios De Preguntas

En esta herramienta básica de preguntas fue diseñado en concordancias y relación con los procesos administrativos y desarrollo organizacional, estuvo compuestas por 21 preguntas dirigidas a 389 socios que forman parte del Cabildo de la comuna Cadeate, esta muestra se obtuvo de los 198 socios que la componen.

2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.6.1. Población

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

La población total está compuesta por 389 personas que corresponde a los directivos y socios comuneros que habitan en la comuna Cadeate, conforme lo establece el registro del (MAGAP) Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

CUADRO 3: Población

POBLACIÓN	Nº DE PERSONAS
Presidente	1
Vicepresidente	1
Síndico	1
Secretario	1
Tesorero	1
Socios de la Comuna	384
Total	389

Fuente: Cabildo de la comuna Cadeate
Elaborado por: Liliana Tigreiro Muñoz

2.6.2. Muestra

(Sampieri & Fernandez, 2010) Es la esencia, un subgrupo de la población. Un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población. (pág. 157)

En la muestra se aplicó el muestreo probabilístico con la pauta aleatoria simple pues se considera es la más práctica para el presente estudio, ya que la población objeto de estudio es finita.

Fórmula para el cálculo de la muestra

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

Dónde:

n: tamaño de la muestra que deseamos conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error estándar

k: nivel de confianza

Aplicando la formula queda así:

$$n = \frac{389 (0,5.0,5)}{(389 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5.0,5}$$

$$n = \frac{389(0,25)}{(388)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{97,25}{0.49}$$

$$n = 198$$

Lo que implica que nuestra muestra es de 198 personas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados recolectados en la aplicación de las entrevistas y encuestas realizadas dentro y fuera del Cabildo Comunal.

El Cabildo de la comuna Cadeate es administrado actualmente por personas que desarrollan sus actividades empíricamente, es decir por sus propios conocimientos, esto implica a un bajo nivel de formación. Durante el proceso de investigación, mediante el método de la observación se considera las dificultades e inconvenientes administrativos que presenta el Cabildo.

Dentro de la misma para las elecciones populares de los miembros del Cabildo se la realiza de una manera democrática por los integrantes de la asamblea en una sesión ordinaria electos para un período de un año.

Posteriormente cada representante efectúa un rol importante dentro de la institución, ya que entre ellos reposa la responsabilidad de elegir personas capacitadas para efectuar las actividades y funciones del Cabildo. A pesar de que el proceso es democrático, recae la elección en personas de mayor popularidad, que no siempre poseen las capacitaciones u orientaciones oportunas para asumir el cargo, y puede representar inconvenientes en el futuro.

Las diferentes iniciativas de los dirigentes para desarrollar actividades en beneficio de la localidad son disipadas por la desmotivación que existe entre los habitantes y la directiva, muchas veces se debe a la inasistencia y poca

participación de los socios del sector para viabilizar los proyectos y programas en vías de desarrollo, muchos de los habitantes desconocen quienes son los dirigentes de su Cabildo, o bien personas que no habitan en la comuna sean parte de la dirigencia lo que implica que éste no esté involucrado con las necesidades de la Comunidad.

En lo general administrativamente es indiscutible determinar que existen falencias, pues al no contar con un manual de funciones y procedimientos se obtiene como resultado desorganización en los procesos administrativos, que implica en el ejercicio de las diligencias.

Por lo concerniente se pudo estimar dentro del Cabildo no se cuenta con una misión y una visión institucional, lo que esto ocasiona que no haya un direccionamiento adecuado para la institución. Por lo tanto es evidente la carencia de un manual de funciones que les sirva de guía para realiza apropiadamente sus funciones, que da como resultado las actuales falencias en las que se encuentra el Cabildo al no poseer un organigrama dentro de la institución.

Así mismo existe una deficiente comunicación entre los directivos y socios comunales esto concibe que desconozcan los proyectos y programas que desean ejecutarse. Por otra parte el desconocimiento de la ley se ve reflejado en que no exista una administración efectiva y adecuada.

Siguiendo con el proceso de investigación la infraestructura de la organización es inadecuada, esto ocasiona que el ambiente laboral sea insatisfactorio, carecen de equipos informáticos para realizar sus actividades en lo que concierne en convenios, memorándum, oficios y otras actividades que sean beneficiosas para la organización.

3.2.ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS DEL CABILDO DE CADEATE

Para efectos de sustentar la problemática en cuestión se procedió a desarrollar la entrevista con todos los dirigentes que forman parte del Cabildo de Cadeate.

Presidente	Pascual Lino Eugenio
Vicepresidente	Damaso Reyes
Tesorero	Sra. Silvia Suárez
Secretario	Nereysi Reyes Suarez
Síndico	Rodolfo Aurelio Reyes

A continuación se detallan los resultados de la entrevista consolidadas las respuestas obtenidas de los entrevistados, dando a conocer los aspectos más importantes en la cual se desenvuelve la misma.

1. ¿Bajo qué base legal se rige el Cabildo de la organización comunal?

La organización comunal Se rigen la constitución, la ley de comunas el reglamento Interno el Ministerio de Agricultura ganadería y pesca (MAGAP), el reglamento interno.

2. ¿Posee con una misión y visión organizacional Comunal?

Los que manifestaron los miembros del Cabildo Comunal que actualmente el establecimiento no cuenta con una misión y una visión debido a sus limitados conocimientos no están en capacidad de crear una razón de ser para la organización.

3. ¿Existe una estructura orgánica dentro del Cabildo Comunal?

No cuentan una estructura orgánica donde se establezca un nivel jerárquico esto genera que exista una descoordinación para el cumplimiento de sus funciones.

4. ¿El Cabildo Comunal cuenta con un apropiado manual de funciones para mejorar sus dependencias laborales?

El Cabildo Comunal no cuenta con un manual de funciones por lo tanto hay escasos conocimientos en lo que respecta a una guía laboral para poder realizar sus actividades.

5. ¿En calidad de miembro del Cabildo logra alcanzar las metas planteadas mediante sus funciones a realizar?

Colectivamente los directivos manifestaron que mientras permanezcan en sus mandatos logran realizar lo que este a su alcance por sus diversas actividades, ya que no poseen una remuneración.

6. ¿Cuenta la Casa Comunal con los recursos materiales y tecnológicos adecuados para el logro y desarrollo de las actividades?

No poseen suficientes recursos materiales para el cumplimiento de sus funciones y actividades en lo que corresponde a recursos tecnológicos cuentan con una computadora para el desarrollo de las mismas

7. ¿Existe formalismo para la convocatoria a asambleas ordinarias y extraordinarias?

El medio de convocatoria para las asambleas ordinarias se las realiza en la institución escolar cada primer sábado de cada mes, para la convocatoria de las asambleas extraordinarias se la realizan de la misma forma, en pocas ocasiones se utilizan los medios de comunicación.

8. ¿Considera la participación de los socios comuneros para el desarrollo de sus actividades?

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

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

No utilizan mecanismo para rendir cuenta, por motivo que los socios no muestran interés en las actividades cuando finalizan el período de administración.

10. ¿Considera pertinente la realización e implementación de un modelo de gestión administrativa contribuirá al desarrollo del Cabildo de la comuna Cadeate?

Generalmente los dirigentes del Cabildo manifestaron la importancia que significa la implementación de un modelo de gestión ya que les permitirá fortalecer sus conocimientos y guiar sus actividades diarias de manera correcta y eficaz.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE LA COMUNA CADEATE

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

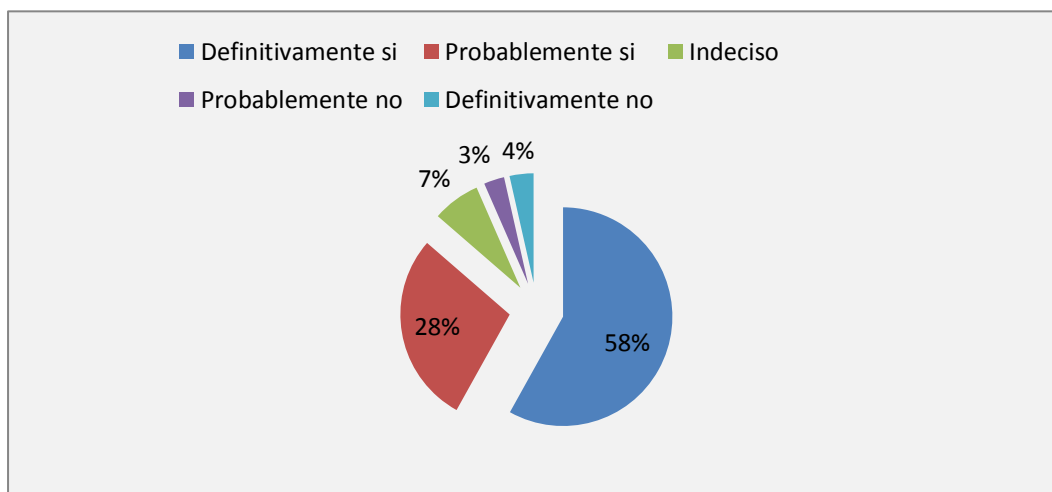
TABLA 1: Misión Organizacional

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1	Definitivamente si	115	58%
	Probablemente si	56	28%
	Indeciso	14	7%
	Probablemente no	6	3%
	Definitivamente no	7	4%
	TOTAL		198

Fuente: Encuesta

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 1: Misión Organizacional



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Por medio de este presente gráfico los resultados definen que es muy importante la creación de una misión institucional ya que el resultado muestra un 58%, en cuanto un 28% probablemente sí, el 7% indecisa, el 4% indica definitivamente no y el 3% manifiesta que probablemente no es necesario.

2. ¿Conoce Ud. si existe una visión dentro de la organización?

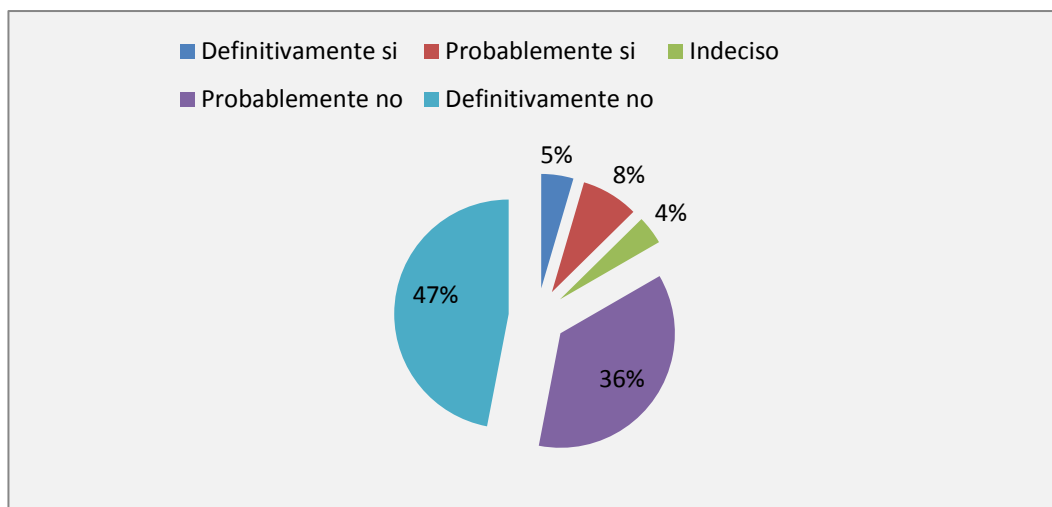
TABLA 2: Visión

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Definitivamente si	9	5%
	Probablemente si	16	8%
	Indeciso	8	4%
	Probablemente no	72	36%
	Definitivamente no	93	47%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 2: Visión



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

La información procesada en la tabla y gráfico No. 2 informa que el 47 % de los socios consultados definitivamente no conocen de la existencia de una visión en la institución, el 36% indica que probablemente no, el 4% manifiesta su indecisión si existe y el 5% elige la alternativa definitivamente sí. Esto refleja una deficiente comunicación.

3. ¿Conoce Ud. si existe una estructura orgánica dentro de la organización?

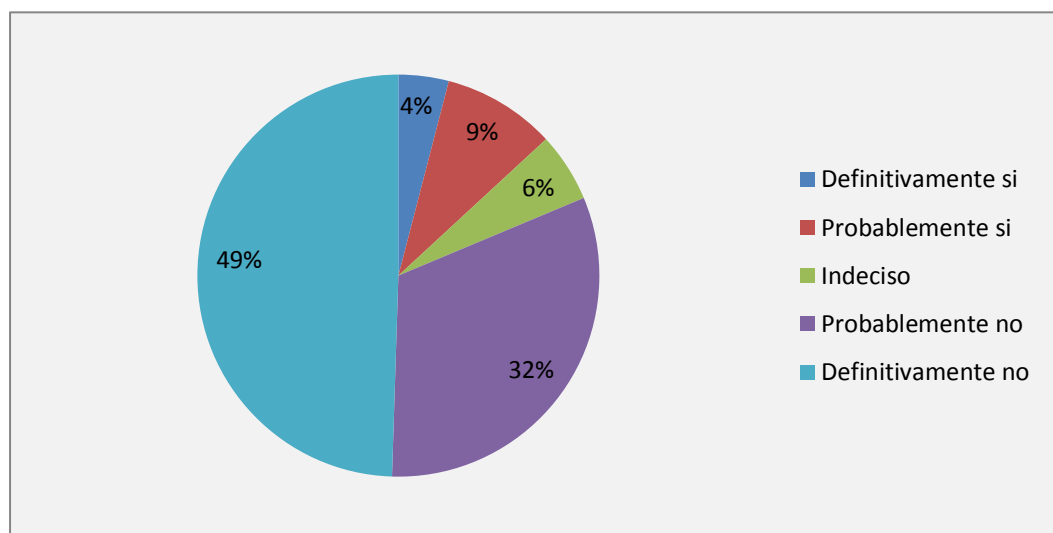
TABLA 3: Estructura Orgánica

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Definitivamente si	8	4%
	Probablemente si	18	9%
	Indeciso	11	6%
	Probablemente no	63	32%
	Definitivamente no	98	49%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 3: Estructura Orgánica



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Según el análisis estadístico indica el 49% respondió que definitivamente el Cabildo no cuenta con una esquema organizacional, tanto el 32% respondió que posiblemente no, mientras que el 9% asemejo que probamente si tenga, y el 4% afirma que si posee una estructura

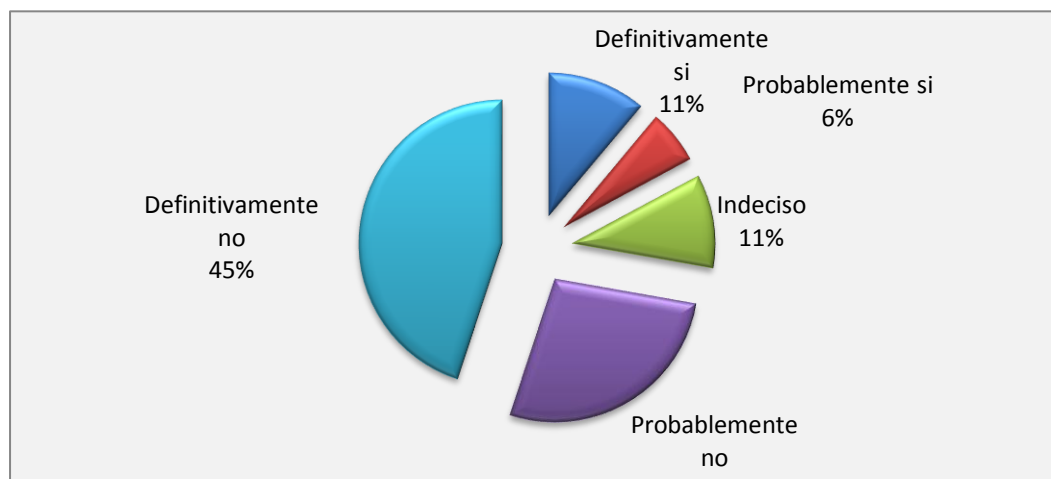
4. ¿En su calidad de socio comunero participa en comisiones especializadas para mejorar la administración comunera?

TABLA 4: Participación en Comisiones

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Definitivamente si	22	11%
	Probablemente si	12	6%
	Indeciso	21	11%
	Probablemente no	54	27%
	Definitivamente no	89	45%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate
Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 4: Participación en Comisiones



Fuente: Socios comuna Cadeate
Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Como se puede observar en el gráfico el 45% acertó que probablemente es necesaria la creación de comisiones a un 11% de definitivamente es necesaria la creación ya que sería de gran aporte para a organización y por ende su desarrollo, a un 27% que no era conveniente la creación de comisiones especiales y el 11% de indecisión.

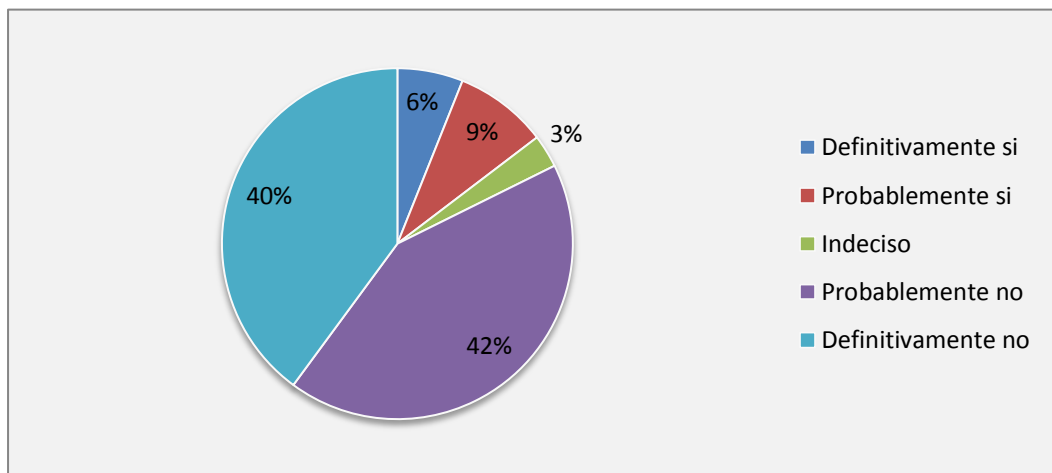
5. ¿Considera que los directivos utilizan correctamente los materiales con los que cuenta la organización?

TABLA 5: Manejo de Recursos

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Definitivamente si	12	6%
	Probablemente si	17	9%
	Indeciso	6	3%
	Probablemente no	84	42%
	Definitivamente no	79	40%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate
Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 5: Manejo de Recursos



Fuente: Socios comuna Cadeate
Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Según el análisis estadístico el 42% de las personas encuestadas consideró que probablemente que no debido a la poca realización de obras dentro de la comunidad, el 3% se mostró indeciso en cuanto al manejo y distribución de los recursos, el 9% se mantuvo en que probablemente si existe una buen manejo de los recursos y el 40 % definitivamente no.

6. ¿Conoce Ud. si la organización comunal posee recursos tecnológicos?

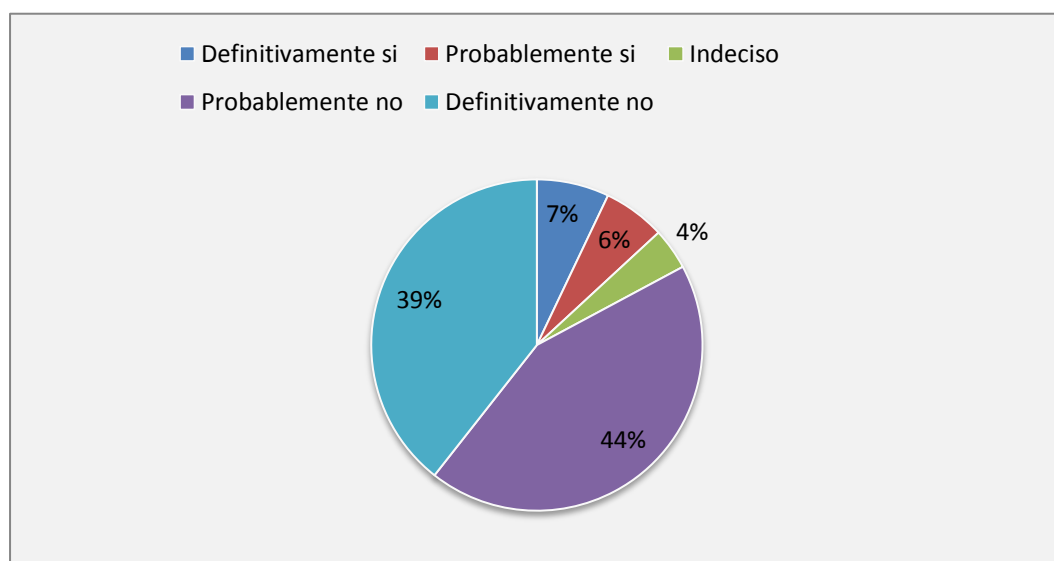
TABLA 6: Recursos Tecnológicos

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Definitivamente si	14	7%
	Probablemente si	12	6%
	Indeciso	8	4%
	Probablemente no	86	43%
	Definitivamente no	78	39%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 6: Recursos Tecnológicos



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Según el análisis estadístico con respecto a los que adopta el Cabildo, el recursos tecnológicos el 44% respondió que probablemente no poseen, un 7% responde que definitivamente sí, el 6% manifiesta que probablemente sí, el 39% manifestó que definitivamente no y el 4% indica indecisión.

7. ¿Las decisiones adoptadas por los miembros del Cabildo se aceptan sin ningún inconveniente?

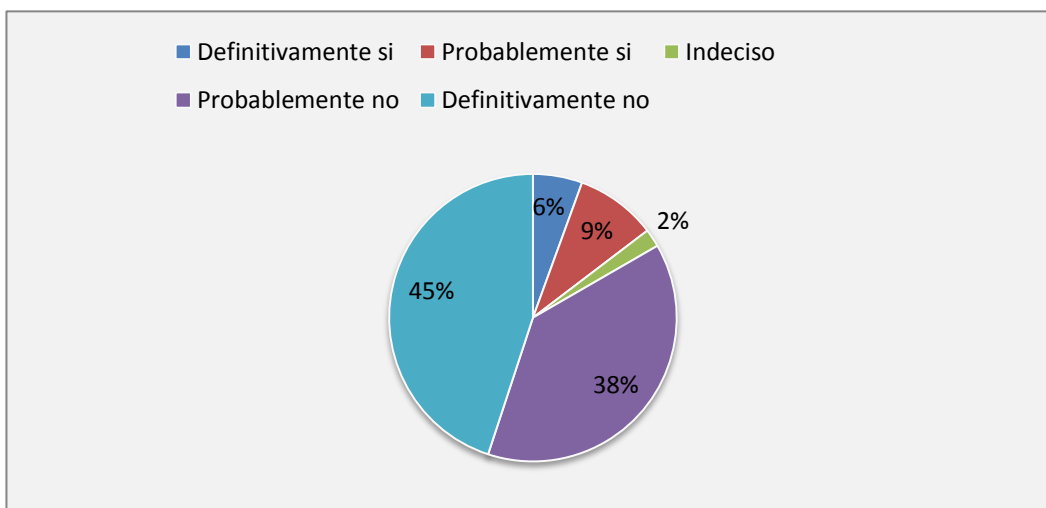
TABLA 7: Toma de Decisiones

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Definitivamente si	11	6%
	Probablemente si	18	9%
	Indeciso	4	2%
	Probablemente no	76	38%
	Definitivamente no	89	45%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 7: Toma de decisiones



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Como se puede observar en el gráfico, el 45% de sus socios responde que definitivamente sí, porque ellos son los responsables de la administración comunal, el 9% manifiesta que probablemente sí y el 2% indican indecisión.

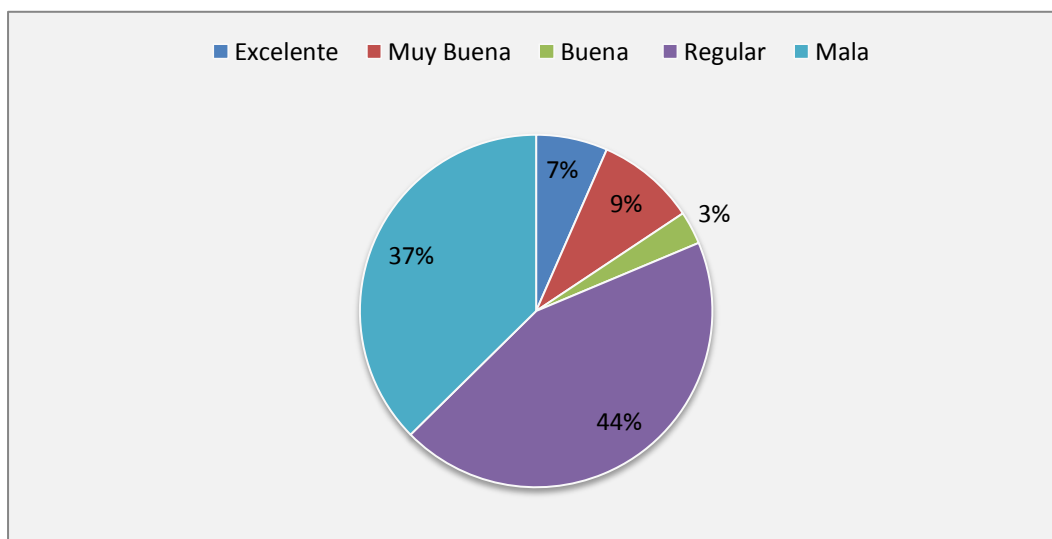
8. ¿Cómo califica el liderazgo de los miembros del Cabildo?

TABLA 8: Liderazgo

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
8	Excelente	13	7%
	Muy Buena	18	9%
	Buena	6	3%
	Regular	87	44%
	Mala	74	37%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate
Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 8: Liderazgo



Fuente: Socios comuna Cadeate
Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

El gráfico indica que el liderazgo que ejercen los miembros del Cabildo, donde el 37% de sus socios respondieron que es mala por eso no logran el desarrollo comunal, el 44% indicó que es regular, el 3% buena, el 9% manifestó que es muy buena y el 7% consideró que es excelente.

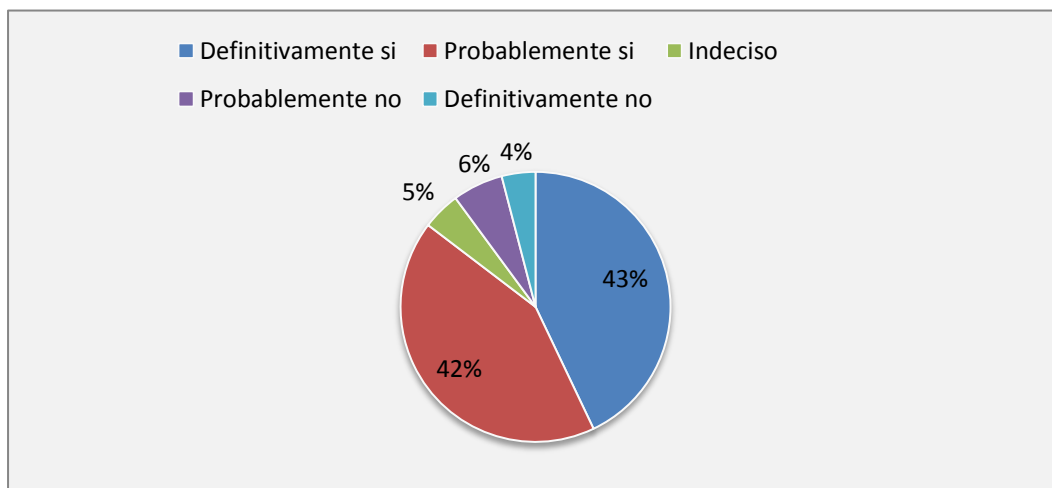
9. ¿Considera pertinente realizar un seguimiento de las actividades que se ejecutan en la organización?

TABLA 9: Seguimiento

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Definitivamente si	85	43%
	Probablemente si	84	42%
	Indeciso	9	5%
	Probablemente no	12	6%
	Definitivamente no	8	4%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate
Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 9: Seguimiento



Fuente: Socios comuna Cadeate
Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

En este gráfico se verifica la importancia de realizar un seguimiento a las actividades que ejecutan los miembros del Cabildo donde el 43% de sus socios indica que definitivamente si es necesario, el 42% manifiesta que probablemente sí, el 5% manifiesta su indecisión por desconocimiento y el 6% responde que probablemente no sea necesario. Conocer el cumplimiento de sus gestiones.

10. ¿Conoce Ud. si evalúan los proyectos ejecutados dentro de la institución?

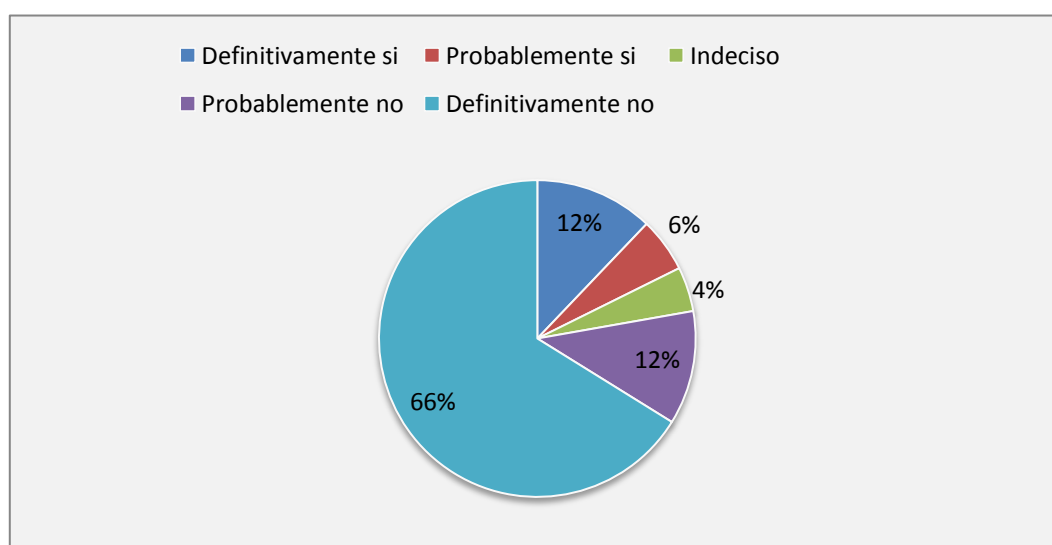
TABLA 10: Evaluación

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Definitivamente si	24	12%
	Probablemente si	11	6%
	Indeciso	9	5%
	Probablemente no	23	12%
	Definitivamente no	131	66%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 10: Evaluación



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Con respecto a la evaluación de los proyectos ejecutados, las encuestas dieron como resultado que el 66% responde que definitivamente no conocen como evalúan, el 12% manifiesta que probablemente no lo realizan, el 4% mostró su indecisión, el 12% indicó que definitivamente si realiza una evaluación de sus actividades y el 6% establece que probablemente sí.

11. ¿Cree Ud. que el Cabildo lleva a cabo acciones que están ayudando al progreso de la comuna?

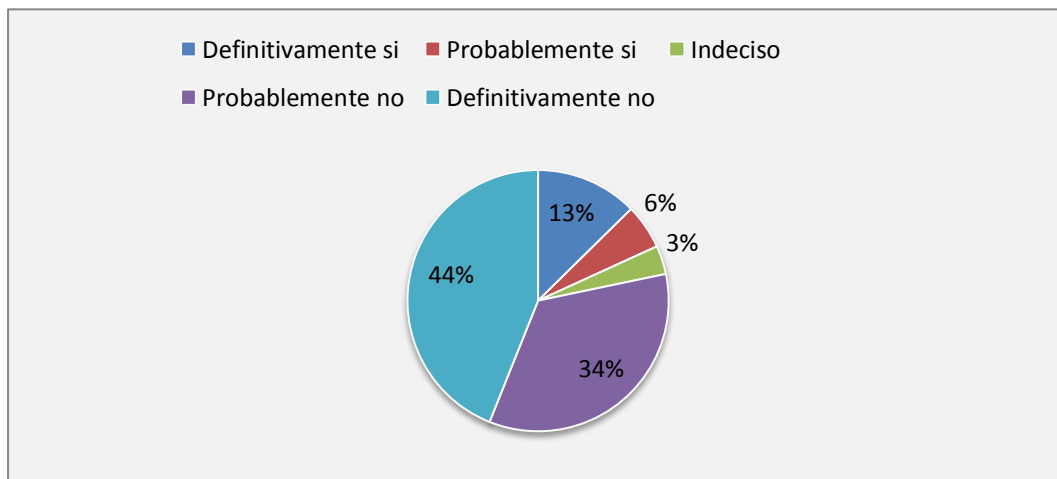
TABLA 11: Acción

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Definitivamente si	25	13%
	Probablemente si	11	6%
	Indeciso	7	4%
	Probablemente no	68	34%
	Definitivamente no	87	44%
	TOTAL	198	100%

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 11: Acción



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Las personas encuestadas respondieron que, el 44% de sus socios indica que definitivamente no, el 34% responde probablemente no, el 3% manifiesta su indecisión, el 13% indica que definitivamente si cumple con algunas de sus expectativas y el 6% establece que probablemente si contribuye. Esto refleja la insatisfacción de sus acciones.

12. ¿Cree Ud. que los miembros del Cabildo en la actualidad han alcanzado los objetivos y metas propuestas?

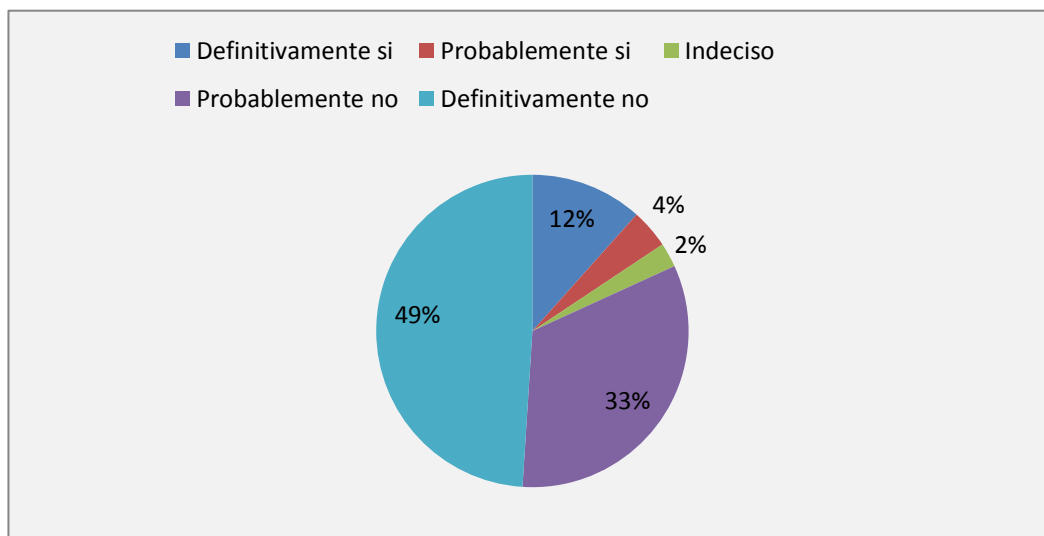
TABLA 12: Metas

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Definitivamente si	23	12%
	Probablemente si	8	4%
	Indeciso	5	3%
	Probablemente no	65	33%
	Definitivamente no	97	49%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 12: Metas



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Como se puede observar en el gráfico los socios comuneros manifestaron que el 49% responde que definitivamente no han sido cumplidas por sus diversas ocupaciones, el 33% que probablemente no, 12% indica que definitivamente si han cumplido, el 4% probablemente sí y el 2% muestra su indecisión.

13. ¿Considera Ud. que dentro del Cabildo Comunal se pueden adaptar fácilmente a un cambio organizacional?

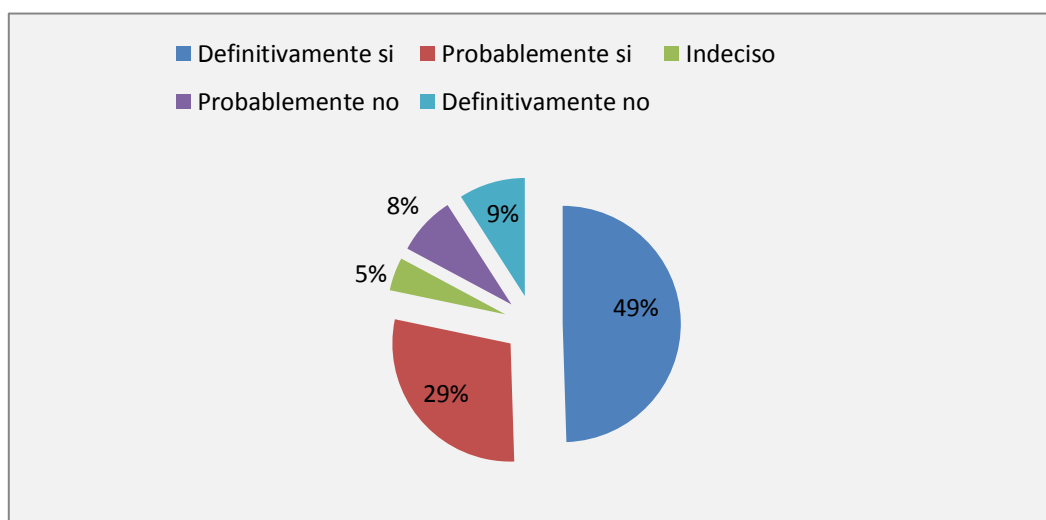
TABLA 13: Adaptación

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Definitivamente si	98	49%
	Probablemente si	57	29%
	Indeciso	9	5%
	Probablemente no	16	8%
	Definitivamente no	18	9%
	TOTAL	198	100%

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 13: Adaptación



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

En relación a la adaptación al cambio organizacional, el gráfico muestra que el 49% de sus socios responde que definitivamente sí se pueden adaptar fácilmente, el 29% manifiesta que probablemente sí, el 8% probablemente no, el 9% definitivamente no y el 5% indica indecisión.

14. ¿Cree Ud. que en el Cabildo se pueda desarrollar un proceso de innovación?

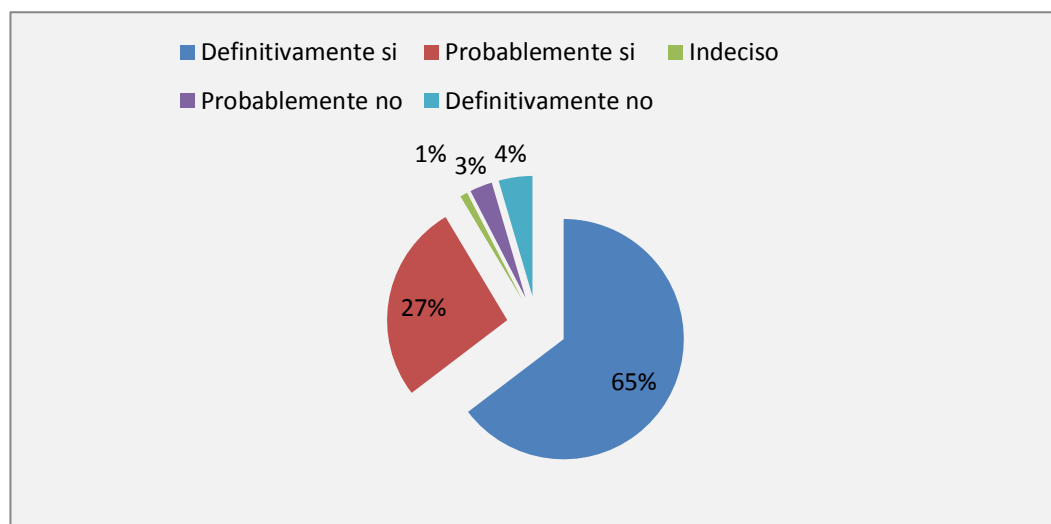
TABLA 14: Innovación

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Definitivamente si	128	65%
	Probablemente si	53	27%
	Indeciso	2	1%
	Probablemente no	6	3%
	Definitivamente no	9	5%
	TOTAL	198	100%

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 14: Innovación



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Como se puede observar en el gráfico los socios comuneros manifestaron que, el 65% responde que definitivamente si, el 27% alega que probablemente sí, el 4% indica que definitivamente no, el 3% establece que probablemente no y el 1% mostró indecisión.

15. ¿Cree Ud. que los directivos realizan sus gestiones con habilidad?

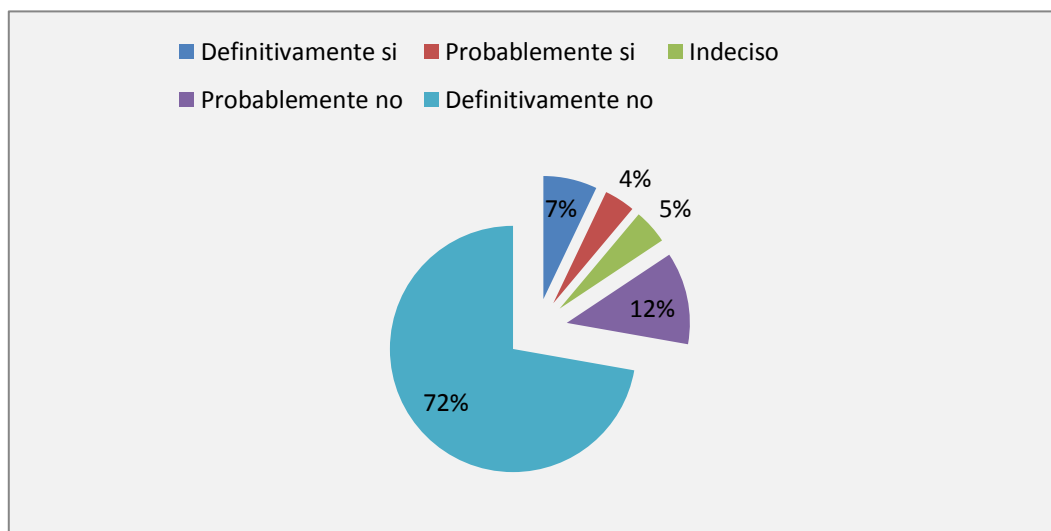
TABLA 15: Habilidades

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	Definitivamente si	14	7%
	Probablemente si	8	4%
	Indeciso	9	5%
	Probablemente no	24	12%
	Definitivamente no	143	72%
	TOTAL	198	100%

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 15: Habilidades



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Las personas encuestadas respondieron que el 72% indica que definitivamente no lo son porque no logran cumplir con ciertos proyectos, el 12% responde que probablemente no, el 7% manifiesta que definitivamente sí, el 4% expresa que probablemente sí y el 5% mostraron su indecisión.

16. ¿Conoce Ud. si los miembros del Cabido tienen la capacidad de administrar correctamente la administración?

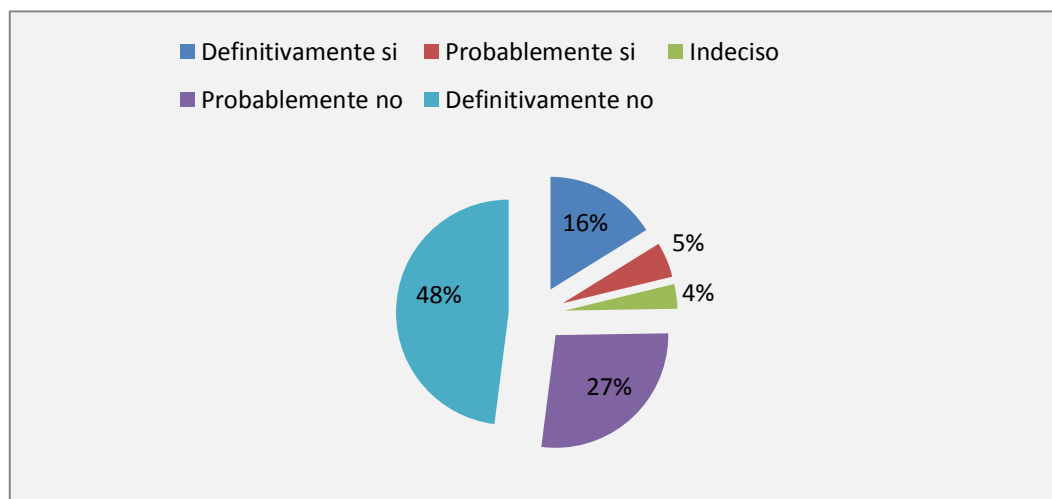
TABLA 16: Capacidades

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
16	Definitivamente si	32	16%
	Probablemente si	10	5%
	Indeciso	7	4%
	Probablemente no	54	27%
	Definitivamente no	95	48%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 16: Capacidades



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Mediante esta interrogante se pudo constatar si los miembros del Cabildo tienen capacidad para la administración organizacional, donde el 48% manifiesta que definitivamente no poseen, el 27% responde que probablemente no, el 5% indica que probablemente sí, el 16% establece que definitivamente si y el 4% mostró indecisión. Por la demanda insatisfecha.

17. ¿Considera Ud. que las actividades realizadas por parte de los miembros del Cabildo son efectuadas de acuerdo a los que disponen las leyes?

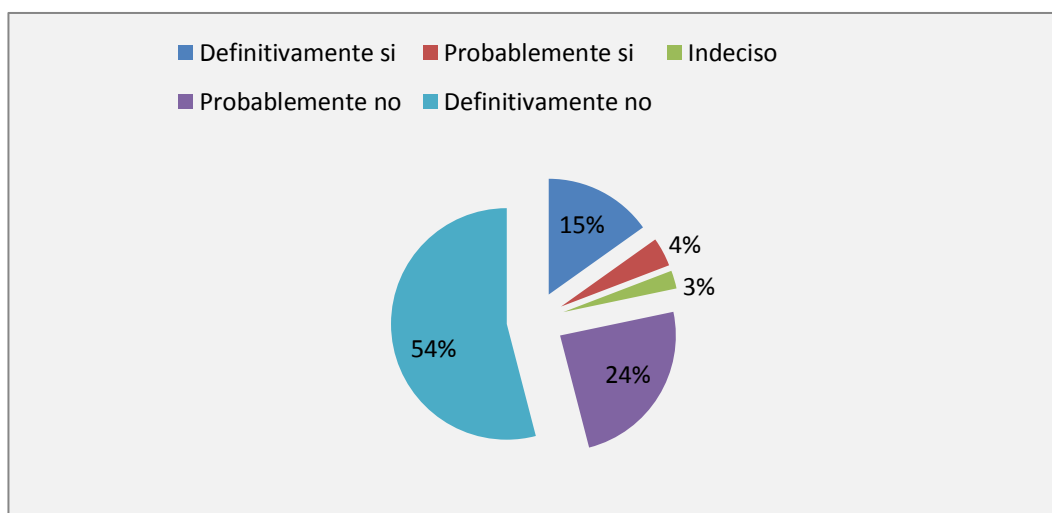
TABLA 17: Actividades Realizadas

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
17	Definitivamente si	30	15%
	Probablemente si	8	4%
	Indeciso	5	3%
	Probablemente no	48	24%
	Definitivamente no	107	54%
	TOTAL	198	100%

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 17: Actividades Realizadas



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Los resultados a la pregunta sobre los socios encuestados un 54% % menciono que definitivamente no realizan sus actividades de acuerdo a las leyes establecidas en un 24% probablemente que no, el 15% definitivamente no, el 4% probablemente sí, el 3% se mostró indeciso pues desconocían.

18. ¿Considera que los miembros del Cabildo llevan a cabo las actividades delegadas de acuerdo al reglamento interno de la Comuna?

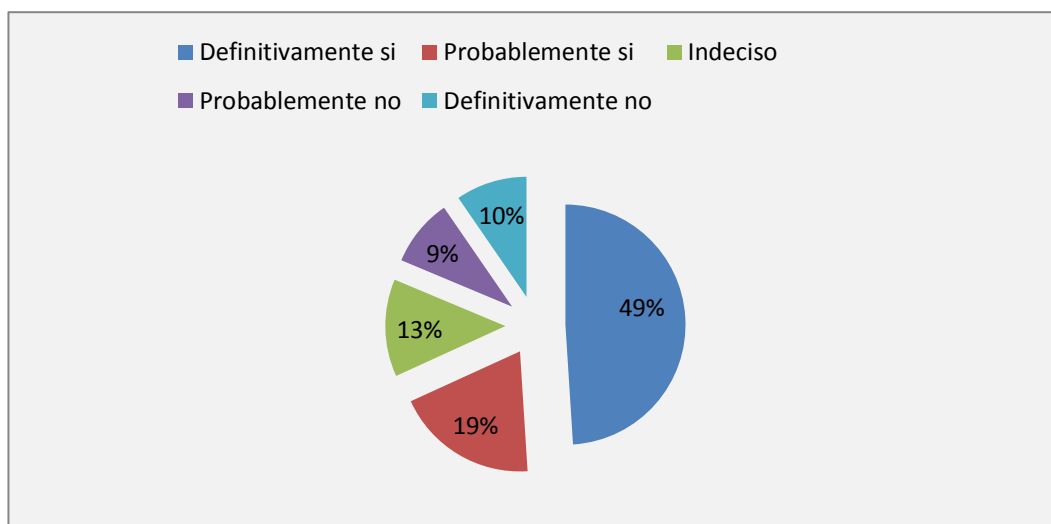
TABLA 18: Actividades Delegadas

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
18	Definitivamente si	97	49%
	Probablemente si	38	19%
	Indeciso	26	13%
	Probablemente no	18	9%
	Definitivamente no	19	10%
	TOTAL	198	100%

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 18: Actividades Delegadas



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Según los datos obtenidos a los socios encuestados en un 49% indicó que definitivamente si llevan a cabo actividades delegadas, 19% probablemente sí, el 13% se mostró indeciso pues desconocían, 10% mencionó que definitivamente no, y el 9% señaló que probablemente no.

19. ¿Cree Ud. que los directivos se encuentran satisfechos por la labor realizada?

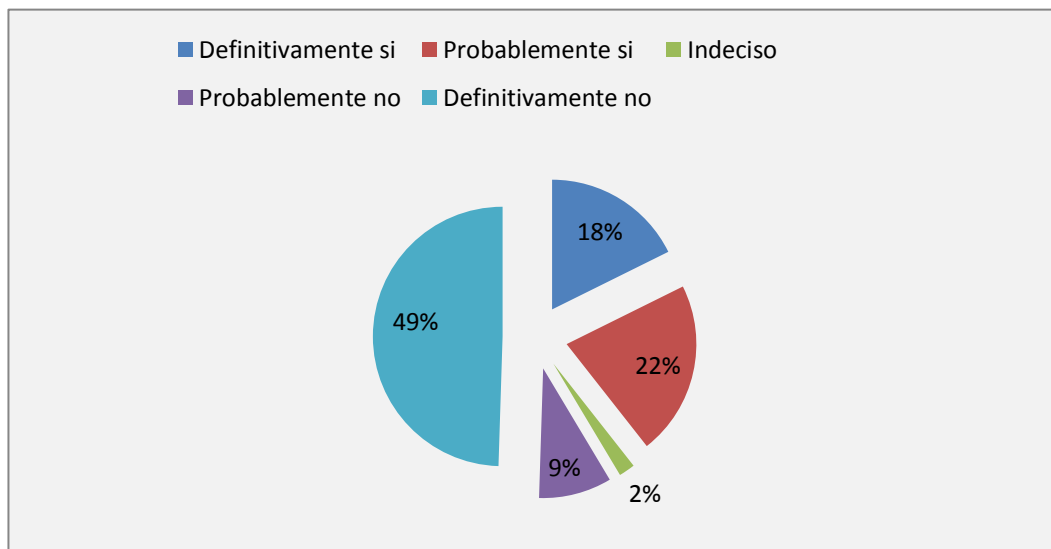
TABLA 19: Grado de Satisfacción

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
19	Definitivamente si	35	18%
	Probablemente si	43	22%
	Indeciso	4	2%
	Probablemente no	18	9%
	Definitivamente no	98	49%
	TOTAL	198	100%

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 19: Grado de Satisfacción



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

En esta interrogante refleja la satisfacción de los miembros del Cabildo por las gestiones realizadas en donde, el 49% indica que definitivamente no se encuentran satisfecho, el 9% manifiesta que probablemente no, el 18% expresa que definitivamente si han contribuido al progreso de la organización, el 22% establece que probablemente sí y el 2% se encuentra indeciso por desconocimiento que sus resultados.

20. ¿Cómo califica la productividad que generan los miembros del Cabildo?

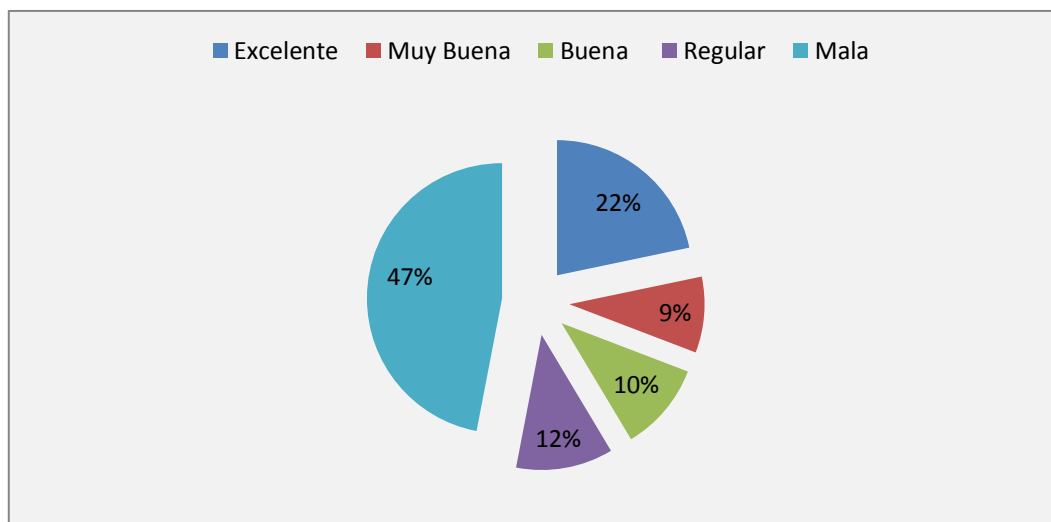
TABLA 20: Productividad

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
20	Excelente	43	22%
	Muy Buena	18	9%
	Buena	21	11%
	Regular	23	12%
	Mala	93	47%
	TOTAL		198

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 20: Productividad



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Como se puede observar en el gráfico, califica la productividad que generan los miembros del Cabildo en este caso sus gestiones para el cumplimiento de los proyectos, donde el 47% responde que es mala, el 12% de sus socios indica que es regular, el 10% manifiesta que es buena, el 22% es excelente y el 9% regular.

21. ¿Considera necesario el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa que permita el desarrollo Organizacional del Cabildo de la comuna Cadeate?

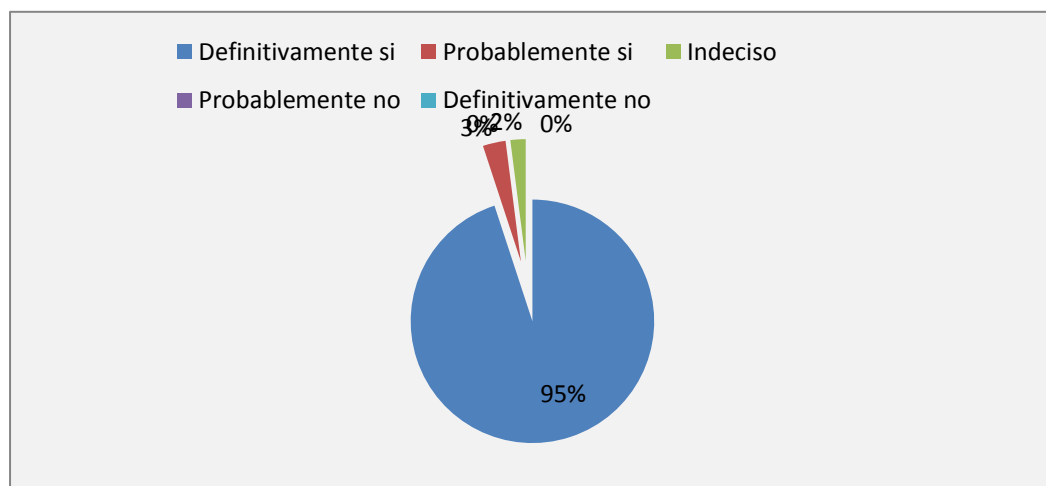
TABLA 21: Diseño de Modelo de Gestión

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIOS	
		FRECUENCIAS	PORCENTAJES
21	Definitivamente si	188	95%
	Probablemente si	6	3%
	Indeciso	4	2%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	198	100%

Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

GRÁFICO 21: Diseño de Modelo de Gestión



Fuente: Socios comuna Cadeate

Elaborado: Liliana Tigrero Muñoz

Al ser encuestados los socios comuneros reflejaron que el 95% de sus socios considero que definitivamente si es necesario su diseño, el 3% indicó que probablemente si es importante y el 2% se mostraron indecisos. El modelo de gestión administrativa permitirá a los miembros del Cabildo orientarse para la correcta aplicación de sus actividades.

3.4.CONCLUSIONES

1. En la realización la mayoría de los socios de la comuna está de acuerdo con el establecimiento de la misión y visión para el Cabildo de la comuna.
2. La mayoría de los socios manifiesta la inexistencia de la Estructura Orgánica Funcional dentro de la Institución.
3. Con la aplicación de la investigación, los socios manifiestan que los directivos no utilizan correctamente los recursos comunales.
4. De acuerdo a los datos obtenidos, los socios en su la gran mayoría manifiestan que el liderazgo de los directivos de la comuna Cadeate es deficiente.
5. Se ha detectado que los socios comuneros están de totalmente de acuerdo en realizar el de las actividades administrativas.

3.5.RECOMENDACIONES

1. Fortalecer el proceso de planeación dentro de la comuna a partir del establecimiento de la misión, visión, políticas, valores y principios para el Cabildo de la comuna Cadeate.
2. Elaborar la Estructura Orgánica y asignar funciones específicas a cada uno de los miembros y representantes del Cabildo.
3. Procurar la optimización de los recursos institucionales para lograr la gestión eficiente del Cabildo.
4. Capacitar a los directivos en temas de liderazgo y trabajo en equipo para mejorar las relaciones entre directivos, socios y comunidad.
5. Establecer mecanismos de control y evaluación de las actividades administrativas

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA CADEATE, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014

4.1.DATOS INFORMATIVOS:

Institución:

Cabildo de la comuna Cadeate

Beneficiarios con la ejecución de la propuesta:

Directivos del Cabildo, socios comuneros y comunidad en general.

Número de socios:

389 Integrantes

El Cabildo de la comuna Cadeate está formado por:

Presidente, Vicepresidenta, Tesorero, Síndico, Secretaria

Equipo técnico responsable:

Liliana Tigrero Muñoz

4.2.PRESENTACIÓN

Para lograr el desarrollo sustentable y sostenible de nuestra joven provincia de Santa Elena, es necesario empezar con brindar el apoyo tanto económico como administrativo en las comunidades que tanto lo requieren en la actualidad; pues son consideradas como las unidades bases del desarrollo.

En el caso de la comuna Cadeate las posibles causas que limita el logro de este progreso son: la ineficiente gestión administrativa y los escasos recursos económicos; dichos problemas fueron detectados en un previo diagnóstico realizado, la presente investigación está sustentada primordialmente para dar solución a dichos problemas.

El diseño del Modelo de Gestión Administrativa está respaldado por los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos y socios comunales de Cadeate respectivamente.

Este instrumento pretende dar solución a los problemas antes mencionados mediante la correcta aplicación de los procesos de: Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control logrando un impacto en el desarrollo organizacional de la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto.

Además será considerado como la herramienta que guía y orienta las actividades administrativas que realice el Cabildo actual durante su período de gestión, permitiendo obtener resultados óptimos de los procesos; con la finalidad de atender las necesidades más urgentes y lograr el Buen Vivir de la población.

Cabe mencionar que este instrumento administrativo está dirigido a los dirigentes comunales y su aplicación será voluntaria.

4.3. OBJETIVOS

4.3.1. Objetivo General

Fortalecer los procesos administrativos mediante la aplicación de directrices y lineamientos que permitan alcanzar el desarrollo organizacional de la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

4.3.2. Objetivos Específicos

1. Orientar las actividades administrativas de los miembros del Cabildo de la comuna Cadeate, mediante la realización del Análisis Situacional (FODA-DAFO) y Planeación (misión, visión, objetivos, estrategias políticas) para conseguir niveles óptimos en la gestión.
2. Asignar atribuciones y responsabilidades administrativas específicas a los dirigentes comunales de Cadeate a través del establecimiento de la Estructura Orgánica y Distribución de funciones mejorando la capacidad de gestión del Cabildo.
3. Lograr una gestión eficiente del Cabildo de la Comuna Cadeate ilustrando diversas claves para optimización de los recursos institucionales; asegurando la calidad de los productos entregados a la comunidad.
4. Promover el trabajo coordinado entre los directivos comunales mediante la ilustración de técnicas del liderazgo y trabajo en equipo mejorando el ambiente laboral e incentivándolos a cumplir con estas prácticas.
5. Proporcionar una guía de control y evaluación a través del establecimiento de indicadores y fichas de evaluación para medir el desempeño de los directivos comunales garantizando el alcance de objetivos propuestos.

FIGURA 1: Modelo del proceso administrativo



Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigreiro Muñoz

FIGURA 2: Fases del ciclo de gestión administrativa



Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

4.4. ANÁLISIS SITUACIONAL Y PLANEACIÓN DEL CABILDO DE LA COMUNA CADEATE.

4.4.1. Análisis Situacional de la comuna Cadeate.

“CADEATE” Organización Campesina representativa de los pobladores de la Cuna Panificadora, de mujeres y hombres de trayectoria étnica, histórica ligada a la región, hermanados en tradiciones, costumbres, parentescos, espiritualidad, solidaridad, con intereses comunes.

La Comuna “Cadeate” es una persona jurídica de derecho privado con finalidad comunitaria en función social, domiciliada en la Cuna Panificadora “CADEATE” jurisdicción de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, República del Ecuador, de duración Indefinida y reconocida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 017 del 7 de Enero del 1938, expedida por el Ministerio de Previsión Social, Trabajo, Agricultura e Industria.

Se rige por la Ley de Organización y régimen de la Comuna, El Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas, el presente Reglamento Interno, las Normas Constitucionales que declaran y reconocen los derechos de las comunidades, pueblos y Nacionalidades del Ecuador, las disposiciones legales del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP, las resoluciones de la Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de comuneros.

Tiene su propia bandera y escudo institucional con las características fundamentales y significativas propias de su territorio y en base de su nombre. El 4 de marzo de cada año se celebra la fecha de aniversario del reconocimiento de la propiedad de la Comuna “CADEATE” la cual comenzará con una Sesión solemne y continuará luego con una gran celebración.

4.5. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMUNA CADEATE

4.5.1. Análisis FODA

Factores internos

Fortalezas:

1. Posee su respectivo reglamento interno.
2. Directivos dispuestos a colaborar y trabajar en equipo.
3. Realización de sesiones ordinarias del Cabildo para la toma de decisiones.
4. Aporte económico de socios comunales.
5. Vocación de servicios en las actividades que emprenden.

Debilidades:

1. Inadecuada infraestructura de la casa comunal.
2. Los directivos no poseen título profesional.
3. Ciertos comuneros no asisten a las sesiones que convoca el Cabildo.
4. Ineficiente capacidad de gestión.
5. Inexistencia de un Modelo de Gestión Administrativa.

Factores externos

Oportunidades:

1. Apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (parroquial, cantonal, provincia y nacional) en la gestión de proyectos.
2. Explotación sustentable y sostenible de los recursos de la comuna.
3. Convenios con otras instituciones gubernamentales de la provincia de Santa Elena.
4. Presencia de universidades (UPSE, UTE, ESPOL, ESPE, UTPL).
5. Organismos internacionales y nacionales dispuestos a invertir en la comuna.

Amenazas:

1. Desinterés de la comunidad para preservar los recursos y bienes comunales.
2. Competencia con otros gobiernos comunales en la gestión de programas y proyectos.
3. Desconfianza de la comunidad ante la dirigencia actual.
4. Inexistente predisposición de los grupos organizados de la comuna para trabajar en equipo.

CUADRO 4: Análisis FODA

FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee su respectivo reglamento interno. 2. Directivos dispuestos a colaborar y trabajar en equipo. 3. Realización de sesiones ordinarias del Cabildo para la toma de decisiones. 4. Aporte económico de socios comunales. 5. Vocación de servicios en las actividades que emprenden. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (parroquial, cantonal, provincia y nacional) en la gestión de proyectos. 2. Explotación sustentable y sostenible de los recursos de la comuna. 3. Convenios con otras instituciones gubernamentales de la provincia de Santa Elena. 4. Presencia de universidades (UPSE, UTE, ESPOL, ESPE, UTPL). 5. Organismos internacionales y nacionales dispuestos a invertir en la comuna.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (parroquial, cantonal, provincia y nacional) en la gestión de proyectos. 2. Explotación sustentable y sostenible de los recursos de la comuna. 3. Convenios con otras instituciones gubernamentales de la provincia de Santa Elena. 4. Presencia de universidades (UPSE, UTE, ESPOL, ESPE, UTPL). 5. Organismos internacionales y nacionales dispuestos a invertir en la comuna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desinterés de la comunidad para preservar los recursos y bienes comunales. 2. Competencia con otros gobiernos comunales en la gestión de programas y proyectos. 3. Desconfianza de la comunidad ante la dirigencia actual. 4. Inexistente predisposición de los grupos organizados de la comuna para trabajar en equipo.

Fuente: Proceso de Investigación

Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

4.6.MATRIZ DE ESTRATEGIAS DAFO

CUADRO 5: Matriz de Estrategias DAFO

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #e0ffe0;">INTERNO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: #e0ffe0;">EXTERNO</div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee su respectivo reglamento interno. 2. Directivos dispuestos a colaborar y trabajar en equipo. 3. Realización de sesiones ordinarias del Cabildo para la toma de decisiones. 4. Aporte económico de socios comunales. 5. Vocación de servicios en las actividades que emprenden. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (parroquial, cantonal, provincia y nacional) en la gestión de proyectos. 2. Explotación sustentable y sostenible de los recursos de la comuna. 3. Convenios con otras instituciones gubernamentales de la provincia de Santa Elena. 4. Presencia de universidades (UPSE, UTE, ESPOL, ESPE, UTPL). 5. Organismos internacionales y nacionales dispuestos a invertir en la comuna.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (parroquial, cantonal, provincia y nacional) en la gestión de proyectos. 2. Explotación sustentable y sostenible de los recursos de la comuna. 3. Convenios con otras instituciones gubernamentales de la provincia de Santa Elena. 4. Presencia de universidades (UPSE, UTE, ESPOL, ESPE, UTPL). 5. Organismos internacionales y nacionales dispuestos a invertir en la comuna. 	<p>F1 – O5 Establecer un marco de referencia que incentive la inversión de organismos nacionales e internacionales en la comuna.</p> <p>F2– O1 Elaboración de la ficha de programas y proyectos con sus respectivos estudios ambientales y técnicos.</p>	<p>D1 – O1Elaboración del Plan de Reconstrucción de la casa comunal de Cadeate.</p> <p>D2 – O3 Capacitación a los directivos comunales en temas administrativos.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desinterés de la comunidad para preservar los recursos y bienes comunales. 2. Competencia con otros gobiernos comunales en la gestión de programas y proyectos. 3. Desconfianza de la comunidad ante la dirigencia actual. 4. Inexistente predisposición de los grupos organizados de la comuna para trabajar en equipo. 	<p>F1 – A2Ampliar la capacidad de gestión del Cabildo mediante el trabajo coordinado entre directivos, socios y comuneros.</p> <p>F4 – A3 Aplicar debidamente el marco legal que rige la comuna y realizar los informes de rendición de cuentas a la comunidad.</p>	<p>D2 – A2 Motivar a los directivos para que voluntariamente se formen profesionalmente.</p> <p>D3 – A3: Incentivar para que los socios comuneros asistan a las sesiones ordinarias que convoca el Cabildo de Cadeate.</p>

Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

4.6.1. Estrategias

1. Establecer un marco de referencia que incentive la inversión de organismos nacionales e internacionales en la Comuna.
2. Elaboración de la ficha de programas y proyectos con sus respectivos estudios ambientales y técnicos.
3. Elaboración del Plan de Reconstrucción de la casa comunal de Cadeate.
4. Capacitación a los directivos comunales de Cadeate en temas administrativos.
5. Ampliar la capacidad de gestión del Cabildo mediante el trabajo coordinado entre directivos, socios y comuneros.
6. Aplicar debidamente el marco legal que rige la comuna y realizar los informes de rendición de cuentas a la comunidad.
7. Motivar a los directivos para que voluntariamente se formen profesionalmente.
8. Incentivar para que los socios comuneros asistan a las sesiones ordinarias que convoca el Cabildo de Cadeate.

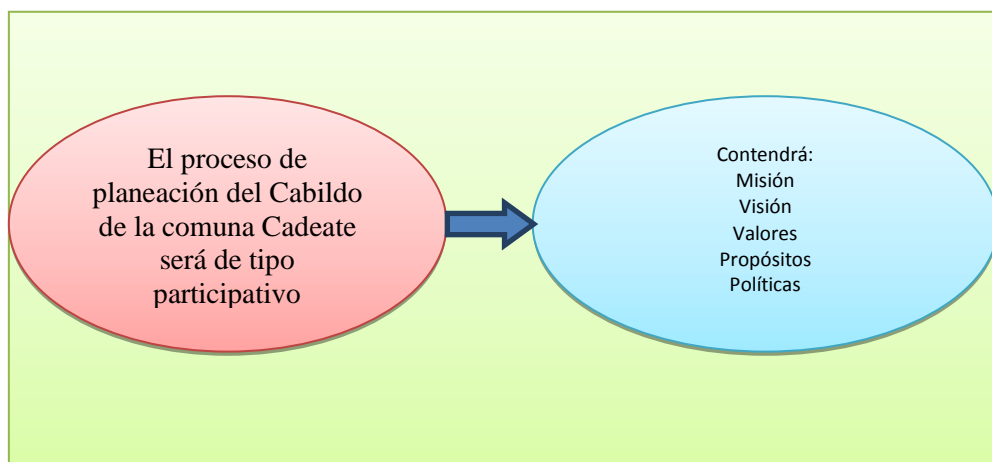
4.7.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Promover la inversión de empresas u otros organismos en la comuna Cadeate a través de la generación de incentivos además otorgando créditos a microempresarios de la comuna.

2. Mejorar la elaboración y gestión de programas y proyectos mediante capacitación dirigida a los directivos comunales de Cadeate.
3. Mejorar la imagen institucional de la comuna Cadeate a través de la reconstrucción de la casa comunal y planes de vivienda para los habitantes.
4. Fortalecer la gestión administrativa de los dirigentes comunales mediante talleres de capacitación dirigida a los directivos comunales.
5. Promover las buenas relaciones entre directivos, socios y comunidad a través de talleres de capacitación a los directivos comunales en temas de liderazgo y motivación.
6. Fortalecer la participación de los socios y comunidad en general mediante campañas de socialización y rendiciones de cuentas que realice el Cabildo.
7. Incentivar a los directivos comunales a formarse profesionalmente mediante su participación en cursos y talleres de capacitación.

4.8. PLANEACIÓN DEL CABILDO DE LA COMUNA CADEATE.

FIGURA 3: Proceso de planeación



Fuente: Proceso de Investigación
Elaborado por: Liliana Tigrero Muñoz

Para efectuar el proceso de planeación del Cabildo de Cadeate; los directivos deberán observar obligatoriamente el siguiente marco legal: Constitución de la República del Ecuador, Ley de Organización y régimen de Comunas, el respectivo Reglamento Interno de la comuna y la Ley de Participación ciudadana y Control social. Además se considerará como factor fundamental la participación de los socios y comunidad en general. La planeación se la realiza tomando en consideración la disponibilidad de recursos económicos y la capacidad de gestión financiera del Cabildo. Es por ello que los planes se realizan conjuntamente con el presupuesto. Como se muestra en el gráfico anterior en el proceso de planeación se establece: la misión, visión, valores, propósitos, y políticas que serán aplicadas y serán de guía para las actividades administrativas del Cabildo cuya finalidad principal es lograr el Buen Vivir de la población comunal.

4.8.1. Misión

Fortalecer la gestión administrativa e imagen institucional del Cabildo de la comuna Cadeate; mediante el cumplimiento de planes y programas direccionados al mejoramiento de la prestación de bienes y servicios a la comunidad.

4.8.2. Visión

El Cabildo de la comuna Cadeate liderará los procesos administrativos comunales en la provincia de Santa Elena; mediante el uso racional de los recursos, el alcance de los objetivos y el mejoramiento de la capacidad de gestión, para lograr el buen vivir de los socios y población comunal.

4.8.3. Valores

Los valores que aplicarán los directivos comunales de Cadeate en el ejercicio de sus actividades administrativas para el mejoramiento de los procesos de gestión serán los siguientes:

1. **Honestidad:** Las acciones administrativas que realicen los dirigentes comunales se enmarcan en este valor; principalmente en la utilización que se da a los recursos económicos, financieros y materiales; pues deberán desempeñar su trabajo con ética.
2. **Respeto:** Tratar con cordialidad a sus compañeros directivos además a los socios comunales y comunidad que acuden a realizar los diversos trámites, además en la ejecución de programas y proyectos se promoverá el respeto al medio ambiente.
3. **Trabajo en equipo:** Trabajo mancomunado y coordinado entre directivos, socios y comunidad que conlleven al alcance de los objetivos propuestos.
4. **Responsabilidad:** Todos los directivos y socios comunales deberán cumplir con todas sus responsabilidades encomendadas en el tiempo y plazo establecidos.
5. **Vocación de servicio:** Velar por el bienestar de la comunidad.

4.8.4. Políticas

La administración comunal aplicará las siguientes políticas para el buen funcionamiento de la institución:

1. Cumplimiento obligatorio de las normativas legales de carácter local, provincial, nacional e internacional.
2. Participar efectivamente en los estudios de diagnóstico que detecten problemas prioritarios de la comunidad.
3. Formular programas y proyectos que satisfagan las necesidades de los habitantes de la comuna Cadeate.

4. Aplicar mecanismos de coordinación, trabajo en equipo, y liderazgo entre directivos, socios y comunidad para mejorar la toma de decisiones de las acciones administrativas.

4.8.5. Principios

1. **Eficacia:** Los dirigentes comunales procurarán cumplir todos los objetivos establecidos en la planeación.
2. **Eficiencia:** El Cabildo de la comuna Cadeate alcanzará los objetivos propuestos optimizando los recursos disponibles.
3. **Calidad:** En la prestación de bienes y servicios entregados a la comunidad.

4.8.6. Propósitos

El principal propósito que buscará la Administración del Cabildo será lograr el Buen Vivir de la comunidad de Cadeate; mediante la ejecución de programas y proyectos que solventen las necesidades más urgentes; además procurará brindar servicios óptimos a los socios y población.

Como se ha mencionado el Cabildo de la comuna Cadeate, no dispone de los suficientes recursos económicos para solventar las necesidades de su jurisdicción; para ello deberá gestionar alianzas estratégicas con otras instituciones locales, provinciales y nacionales.

4.8.7. Programas y proyectos

CUADRO 6: Ficha de programas y proyectos

PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO
Fortalecimiento de la inversión de organismos internacionales y nacionales en la comuna.	Elaboración del Plan de incentivo a la inversión en la comuna Cadeate en colaboración con el MAGAP.	Promover la inversión de empresas u otros organismos en la comuna Cadeate a través de la generación de incentivos además otorgando créditos a microempresarios de la comuna.
	Elaboración del plan de créditos para los microempresarios con la colaboración de la Corporación Financiera Nacional	
Fortalecimiento en la elaboración y gestión de programas y proyectos.	Estudio de las necesidades básicas insatisfechas de la población para detectar las que requieren atención inmediata. Con el apoyo de la UPSE.	Mejorar la elaboración y gestión de programas y proyectos mediante capacitación dirigida a los directivos comunales de Cadeate.
	Capacitación en temas de elaboración y gestión de proyectos con la colaboración de SENPLADES.	
Fortalecimiento de la Infraestructura de la comuna	Plan de Reconstrucción de la Casa Comunal de Cadeate con el financiamiento del GAD Cantonal de Santa Elena	Mejorar la imagen institucional de la comuna Cadeate a través de la reconstrucción de la casa comunal y planes de vivienda para los habitantes.
	Elaboración de Plan de Vivienda en coordinación con el MIDUVI.	

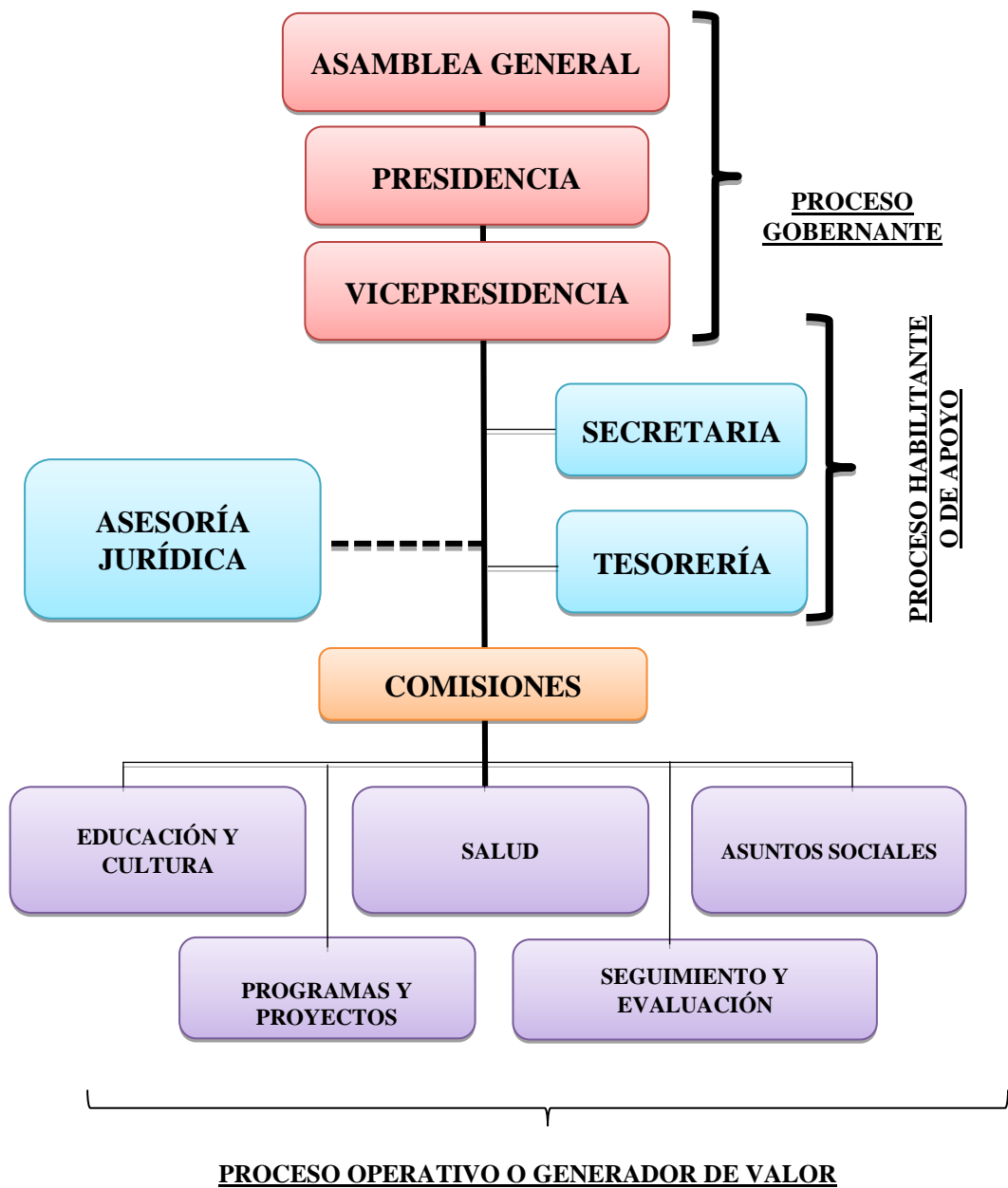
PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO
Fortalecimiento de la Gestión Administrativa.	Elaboración del Plan de Capacitación dirigida a los directivos comunales en temas administrativos con la colaboración de la UPSE y UTE.	Fortalecer la gestión administrativa de los dirigentes comunales mediante talleres de capacitación dirigida a los directivos comunales.
Fortalecimiento de la capacidad de gestión de los directivos comunales.	Capacitación en temas de liderazgo, trabajo en equipo y motivación dirigida a los miembros del Cabildo del Cadeate con la colaboración de instituciones académicas superiores.	Promover las buenas relaciones entre directivos, socios y comunidad a través de talleres de capacitación a los directivos comunales en temas de liderazgo y motivación.
Fortalecimiento de la Participación Ciudadana.	Realización de los informes de rendición de cuentas ante los socios y comunidad en general, con la colaboración de los miembros de la directiva comunal.	Fortalecer la participación de los socios y comunidad en general mediante campañas de socialización y rendiciones de cuentas que realice el Cabildo.
	Campaña de socialización de la importancia de la participación ciudadana con la colaboración de SENPLADES.	
Fortalecimiento de la Formación profesional.	Motivación a los socios comunales para inscribirse en cursos, talleres y seminarios dictados por diversas instituciones públicas y privadas.	Incentivar a los directivos comunales a formarse profesionalmente mediante su participación en cursos y talleres de capacitación.

Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

4.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL CABILDO DE LA COMUNA CADEATE.

4.9.1. Estructura Orgánica

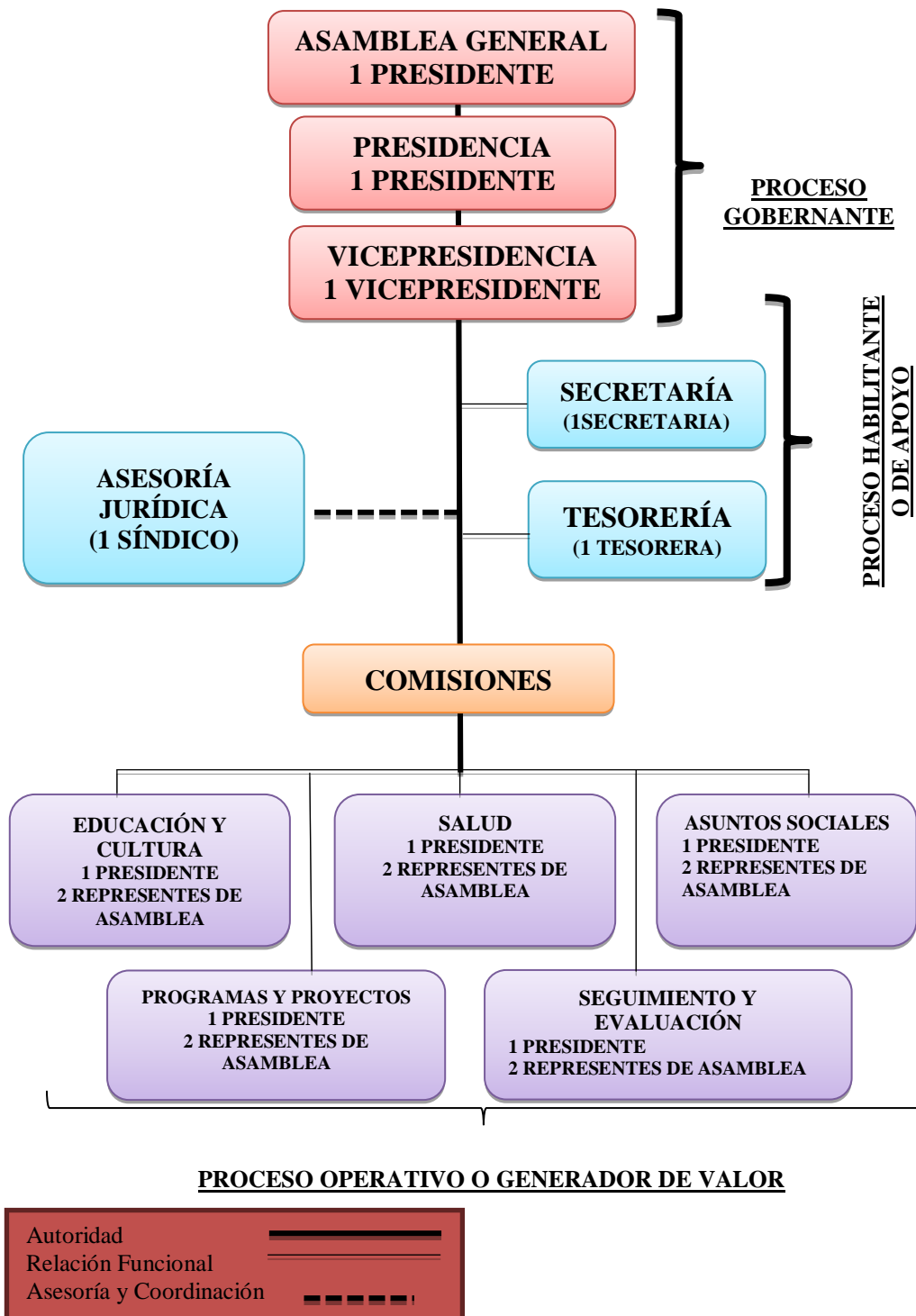
FIGURA 4: Estructura Orgánica del Cabildo de Cadeate



Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigero Muñoz

4.9.2. Estructura Posicional del Cabildo de Cadeate

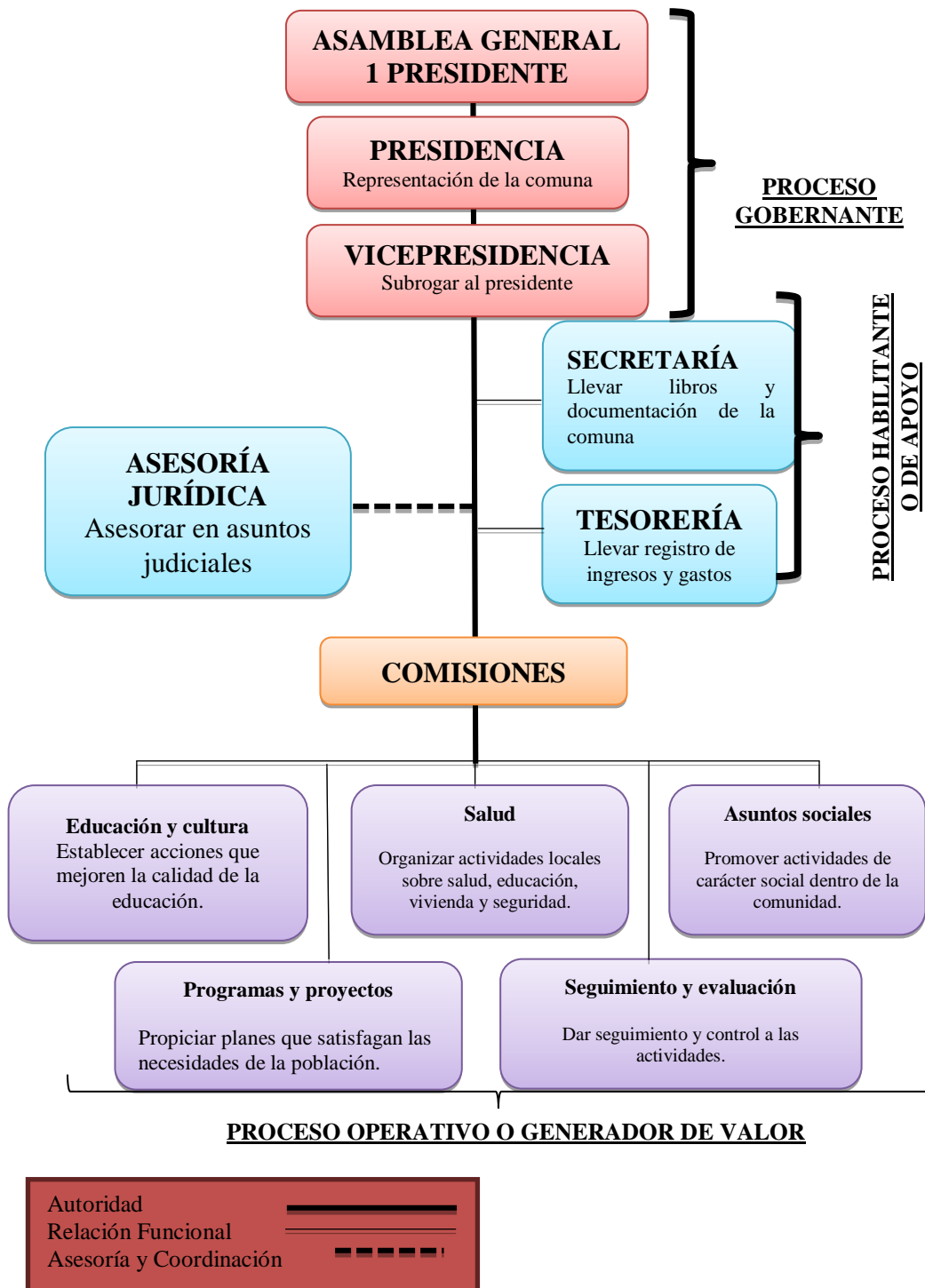
FIGURA 5: Estructura Posicional del Cabildo de Cadeate



Fuente: Cabildo de la comuna Cadeate
 Elaborado por: Liliana Tigrero Muñoz

4.9.3. Organigrama Funcional del Cabildo de Cadeate

FIGURA 6: Organigrama Funcional del Cabildo de Cadeate



Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

4.9.4. Distribución de Funciones

La estructura interna y administrativa de la comuna Cadeate estará formada de la siguiente manera:

- a) La Asamblea General.
- b) El Cabildo Comunal.
- c) Los vocales de las Comisiones Especiales.

La Asamblea General

La Asamblea General es la máxima autoridad de la comuna y sesionará con todos o con la mayoría de comuneros asistentes hombres y mujeres cuyos nombres consten en los libros de Registros de los socios de la comuna, calificados y con el visto bueno del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), sus resoluciones y acuerdos legales son de inmediata y obligatoria ejecución y de acatamiento general de toda la población.

La Asamblea General sesionará una vez cada mes; y la General extraordinaria en cualquier día del año; dando notificación con cuarenta y ocho horas de anticipación. Para que la Asamblea General y Extraordinaria pueda sesionar deberá existir la presencia de la mitad de los socios más uno de los socios comuneros.

En caso de no existir el quórum requerido; la asamblea se instalará en una segunda convocatoria una hora después con los socios comuneros asistentes y las decisiones y resoluciones serán acatadas de forma obligatoria por toda la comunidad en general.

✓ **Atribuciones de la Asamblea General**

Serán atribuciones y obligaciones de la Asamblea General las siguientes:

1. Elegir mediante votación a la directiva comunal (Presidente, Vicepresidente, Síndico, Tesorero, Secretario) y a los representantes de las Comisiones especializadas.
2. Aprobar el Reglamento Interno que rige la Comuna.
3. Resolver y aprobar asuntos administrativos que conlleven a la consecución de los objetivos y alcance de los fines de la comuna.
4. Deberá participar e integrar todas las Comisiones para el normal funcionamiento de la comuna.
5. Aprobarán el ingreso de nuevos socios; así como sanciones que pueden ir hasta la expulsión o exclusión de socios por incumplimiento de sus responsabilidades.
6. Establecer el sistema de seguridad que garantice el bienestar, orden y tranquilidad de los habitantes de la comunidad.
7. Analizar y resolver y aprobar los convenios que realice la administración comunal con otros organismos públicos y privados en el régimen local, provincial, nacional e internacional que procuren el bienestar de la comunidad.
8. Conocer la utilización de los recursos (económicos, financieros, materiales y tecnológicos) y velar por el correcto manejo de los fondos de la caja comunal.

9. Conocer el Plan Operativo Anual y las labores administrativas realizadas por los directivos comunales.
10. Atender o rechazar las solicitudes, peticiones y sugerencias que realicen los socios comuneros a la institución.
11. Fijar el valor de las cuotas ordinarias, extraordinarias y multas; de acuerdo a lo establecidos en la Ley de organización y régimen de Comunas.
12. Cumplir y hacer a todos los miembros todas las disposiciones legales que rigen la comuna.
13. Adjudicar en tenencia de solar para casa y tierras para parcelas a los comuneros que están en pleno goce de sus derechos

El Cabildo de la Comuna

Es el órgano administrativo y representativo de la comuna Cadeate y está representado de la siguiente manera:

1. Presidente (a)
2. Vicepresidente (a)
3. Tesorero (a)
4. Síndico (a)
5. Secretario (a)

Estas dignidades serán elegidas por la Asamblea general y ejercerán sus funciones durante un año pudiendo ser reelegidas total o parcialmente. Para participar se debe estar al día en las obligaciones con la comuna y haber asistido por lo menos a ocho sesiones durante el último año. Los miembros elegidos no deberán tener

parentesco entre sí; es decir desde el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, además se procurará mantener la paridad de género.

Sesionarán el primer domingo de cada mes con la concurrencia al menos de tres de sus miembros; además sus cargos serán considerados como voluntarios pues está orientados al servicio a la comunidad y honoríficos es decir no serán remunerados sin embargo recibirán recursos para gastos de representación y viáticos a fin de cumplir con las misiones encomendadas.

✓ **Atribuciones del Cabildo de la comuna Cadeate**

Son atribuciones de los miembros del Cabildo las siguientes:

1. Formular los planes de trabajo y elaborar la ficha de programas y proyectos a ejecutarse en la comuna a fin de lograr el mejoramiento intelectual, material, social y económico.
2. Elaborar el presupuesto para el período de gestión.
3. Cumplir y hacer cumplir el marco legal que rige a la comuna para el normal funcionamiento de la institución.
4. Fijar cuotas y demás contribuciones que deben cancelar los comuneros por concepto de cuotas ordinarias, extraordinarias, multas y otras aportaciones.
5. Atender, resolver, o rechazar administrativa solicitudes, reclamos que presenten los socios comuneros o la comunidad buscando mantener la justicia y la armonía.
6. Representar judicial, extrajudicial administrativamente a la comuna en todos los actos.

Dignatarios del Cabildo

Las dignidades del Cabildo serán elegidos por votación de los socios comuneros.

✓ Atribuciones del Presidente o Presidenta de la Comuna

Serán atribuciones y deberes del Presidente (a) de la Comuna las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir el marco legal que rige a la comuna como: la Constitución de la República, Ley de Comunas, Reglamento Interno, Disposiciones del MAGAP y demás acuerdos o resoluciones.
2. Convocar y presidir la asamblea general ordinaria y extraordinaria, ante los socios comuneros.
3. Legalizar con la firma las actas, comunicaciones, inscripciones de comuneros y demás documentos que tengan relación con la actividad administrativa de la comuna.
4. Velar por el buen funcionamiento y mantenimiento de las obras ejecutadas dentro de la comunidad.
5. Velar por el buen manejo de la caja comunal y procurar que se realicen los cobros de las cuotas en los plazos establecidos, que garantice el uso de los recursos económicos en las actividades administrativas.

✓ Atribuciones de Vicepresidente o Vicepresidenta de la comuna:

Serán atribuciones del Vicepresidente (a) de la comuna Cadeate las siguientes además de las establecidas en la ley:

1. Subrogar al Presidente de manera legal y ejercer sus funciones en caso de falta y ausencia temporal o definitiva.
2. Colaborar con el Presidente para lograr la buena administración de la comuna; para el alcance los propósitos establecidos.

✓ **Atribuciones del Tesorero o Tesorera de la comuna**

Serán atribuciones del Tesorero (a) de la comuna Cadeate las siguientes además de las establecidas en la ley:

1. Llevar la contabilidad de la comuna con exactitud y claridad, además proporcionar los estados financieros y de resultados.
2. Recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias; y demás ingresos que perciba la Comuna.
3. Será responsabilidad personal guardar el dinero y demás valores de la caja comunal, teniendo que rendir fianza personal o hipotecaria según lo resuelva la Asamblea.
4. Presentar informes mensuales sobre el movimiento de la caja comunal ante la Asamblea General y realizar el inventario de todos bienes muebles e inmuebles de la Comuna.
5. Efectuar egresos autorizados por la Asamblea General, por el Cabildo o por el Presidente.

✓ **Atribuciones del Síndico o Síndica de la comuna**

Serán atribuciones del Síndico (a) de la comuna Cadeate las siguientes, además de las establecidas en la ley:

1. Asesorar administrativamente al Cabildo en asuntos judiciales y extrajudiciales preservando el interés de la comuna en el marco de lo establecido en las leyes que rigen la Comuna.
2. Fiscalizar las acciones que realice el tesorera(a) del Cabildo e informar de ello a los demás miembros del Cabildo y a los socios en asambleas ordinarias y extraordinarias.
3. Cuidar y vigilar que dentro de la comuna no se cometan arbitrariedades en colaboración el Presidente.
4. Proporcionar sugerencias para la buena administración del Cabildo, en el marco de lo establecidos en las leyes.
5. Asistir puntualmente a las sesiones que convoque el Presidente de la comuna Cadeate.
6. Integrar comisiones que le deleguen la Asamblea, el Cabildo o el Presidente.

✓ **Atribuciones del Secretario o Secretaria de la comuna:**

Serán atribuciones del Secretario(a) de la comuna de Cadeate las siguientes, además de las establecidas en la ley:

1. Llevar los libros de actas y preparar las comunicaciones del Cabildo.
2. Organizar y llevar el registro de los socios comuneros, informando periódicamente al MAGAP sobre el ingreso o salida de socios.
3. Convocar a Asamblea General o sesiones por orden del presidente y asistir con puntualidad en ellas.

4. Conferir copias certificadas con la autorización del presidente en asuntos relacionados con la administración comunal.
5. Suscribir el Acta de entrega Recepción cada año antes de empezar la gestión de la nueva directiva; además recibir, ordenar y entregar el inventario de los bienes muebles e inmuebles de la Comuna.

Representantes de las comisiones especiales

Los representantes de las comisiones conformadas deberán ser elegidos en el mes de enero a pedido del Cabildo; cuya función principal es cumplir con las labores asignadas; colaborando con el desenvolvimiento administrativo de la comuna Cadeate.

Las comisiones especiales de la comuna serán las siguientes: Educación y cultura, Salud, Asuntos sociales, Programas y proyectos y Seguimiento y evaluación.

✓ Comisión de Educación y cultura

Propiciar acciones que mejoren la calidad de educación de los niños y jóvenes de las instituciones educativas de la comuna; incentivará la capacitación constante de directivos y socios en diversos temas para la mejora administrativa; además fortalecerá la cultura de la comuna mediante acciones de recuperación de las costumbres y tradiciones ancestrales.

✓ Comisión de salud

La comisión de salud vigilará el bienestar social de la comunidad efectuando convenios con otras instituciones de salud; además velará por la conservación del medio ambiente y la explotación sustentable y sostenible de los recursos comunales.

✓ **Comisión de Asuntos sociales**

La comisión de asuntos sociales; es la encargada de coordinar actividades festivas dentro de la comuna; gestionando los recursos que solventes dichas celebraciones; además propiciará la participación e integración de toda la comunidad.

✓ **Comisión de Programas y proyectos**

La comisión de programas y proyectos analizará diversas alternativas para captar fuentes de financiamiento en la ejecución de programas y proyectos, para tratar de mitigar los problemas básicos que aquejan a la población; además busca promover una buena imagen de la comuna a través del mejoramiento de la infraestructura física.

✓ **Comisión de seguimiento y evaluación**

Esta comisión será la encargada de realizar el control de cada uno de los procesos administrativos y de gestión que efectúen los directivos comunales y los representantes de las comisiones especiales; adema velará por el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos.

4.9.5. Adaptación e innovación

En la distribución de funciones cada directivo y representante comunal deberá asumir las responsabilidades y tareas encomendadas y cumplirlas a cabalidad; en el caso que se asignen otras adicionales de igual manera deben efectuarlas; para ello se requiere del compromiso y dedicación constante.

Con la presencia de la globalización el mundo actual avanza a pasos agigantados; y la gestión administrativa no debe ser una excepción, constantemente se deben incorporar nuevos procesos y estrategias que mejoren la administración y para ello

es necesario estar prestos a participar de dichos cambios e innovaciones, es decir con iniciativa propia incorporar nuevos hábitos en el ámbito laboral.

Además se debe lograr que la administración tradicional pase a ser sea una administración de resultados para el desarrollo

4.10. CLAVES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES

Cuando se habla de gestión eficiente no solo quiere decir que se debe entregar los productos (bienes- servicios) a la sociedad con óptima calidad; también es necesario considerar que se obtengan con el mínimo de recursos, hacer el buen uso de los recursos en muchos casos es una tarea muy complicada pues constantemente se desean obtener resultados excelentes.

Los recursos (humanos, materiales, tecnológicos y económicos) que poseen la comuna son escasos y en muchos de los caos no son suficientes para solventar las actividades administrativas ni mucho menos la ejecución de programas proyectos. Dentro de la comuna Cadeate se utilizarán las siguientes claves que procurarán optimizar el uso de los recursos comunales:

- 1. No olvidar los objetivos establecidos:** No hay que olvidar hacia donde se quiere llegar y que es lo que se quiere conseguir; para ello dentro de la planificación se debe establecer objetivos claros y reales.
- 2. Fijar tiempo:** Tratar de conseguir los objetivos en los plazos previamente establecidos en caso que no se logren buscar alternativas que conlleven a cumplirlo.
- 3. Presupuesto:** Cuando se elaboren y ejecuten los planes y programas anuales deben estar acordes a la disponibilidad y captación de recursos

económicos, procurar que los recursos económicos sean utilizados en los montos establecidos en la planificación.

- 4. Análisis de necesidades y priorización de objetivos:** Siempre existirán necesidades más urgentes de atender y en base a aquello se priorizará objetivos y recursos a utilizar.
- 5. Evaluación de desempeño:** Para conocer el nivel de gestión del talento humano se evaluará su nivel de desempeño en base a sus funciones y responsabilidades encomendadas.
- 6. Establecimiento de indicadores:** Los indicadores básicos que serán utilizados en la optimización de los recursos de la comuna Cadeate será: la eficacia, la eficiencia y el grado de satisfacción de la comunidad.
- 7. Utilización de recursos materiales y tecnológicos:** Así como los recursos financieros deben ser utilizados en los montos asignados, los materiales y equipos también serán utilizados de forma correcta de acuerdo a la planificación.
- 8. Aprovechar ofertas:** Cuando se desean comprar materiales y recursos tecnológicos para la gestión administrativa del Cabildo se debe procurar aprovechar las ofertas del mercado para adquirirlos en precios más económicos.

Entre el talento humano y recursos materiales, tecnológicos y financieros que dispone el Cabildo están.

4.10.1. Talento humano

El talento humano de la comuna Cadeate está conformado de la siguiente manera:

1. Cinco miembros de la directiva comunal de Cadeate.
2. Miembros de las comisiones especializadas conformadas en la comuna.
3. Socios comuneros legalmente registrados en la comuna.
4. Comunidad en general.

4.10.2. Recursos materiales

Los recursos materiales a utilizarse en la gestión administrativa serán:

Suministros de oficina

1. Resmas de hojas.
2. Esferos.
3. Carpetas.
4. Folders.
5. Cuadernos y libros.

4.10.3. Muebles de oficina

1. Escritorios.
2. Sillas.
3. Mesas.
4. Pódium.
5. Libreros.

4.10.4. Recursos tecnológicos

Entre los recursos tecnológicos están:

1. Computadoras.

2. Impresoras.
3. Cartuchos de tinta.
4. Proyector.

4.10.5. Recursos económicos

Son ingresos de la comuna los siguientes:

1. Aporte de las cuotas de los socios comunales.
2. Recursos por concepto de multas impuestas.
3. Valores recaudados por los certificados de derecho de posesión.
4. Arriendo de lotes de terreno de propiedad de la comuna.
5. Valores de las donaciones de otras instituciones públicas o privadas.

4.11. TOMA DE DECISIONES

Cuando se dirige una organización constantemente se tiene que decidir sobre aspectos concernientes al desenvolvimiento de la organización a esto se llama toma de decisiones; en el caso del Cabildo de la comuna Cadeate los directivos también tomarán decisiones constantemente; y deben procurar que sean decisiones efectivas.

Para ello deberán tomar en cuenta muchos factores antes de tomar de decisiones como los que se mencionan a continuación; consultar ante la Asamblea General como parte del principio de participación social, que no se perjudique el bienestar de los habitantes de la comunidad, que convenga a los intereses y objetivos institucionales, respetar la legislación de la comuna, que no sea por bienestar e interés personal, entre otras.

Todo directivo debe poseer vocación de servicio al momento de administrar.

4.11.1. Habilidades y Capacidades

Las habilidades y capacidades de los directivos de la comuna fortalecen la administración, pues el talento humano es considerado el factor más importante de una institución.

4.12. TÉCNICAS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

a) ¿Porque es necesario ilustrar sobre las técnicas del liderazgo y el trabajo en equipo?

En el proceso de dirección para dar cumplimiento a todos los planes previstos; es necesario que absolutamente todos los colaboradores pongan su esfuerzo, dedicación, cooperación y conocimiento para lograrlo; considerando las bases fundamentales del trabajo en equipo y la guía de un líder; pero en muchas ocasiones esto no se cumple; es por ello que este instrumento servirá de pauta para que los directivos, socios y comuneros adopten estas prácticas para mejora de la administración de la comuna Cadeate.

b) ¿Quién utilizará las directrices de esta herramienta?

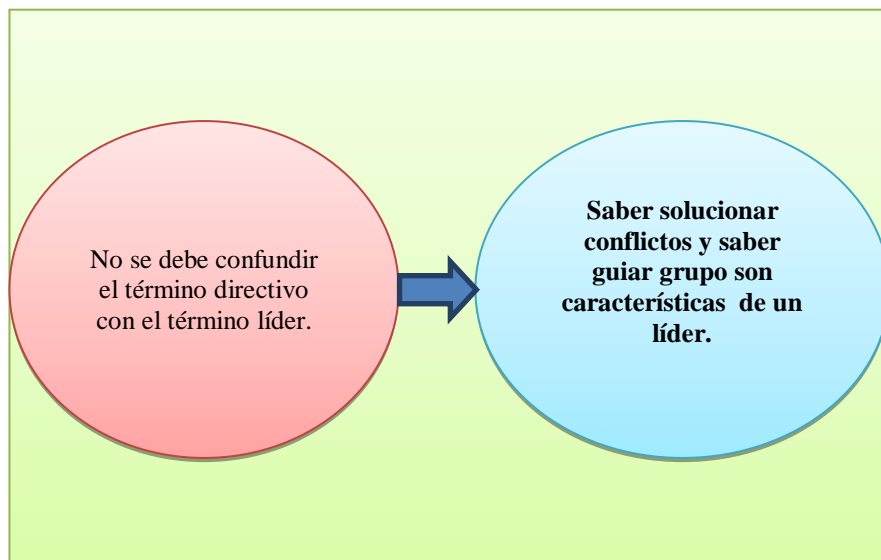
Las prácticas de liderazgo y trabajo en equipo serán utilizadas primordialmente por los directivos y miembros de las comisiones de la comuna Cadeate; además serán socializadas a los demás socios comunales para incentivarlos a cooperar con la administración comunal. Este instrumento contiene: Técnicas para ser líderes y para promover trabajo en equipo todo esto encaminado a alcanzar los objetivos comunales; y mejorar la toma de decisiones.

c) ¿Utilización de esta herramienta?

Esta herramienta se procura que sea utilizada en cada una de las acciones que emprendan los directivos para garantizar la consecución de resultados óptimos.

4.12.1. Técnicas para ser un líder

FIGURA 7: El liderazgo



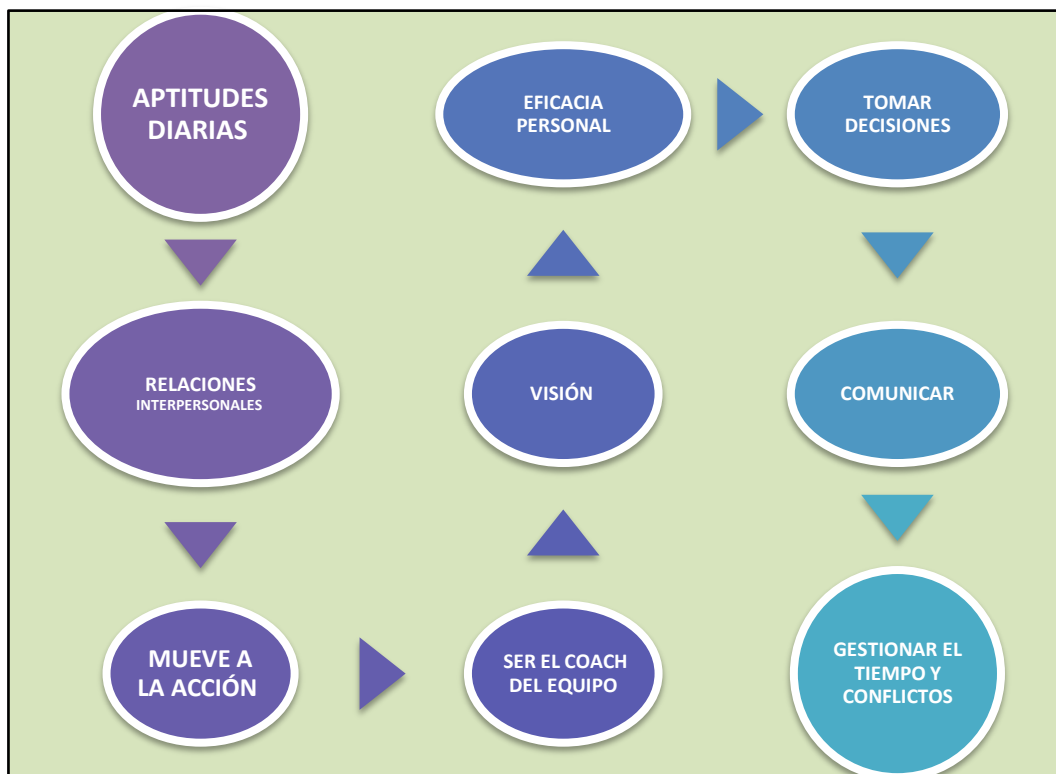
Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigreiro Muñoz

Para empezar a analizar el liderazgo dentro de una institución ya sea grande, mediana o pequeña; se debe tener presente que no se deben confundir el término directivo con el término líder; pues pueden existir personas que ocupan cargos de alta dirección pero no necesariamente son líderes o también existen casos en los que personas que no ocupan cargos directivos llegan a ser considerados como líderes. Es decir no todo dirigente es un líder, ni todo líder es un dirigente.

Es importante resaltar que muchas de las personas no nacen líderes; pero a través del desarrollo personal y profesional tienen la capacidad de desarrollar dichas características. Durante muchos años, en ámbito social se discutió el tema “si el líder nace o se hace”; pero de acuerdo a los estudios realizados se llegó a la conclusión que el liderazgo tiene escasa relación con el carácter genético; es decir el líder se hace y las personas adquieren habilidades para serlo que van nutriendo con el transcurso de la vida y la experiencia.

Una vez que se ha manifestado que el líder se hace; aquí se detalla algunas técnicas para ser aplicadas por los directivos de Cadeate y puedan convertirse en excelentes guías de su pueblo para mejora de la administración comunal:

FIGURA 8: Técnicas para ser un líder



Fuente: (Clement)

Elaborado por: Liliana Tigrero Muñoz

1. **Aptitudes diarias:** Los directivos de la comuna Cadeate deberán actuar con optimismo y dedicación demostrando sus valores y principios en cada una de las actividades que emprendan; y tratando de incorporar prácticas positivas.
2. **Relaciones interpersonales:** Valorar todo el talento humano de la institución considerando el principio de igualdad y respeto; para ello los directivos deberán: cumplir las promesas, decir la verdad escuchar

atentamente cada una de las peticiones, sugerencias y comentarios, y fomentar relaciones de confianza duradera.

- 3. Mueve la acción:** Los directivos deben procurar no dar órdenes ni ser autoritarios; más bien debe tener actitudes que fomenten la colaboración voluntaria de todos los actores involucrados.

- 4. Eficacia personal:** Deben plantearse metas, objetivos y propósitos personales, sin embargo estos estarán enfocados prioritariamente a lograr el bienestar colectivo de la comuna. La eficacia personal permite convertirse en una guía y ejemplo para que incentive a los demás miembros del Cabildo.

- 5. Visión:** Establecerán ideas claras innovadoras que conlleven a la mejora del Cabildo Comunal; y luego deberán ejecutarlas.

- 6. Ser coach del equipo:** Dirigir y supervisar las actividades encomendadas a cada uno de los miembros del Cabildo e integrantes de las comisiones hacia el cumplimiento de los fines establecidos.

- 7. Tomar decisiones:** La toma de decisiones del Cabildo necesariamente serán realizadas previo consenso con los socios y comuneros en las asambleas ordinarias y extraordinarias realizadas mensualmente. Esto garantiza la eficiencia de la toma de decisiones.

- 8. Comunicar:** La comunicación es un aspecto fundamental del liderazgo; pues todas las acciones que realice la administración comunal serán comunicadas a la asamblea general y demás partes interesadas.

- 9. Gestionar el tiempo y conflictos:** Cumplir en los plazos establecidos las misiones encomendadas; además solucionar los conflictos tanto internos

como externos procurando el bienestar de la institución en el marco de lo que establece la ley.

4.12.2. El Dirigente y el Liderazgo

En una organización social como es el caso del Cabildo de la comuna Cadeate, para ocupar los cargos directivos; se utiliza el mecanismo de elección directa y representatividad, a pesar de que la mayoría de sus atribuciones, funciones y responsabilidades están establecidas en la ley; lo que esperan sus electores es que los dirigentes sean líderes naturales y democráticos; es decir que influyan por sus méritos y no solo por el hecho de ocupar un cargo.

Cuando una persona es elegida por votación popular adquiere un poder otorgado; y se lo considera como dirigentes; pero no necesariamente es un líder; pues como su nombre lo indica está facultado para básicamente para dirigir y coordinar acciones y de todos hacia las metas y objetivos; pero el líder tiene una manera especial de comportarse sabe actuar ante determinadas situaciones y conflictos, escucha activamente a los demás, usa habilidades y técnicas en sus acciones y tiene ideas que comparte con los demás.

Lo ideal es que cada directivo de la comuna adquiriera todas las habilidades para convertirse en un líder; y que promueva el trabajo en equipo con los demás actores involucrados; pues parte de su labor como dirigente y líder será fortalecer la creencia de los socios comuneros y población que se pueden lograr los objetivos, para ello influye parte del liderazgo efectivo. El liderazgo efectivo consiste en cumplir con las metas estipuladas en el menos tiempo posible y optimizando los recursos humanos, materiales y tecnológicos que dispone la comuna.

4.12.3. Tareas no especificadas en la Ley

A los dirigentes comunitarios les corresponden cumplir con un sin número de atribuciones y funciones estipuladas en la ley; pero sin embargo para el óptimo funcionamiento de la organización cumplirá las siguientes tareas:

- 1. Facilitador:** Propiciará el trabajo coordinado entre directivos, socios y comunidad para ello se requerirán habilidades de comunicación; sabrá en qué momento se requiere la participación de todos o de cierta parte; también valorará.
- 2. Orientador:** Será quien lleve la marcha de la organización pero aceptando sugerencias y comentarios de los demás miembros; su papel fundamental será recordar a cada uno los objetivos y proponer acciones.
- 3. Educador:** Los dirigentes comunales de Cadeate educarán a los demás miembros con el ejemplo; propiciando la mejora de las malas prácticas laborales.
- 4. Organizador:** Los objetivos comunales no se podrán conseguir de forma solitaria se requiere la colaboración y trabajo coordinado entre todos los miembros; esta es una característica básica del dirigentes democrático.

4.12.4. Promover el trabajo en equipo

El trabajo en equipo

El trabajo en equipo en la actualidad es un aspecto fundamental para el desarrollo de las organizaciones sociales grandes, medianas o pequeñas; en el caso de Cadeate toda acción administrativa que efectuó el Cabildo Comunal requiere de la colaboración mancomunada de los directivos, socios y comunidad en general; procurando el bienestar colectivo.

No es lo mismo trabajar en grupo que trabajar en equipo; pues en el primero las personas solo son responsables de sus propias metas e intereses personales; en

cambio en el trabajo en equipo la responsabilidad es compartida y se propicia el compromiso de todos para lograr las misiones encomendadas. También se valora las diversas opiniones para solucionar los problemas.

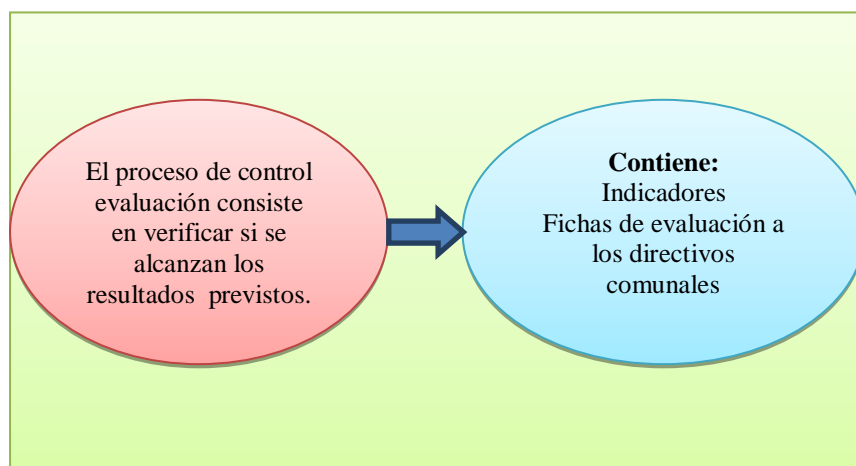
Existen algunas acciones que promoverán el trabajo en equipo dentro del Cabildo de la comuna Cadeate:

1. Cada representante de las comisiones especializadas y directivos que conforma la comuna deberá convertirse en un líder efectivo.
2. Los miembros directivos y representantes de las comisiones especializadas deberán escuchar atentamente sugerencias y comentarios de socios y comunidad en general.
3. Atender los trámites, peticiones, solicitudes y reclamos de los socios y comuneros en los plazos establecidos.
4. Cada representante de las comisiones se reunirá constantemente con su grupo de trabajo y posteriormente informará de las acciones efectuadas y a efectuar.
5. Los directivos comunales informarán en Asamblea Ordinaria y Extraordinaria a los socios todas las actividades administrativas realizadas.
6. Asignar tareas y responsabilidades de forma ecuánime a la mayoría de los miembros de la Asamblea General; de modo que todos participen en la gestión administrativa.
7. Cada dirigente y miembro de las comisiones especializadas deberá preparar a su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión cuando se ausente.

8. Los directivos comunales convocarán a asamblea ordinaria cada mes para además incentivará para que los socios acudan a las sesiones que convoca el Cabildo de la comuna Cadeate.
9. Realizar audiencias públicas por lo menos dos veces al año en cada uno de los barrios que conforma la comuna.
10. Realizar la campaña de la importancia de la participación ciudadana en toda la comunidad.
11. Talleres de trabajo para la elaboración de planificación y el presupuesto comunal con directivos, y posterior socialización con socios y comuneros.
12. Al término del año los directivos comunales realizan el informe de rendición ante toda la comunidad de Cadeate.
13. Los socios comuneros evaluarán el desempeño de los directivos comunales a través de la aplicación de las fichas.

4.13. GUÍA DE CONTROL Y EVALUACIÓN

FIGURA 9: Proceso de Control y Evaluación



Fuente: investigación propia
Elaborado por: Liliana Tigrero Muñoz

Para garantizar el cumplimiento de las actividades, los planes, programas y proyectos que ha establecido el Cabildo de la comuna Cadeate se deben establecer parámetros de control y evaluación; esto permitirá alcanzar los objetivos propuestos con el propósito fundamental de mejorar la calidad de vida de la población.

Dentro de este proceso se establecerá indicadores que medición y fichas de evaluación del desempeño dirigida a los directivos comunales.

El primer proceso es el control que debe estar presente en todos los demás procesos administrativos comunales para un constante seguimiento para ello se deben considerar los siguientes parámetros de control:

1. Observancia obligatoria a las normativas legales de la que rigen la comuna: Constitución de la República del Ecuador, Ley de Organización y Régimen de Comunas, Disposiciones Legales del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Reglamento interno de la Comuna, Plan Nacional del Buen Vivir y además la Ley de participación Ciudadana y Control Social.
2. Actas de asistencia de los socios comunales a las Asamblea Ordinarias y Extraordinarias.
3. Revisión de informes que realice el tesorero sobre el movimiento de los recursos económicos de la caja comunal.
4. Revisión de avances y cumplimiento de obras, programas y proyectos que se efectúen dentro de la comunidad.
5. Que los directivos comunales cumplan con las funciones y responsabilidades establecidas en las normas legales.

6. Cumplimiento de los parámetros establecidos en el proceso de planeación (misión, visión, objetivos, valores, principios, etc.)
7. Revisión de los egresos que realice la comuna en sus actividades con los respectivos respaldos y montos asignados.

4.13.1. Evaluación

La evaluación permite conocer en términos cuantitativos los resultados obtenidos, luego de efectuar todos los procesos administrativos y el impacto que han causado en la sociedad beneficiaria; con la evaluación se podrá evaluar; bienes, servicios, programas, proyectos ejecutados dentro de la comunidad.

Indicadores

Los indicadores a establecer para la evaluación de la gestión administrativa serán los siguientes:

1. **Nivel de satisfacción de la comunidad:** Dependiendo de la calidad de bienes, servicios y obras entregados a la comunidad se detecta el grado de satisfacción; mientras más bienestar se procure brindar a la población más satisfecha se sentirán.
2. **Calidad:** Determinar las características con la que fueron entregados dichos productos (bienes y servicios); este es un factor determinante para el grado de satisfacción de la comunidad. Se debe procurar óptimos resultados pero optimizando los recursos.
3. **Atención:** Servir y atender con cordialidad a los socios y comuneros cuando acudan a realizar los trámites, solicitudes y peticiones. Aplicando

la vocación de servicio y el compromiso para desarrollar la comuna procurando mejorar constantemente los servicios entregados.

4.13.2. Fichas de Evaluaciones

CUADRO 7: Ficha de Evaluación para el Presidente(a)

CRITERIOS	VALORACIÓN				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Cumple constantemente con el marco legal que rige a la comuna.					
Convoca y preside las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.					
Legaliza con su firma las actas, comunicaciones, inscripciones de comuneros y demás documentos que tengan relación con la actividad administrativa de la comuna.					
Vigila la ejecución y mantenimiento de las obras, programas y proyectos ejecutados en la comunidad.					
Fiscaliza y controla el manejo de la caja comunal además que se realicen los cobros de cuotas a los socios.					

Fuente: Proceso de Investigación

Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

CUADRO 8: Ficha de Evaluación para el Vicepresidente(a)

CRITERIOS	VALORACIÓN				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Subroga al Presidente de manera legal y ejerce sus funciones en caso de falta y ausencia temporal o definitiva.					
Colabora con el Presidente para lograr la buena administración de la Comuna.					
Integra comisiones que le han sido delegadas para alcanzar los fines propuestos por la Comuna.					
Asiste con puntualidad a las Asambleas ordinarias y extraordinarias que convoca el presidente de la Comuna.					
Ayuda a fiscalizar y controlar el manejo de la caja comunal en colaboración con el presidente					
Colabora en la gestión para la ejecución de obras y proyectos dentro de la comunidad.					

Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

CUADRO 9: Ficha de Evaluación para el Tesorero(a)

CRITERIOS	VALORACIÓN				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Lleva la contabilidad de la comuna con exactitud y claridad.					
Recauda las cuotas ordinarias y extraordinarias; multas e intereses a los socios en los plazos establecidos.					
Resguarda con responsabilidad los valores de la caja comunal.					
Realiza y presenta los informes mensuales sobre el movimiento de la caja comunal ante la Asamblea General.					
Realiza el inventario periódico de todos bienes muebles e inmuebles de la Comuna.					
Efectúa egresos autorizados por la Asamblea General y Presidente; de forma responsable y en los montos asignados y con los documentos de respaldo.					

Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

CUADRO 10: Ficha de Evaluación para el Síndico(a)

CRITERIOS	VALORACIÓN				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Asesora administrativamente al Cabildo en asuntos judiciales y extrajudiciales preservando el interés de la comuna.					
Fiscaliza constantemente las acciones que realiza el tesorera(a) del Cabildo.					
Informa periódicamente a los demás miembros del Cabildo sobre el movimiento de la caja comunal que efectúa el tesorero.					
Cuida y vigila que dentro de la comuna no se cometan arbitrariedades ni incumplimientos de la ley.					
Asiste puntualmente a las sesiones que convoque el Presidente de la comuna Cadeate.					

Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

CUADRO 11: Ficha de Evaluación para el Secretario(a)

CRITERIOS	VALORACIÓN				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Lleva con claridad los libros de actas de sesiones ordinarias y extraordinarias realizadas.					
Prepara las comunicaciones del Cabildo.					
Organiza y lleva el registro ordenado de los socios comuneros.					
Informa periódicamente al MAGAP sobre el ingreso o salida de socios.					
Convoca regularmente a Asamblea general y extraordinaria a los socios.					
Suscribió el Acta de entrega Recepción Recibir, ordenar y entregar el inventario.					
Asiste puntualmente a las asambleas ordinarias y extraordinarias del Cabildo.					

Fuente: Proceso de Investigación
Preparado por: Liliana Tigreiro Muñoz

4.14. PLAN DE ACCIÓN

CUADRO 12: Plan de Acción

PROBLEMA PRINCIPAL: Incidencia de proceso administrativo en el desarrollo organizacional de la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.				
FIN DE LA PROPUESTA: Mejorar la Administración del Cabildo a través de la correcta aplicación del proceso administrativo para lograr el desarrollo organizacional de la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.			INDICADORES: Grado de satisfacción de la comunidad	
PROPÓSITO DE LA PROPUESTA: Fortalecer los procesos administrativos mediante la aplicación de directrices y lineamientos que permitan alcanzar el desarrollo organizacional de la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.			Nivel desempeño de los directivos	
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Orientar las actividades administrativas de los miembros del Cabildo de la comuna Cadeate mediante la realización del Análisis Situacional (FODA-DAFO) y Planeación (misión, visión, objetivos, estrategias políticas) para conseguir niveles óptimos en la gestión.	Cabildo Comunal de Cadeate con Análisis situacional. Cabildo Comunal Cadeate con Planeación.	Elaboración del Análisis situacional del Cabildo la comuna Cadeate. Elaboración del proceso de Planeación del Cabildo la comuna Cadeate.	Miembros del Cabildo de la comuna Cadeate.	Definir los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros a utilizarse en la elaboración del Análisis situacional del Cabildo comuna Cadeate. Talleres de socialización del proceso de Planeación del Cabildo ante los socios.
Asignar atribuciones y responsabilidades administrativas específicas a los dirigentes comunales de Cadeate a través del establecimiento de la Estructura Orgánica y Distribución de funciones mejorando la capacidad de gestión del Cabildo.	Cabildo Comunal de Cadeate con Estructura Orgánica. Cabildo Comunal de Cadeate con Distribución de Funciones específicas.	Elaboración y aprobación de la Estructura Orgánica del Cabildo de Cadeate. Elaboración del Manual de Distribución de Funciones del Cabildo de Cadeate.	Miembros del Cabildo de la comuna Cadeate.	Reuniones entre directivos. Taller de socialización de las funciones y responsabilidades de cada uno de los directivos.

Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Lograr una gestión eficiente del Cabildo de la Comuna Cadeate ilustrando diversas claves para optimización de los recursos institucionales; asegurando la calidad de los productos entregados a la comunidad.	Cabildo de Cadeate con claves y técnicas para optimización de los recursos institucionales.	Elaboración e ilustración de las claves para la optimización de los recursos institucionales de la comuna Cadeate.	Miembros del Cabildo de la comuna Cadeate.	Verificar calidad de los productos entregados a la comunidad mediante estándares de eficiencia y grado de satisfacción.
Promover el trabajo coordinado entre los directivos comunales mediante la ilustración de técnicas del liderazgo y trabajo en equipo mejorando el ambiente laboral e incentivándolos a cumplir con estas prácticas.	Cabildo de Cadeate con técnicas del liderazgo y trabajo en equipo.	Elaboración e ilustración de técnicas del liderazgo y trabajo en equipo para el Cabildo de Cadeate.	Miembros del Cabildo de la comuna Cadeate.	Talleres de Capacitación dirigidas a los directivos comunales de Cadeate en temas del liderazgo y trabajo en equipo.
Proporcionar una guía de control y evaluación a través del establecimiento de indicadores y fichas de evaluación para medir el desempeño de los directivos comunales garantizando el alcance de objetivos propuestos.	Cabildo de la comuna Cadete con indicadores de gestión. Cabildo de la comuna Cadete con fichas de evaluación para medir el desempeño de los directivos comunales.	Formulación de indicadores de gestión para medir el sistema de control y evaluación del Cabildo. Diseño de fichas de evaluación para medir el desempeño de los directivos comunales.	Miembros del Cabildo de la comuna Cadeate.	Evaluar los resultados de la gestión de los dirigentes comunales. Aplicar evaluación de desempeño periódica a los directivos comunales.

Fuente: Proceso de Investigación

Preparado por: Liliana Tigrero Muñoz

4.15. PRESUPUESTO

CUADRO 13: Presupuesto de la ejecución de la propuesta

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Talleres de Socialización	
Facilitador	\$ 1000,00
Suministros de oficina	\$ 30,00
Proyector	\$ 300,00
Movilización y Alimentación	\$ 40,00
Computadora	\$ 700,00
Subtotal	\$ 2.070,00
Reuniones entre directivos	
Suministros de oficina	\$ 150,00
Alimentación y Movilización	\$ 300,00
Subtotal	\$ 450,00
Capacitación en temas de Liderazgo y trabajo en equipo	
Honorarios profesionales	\$ 800,00
Suministros de oficina	\$ 40,00
Viáticos	\$ 40,00
Subtotal	\$ 880,00
TOTAL	\$ 3.400,00

Fuente: Proceso de Investigación

Elaborado por: Liliana Tigero Muñoz

CONCLUSIONES

1. El modelo de gestión presenta directrices y lineamientos que orientan al Cabildo Comunal para la elaboración del Análisis situacional y ejecución del proceso de Planeación, conduciéndolos; a fin de orientar al Cabildo hacia la consecución de resultados óptimos en la gestión.
2. La propuesta muestra la Estructura Orgánica y Distribución de Funciones; evitando la duplicidad de funciones y mejorando los procesos efectuados en la organización.
3. El instrumento administrativo propuesto ilustra las claves para la optimización de los recursos institucionales; mejorando la calidad de los productos entregados a la comunidad en general.
4. A través de las fases se fomenta el liderazgo y el trabajo en equipo para mejora del clima organizacional de las organizaciones.
5. En la propuesta se facilita el control y evaluación de los resultados obtenidos en la gestión administrativa a través del establecimiento de indicadores y fichas de evaluación del desempeño.
6. El contenido de la propuesta denominada Modelo de Gestión Administrativa promueve el alcance del desarrollo organizacional de la comuna Cadeate.

RECOMENDACIONES

Los directivos de la comuna Cadeate deberán:

1. Considerar las directrices y lineamientos para la realización del Análisis situacional y ejecución del proceso de Planeación del Cabildo de la comuna Cadeate.
2. Observar y analizar la Estructura Orgánica y Distribución de funciones propuesta para mejora de la capacidad de gestión de los directivos del Cabildo de la comuna Cadeate.
3. Analizar y considerar las claves para la optimización de los recursos institucionales de la comuna Cadeate.
4. Aplicar voluntariamente las técnicas del liderazgo y trabajo en equipo propuestas.
5. Analizar y aprobar la posible aplicación de los indicadores de gestión y fichas de evaluación del desempeño para los directivos de la comuna Cadeate.
6. Considerar y aprobar el contenido de la propuesta Modelo de Gestión Administrativa para la comuna Cadeate, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

BIBLIOGRAFÍA

- Coulter. (2010).
- Sampieri & Fernandez. (2010).
- Arias. (2012).
- Benjamin, E., & f. Fincoswsky . (2009). *Organizacion de empresas*. Mexico .
- Bernal Torres, C. A. (2010). *METODOLOGIA DE LA iNVESTIGACIÓN* .
Colombia .
- Cerezo.L. (2011).
- Chiavenato. (2009).
- CHIAVENATO, I. (2009). *Com portamiento Organizacional La dinamica del exito en las organizaciones*. Santa Fe, Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Santa fe; Mexico D.F.
- Clement, A. (s.f.). *Tecnicas para ser un lider*. Recuperado el 01 de 11 de 2014, de
Tecnicas para ser un lider: www.comoserunbuenlider.com
- COULTER, R. S. (2010). *ADMINISTRACION*. MEXICO.
- Delgado, M., & Alvarado, C. (2010). *METODOS DE INVESTIGACIÓN*. Mexico:
PEARSON EDUCACIÓN .
- Galindo. (2010).
- Heinz, K. &. (2007).
- Hitt, I., & Hoskisson, &. (2008).
- I.Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico. Mc Graw-Hill.
- Maximiano. (2009).
- Munch. (2007).
- Munch. (2010).
- Munch, L. (2010). Administracion. *Gestion Organizacional, enfoques y procesos adnministrtivos*. Mexico, Mexico.
- Munch, L. (2010). *ADMINISTRACION Gestion Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Naucalpan de Juarez, Edo. de Mexico.
- Pinto. (2012).

Robbins. (2013).

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

Rodríguez. (2011).

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

Stancatti, L. &. (2007).

Torres. (2010).

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

GLOSARIO

La definición de los siguientes términos fueron tomados del Diccionario de la Real Academia española (RAE):

1. **Propuesta:** Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.
2. **Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
3. **Líder:** Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.
4. **Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
5. **Encuesta:** Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.
6. **Plan:** Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.
7. **Muestra:** Arte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.
8. **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
9. **Diagnóstico:** Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

10. **Problema:** Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.
11. **Servicios:** Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.
12. **Desarrollo:** Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.
13. **Técnicas:** Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo. También consideradas dentro de las estrategias.
14. **Sostenible:** Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo con el transcurso del tiempo.

ABREVIATURAS

CFN: Corporación Financiera Nacional

MAGAP: Ministerio de agricultura Ganadería Acuacultura y pesca.

SENPLADES: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.

UPSE: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado.

MIDUVI: Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca.

UTE: Universidad Tecnológica Equinoccial.

ANEXOS

ANEXO 1: Carta Aval

COMUNA "CADEATE"



FUNDADO EL 7 DE ENERO 1938

CADEATE - ECUADOR

Santa Elena, 02 de Febrero del 2015

ECONOMISTA

DAVID BATALLAS GONZÁLEZ

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - UPSE

En su despacho

De mis consideraciones:

Por medio del presente documento, pongo en su conocimiento que a la estudiante de la carrera que usted dignamente representa, Srta. **Liliana Jackeline Tigrero Muñoz** portadora de la cedula de identidad N° 0924484918, le otorgamos la respectiva autorización para realizar la tesis "**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMUNA CADEATE, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**", mismo que servirá para el desarrollo de sus actividades académicas.

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

Atentamente,

· PASCUAL LINO EUGENIO
PRESIDENTE DE LA COMUNA CADEATE
PARROQUIA MANGLARALTO



ANEXO 2: Entrevista



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



ENTREVISTA

Instrumento de obtención de información dirigida a los socios del Cabildo de la comuna Cadeate.

OBJETIVO.- Recopilar información mediante la aplicación de encuestas que permitan el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la comuna Cadeate.

NOMBRE: _____

EDAD: _____

CARGO: _____

PROFESION: _____

11. Bajo qué base legal se rige el Cabildo de la organización comunal

12. ¿Posee con una misión y visión organizacional Comunal?

13. ¿Existe una estructura orgánica dentro del Cabildo Comunal?

14. ¿El Cabildo Comunal cuenta con un apropiado manual de funciones para mejorar sus dependencias laborales?

15. ¿En calidad de miembro del Cabildo logra alcanzar las metas planteadas mediante sus funciones a realizar?

16. ¿Cuenta la Casa Comunal con los recursos materiales y tecnológicos adecuadas para el logro y desarrollo de las actividades?

17. ¿Existe formalismo para la convocatoria a asambleas ordinarias y extraordinarias?

18. ¿Considera la participación de los socios comuneros para el desarrollo de sus actividades?

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

20. ¿Considera pertinente la realización e implementación de un modelo de gestión administrativa contribuirá al desarrollo del Cabildo de la comuna Cadeate?



ANEXO 3: Encuesta

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



Instrumento de obtención de información dirigido a los socios del Cabildo Comunal Cadeate

OBJETIVO.- Recopilar información a través de la aplicación de encuestas para llevar a cabo el Diseño de un modelo de Gestión Administrativa para el Cabildo de la comuna Cadeate.

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

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

2. ¿Conoce Ud. si existe una visión dentro de la organización?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

3. ¿Conoce Ud. si existe una estructura orgánica dentro de la organización?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

4. **¿En su calidad de socio comunero participa en comisiones especializadas para mejorar la administración comunera?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

5. **¿Considera que los directivos utilizan correctamente los materiales con los que cuenta la organización?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

6. **¿Conoce Ud. si la organización comunal posee recursos tecnológicos?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7. **¿Las decisiones adoptadas por los miembros del Cabildo se aceptan sin ningún inconveniente?**

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

8. **¿Cómo califica el liderazgo de los miembros del Cabildo?**

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

9. ¿Considera pertinente realizar un seguimiento de las actividades que se ejecutan en la organización?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

10. ¿Conoce Ud. si evalúan los proyectos ejecutados dentro de la institución?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

11. ¿Cree Ud. que el Cabildo lleva a cabo acciones que están ayudando al progreso de la comuna?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

12. ¿Cree Ud. que los miembros del Cabildo en la actualidad han alcanzado los objetivos y metas propuestas?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

13. ¿Considera Ud. que dentro del Cabildo Comunal se pueden adaptar fácilmente a un cambio organizacional?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

14. ¿Cree Ud. que en el Cabildo se pueda desarrollar un proceso de innovación?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

15. ¿Cree Ud. que los directivos realizan sus gestiones con habilidad?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

16. ¿Conoce Ud. si los miembros del cabido tienen la capacidad de administrar correctamente la administración?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

17. ¿Considera Ud. que las actividades realizadas por parte de los miembros del Cabildo son efectuadas de acuerdo a los que disponen las leyes?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

18. ¿Considera que los miembros del Cabildo llevan a cabo las actividades delegadas de acuerdo al reglamento interno de la Comuna?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

19. ¿Cree Ud. que los directivos se encuentran satisfechos por la labor realizada?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

20. ¿Cómo considera la productividad que generan los miembros del Cabildo?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

21. ¿Considera necesario el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa que permita el desarrollo Organizacional del Cabildo de la comuna Cadeate?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 4: Lista de Socios

#	APELLIDOS Y NOMBRES	# CEDULA
1	ALBÁN PEÑAHERRERA ROCÍO PILAR	050270131-1
2	ALEJANDRO GONZABAY FÉLIX GUILLERMO	091069604-6
3	ALEJANDRO REYES DIANA AMARILIS	092625709-8
4	ALEJANDRO SUÁREZ AMELIA GUILLERMINA	090440881-2
5	ALEJANDRO SUÁREZ EDWARD MARCEL	091491883-4
6	ALEJANDRO SUÁREZ JUAN EDIL	091692017-6
7	ALEJANDRO SUÁREZ SANTO AGAPITO	091145340-5
8	ÁNGEL REYES JUSTINO AQUILINO	092340931-2
9	ÁNGEL SUÁREZ JUANA PAULA	091006575-4
10	APOLINARIO ORRALA JUSTINO VICTORINO	096942292-5
11	APOLINARIO SUÁREZ JORGE LUIS	092555612-8
12	AQUINO CORDOVA ZORAIDA	090824731-5
13	BACILIO SUÁREZ MARCELINO MACARIO	090634480-9
14	BACILIO SUÁREZ PRÓSPERO ZENÓN	090127950-5
15	BAJAÑA ZAMBRANO RUTH ARMENIA	091355439-0
16	BALÓN MEREJILDO ESTHER MISAELA	092217326-5
17	BALÓN MEREJILDO FRANCISCO JAVIER	091685105-8
18	BALÓN MEREJILDO JANETH GEOCONDA	091735628-9
19	BALÓN SUAREZ GREGORIO	091494083-8
20	BARAHONA CHACÓN ISABEL AURORA	090135904-2
21	BARONA TERÁN JORGE EDUARDO	180144589-9
22	BAZÁN BORBOR ANDRÉS GREGORIO	090371970-4
23	BAZÁN GONZÁLEZ VÍCTOR GAUDENCIO	090104945-2
24	BENITES DELGADO DIGNA ELIZABETH	092675898-8
25	BLANCO PEREZ LYN	091865618-2
26	BONILLA ARGUELLO JOSÉ DANIEL	120177533-1
27	BORBOR CORDOVA JIMMY MARCILIANO	092275980-8
28	BORBOR CORDOVA WILMER EFRAIN	092766189-2
29	BORBOR YAGUAL MANUEL IGNACIO	
30	CANDO AGUILAR VICENTE	070113897-6
31	CARVAJAL CARLO HILDAURO CARLOS	090127956-2
32	CARVAJAL REYES HILDAURO JAVIER	091965181-0
33	CARVAJAL REYES ROSA ESPERANZA	091006566-3
34	CASTAÑO FIGUEROA RIDER ADOLFO	240001689-1
35	CASTAÑO PIHUAVE PETER ENRIQUE	092751782-1
36	CEDEÑO CEVALLOS SIMÓN BOLIVAR	170624836-4
37	CHIRIGUAYA NIETO PEDRO ANTONIO	090005418-0
38	CONFORME ANDRADE JUAN CARLOS	092177954-2
39	CORTÉS CHÁVEZ RIGOBERTO	090995661-7
40	CRIOLLO YAMBAY ROSA MARIA	240015950-1
41	DE LA CRUZ ÁNGEL REINA ISABEL	092156513-1
42	DE LA CRUZ LINO JOHN DARÍO	092625197-6
43	DE LA CRUZ VICTORINO JOSÉ APOLONIO	090764107-0
44	DE LA CRUZ VICTORINO JUAN TOMÁS	091588796-2
45	DE LA ROSA CARVAJAL ALCIDES ERMELIO	090360059-1
46	DE LA ROSA CARVAJAL JUAN ALFONSO	090775082-2
47	DE LA ROSA CARVAJAL MARY LELY	090697812-7
48	DE LA ROSA CARVAJAL NELLY AMERICA	090834909-5
49	DE LA ROSA RODRÍGUEZ ZAHIRA KATHERINE	092368720-6
50	DE LA ROSA SUAREZ ANDREA JUSTINA	091006569-7

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
 DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA
 LISTADO DE SOCIOS COMUNA CADEATE

51	DEL PEZO TIGRERO RAMONA ISABEL	091520992-8
52	DÍAZ VILLACÍS MERCEDES MARÍA	090277732-5
53	ECHÁIZ AQUINO DIANA ISABEL	092333893-3
54	ECHÁIZ AQUINO EDUARDO RODOLFO	092646238-3
55	ECHÁIZ AQUINO JULIO WELINGTON	092555607-8
56	ECHÁIZ ENRIQUE CARLOS MANUEL	091000764-1
57	ECHÁIZ ENRIQUE JORGE DAVID	090044379-7
58	ECHÁIZ EUGENIO FREDDY RUBÉN	090674329-9
59	ECHÁIZ EUGENIO JOSÉ HERNÁNDEZ	091314193-4
60	ECHÁIZ EUGENIO JULIO RAMÓN	091514152-9
61	ECHÁIZ EUGENIO LUIS RAFAEL	090852397-4
62	ECHÁIZ EUGENIO WILBER EDUARDO	090774697-2
63	ECHÁIZ EUGENIO WILSON EFRÉN	091606622-8
64	ECHÁIZ FLORENCIA APARICIO	091018383-9
65	ECHÁIZ FLORENCIA JOSE MESIAS	091188285-0
66	ECHÁIZ FLORENCIA PERPETUA MARÍA	090795462-2
67	ECHÁIZ LAVAYEN RAMÓN ANTONIO	091287352-8
68	ECHÁIZ MEDINA FREIRE RODRIGO	091540645-8
69	ECHÁIZ REYES ALVARO FABRICO	092861566-5
70	ECHÁIZ REYES JESSICA KARINA	092554950-3
71	ECHÁIZ REYES LUIS BYRON	092554949-5
72	ECHÁIZ RODRÍGUEZ JHONNY FREDDY	092028737-2
73	ECHÁIZ RODRÍGUEZ LETICIA JESSENIA	092554967-7
74	ECHÁIZ SUÁREZ LUÍS ANTONIO	090904770-6
75	ECHÁIZ SUÁREZ LUÍS SEGUNDO	090477973-3
76	ECHÁIZ SUÁREZ OLGA	091153850-2
77	ECHÁIZ SUÁREZ OVIDIO	090127937-2
78	ECHÁIZ SUÁREZ RITA	
79	ECHÁIZ SUÁREZ VÍCTOR ENRIQUE	091257145-2
80	ECHÁIZ SUÁREZ VIDAL ALCIVAR	091591036-8
81	ENRIQUE DE LA ROSA SOLAY MARIANELA	092340248-1
82	ESCALANTE DEL PEZO JUAN PASTOR	091172671-9
83	ESCALANTES SUAREZ JENNY NARCISA	240008887-4
84	ESTRADA ACUÑA JUAN ALBERTO	092673495-5
85	EUGENIO SORIANO MERCEDES ÁNGELA	091006568-9
86	EUGENIO YAGUAL CARLOS SANTO	091239659-5
87	FAJARDO COPPIANO TELMO BOLÍVAR	090529366-8
88	FERRO MANRIQUEZ PABLO AGUSTIN	171371839-1
89	FIGUEROA FLOREANO MARITZA EULALIA	091273220-3
90	FIGUEROA FLOREANO ROSA MARILIN	092217401-6
91	FIGUEROA FLOREANO WILSON LORENZO	091698086-5
92	FIGUEROA FLOREANO ZELAIDA AZUCENA	092217412-3
93	FIGUEROA LINO ANGEL	090693013-6
94	FIGUEROA LINO ANGELITO HILARIO	091447515-7
95	FIGUEROA SUÁREZ JORGE ALBERTO	090682058-4
96	FLOREANO ALEJANDRO NORMA NANCY	091230443-3
97	FLOREANO SUÁREZ BLANCA ADELA	091698765-4
98	FLOREANO SUÁREZ RUTH KATHERINE	092886648-2
99	FLOREANO YAGUAL LUIS FLORENCIO	090360024-5
100	GALDEA SUÁREZ ÁNGEL SANTO	090750300-7
101	GALVEZ ÚGARTE JUAN BERNARDO	090336410-7





Ministerio
de Agricultura, Ganadería,
Acuicultura y Pesca

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA
LISTADO DE SOCIOS COMUNA CADEATE

102	GÓMEZ ESPINOZA EDUARDO BOLÍVAR	090509634-3
103	GONZABAY MORALES DIANA ALEXANDRA	092368740-4
104	GONZABAY MORALES FREDDY WILFRIDO	092114129-7
105	GONZABAY MORALES JIMMY DAVID	091869928-8
106	GONZABAY SUÁREZ FREDDY	090662931-6
107	GONZALEZ YAGUAL HENRY STALIN	240000693-4
108	HUERTA SOLANO JORGE ANTONIO	091186897-4
109	JARA ECHÁIZ ARTURO ALFONSO	090765635-9
110	JARA GONZABAY VIVIANA LORENA	092262846-6
111	JARA GONZABAY ZOILA ANNABEL	092736474-5
112	LAINEZ SUÁREZ ALBERTO ENRIQUE	091534999-7
113	LEONARDO LINO JOSÉ MERCEDES	090764105-4
114	LEONARDO LINO MARCOS GREGORIO	091588187-3
115	LEONARDO LINO PEDRO GONZALO	091251613-5
116	LEONARDO LINO SANTO HERIBERTO	091697931-3
117	LIMON SUAREZ LEYSI LISSETTE	240005061-9
118	LIMÓN SUÁREZ ROLANDO MARCIAL	091979893-4
119	LIMONES YAGUAL CIRILO	
120	LINO EUGENIO FAUSTO	090640249-2
121	LINO EUGENIO PASCUAL	120150053-3
122	LINO EUGENIO TEODORO ERNESTO	120170138-8
123	LINO EUGENIO VILMA LINDER	090371176-0
124	LINO FIGUEROA ROSA MARITZA	092675641-2
125	LINO REYES AURELIA PILAR	091103884-2
126	LINO REYES JUAN BAUTISTA	090125819-4
127	LINO REYES MEREXI MARIANELA	092591168-7
128	LINO REYES RITA ESTHER	090900444-2
129	LINO REYES TEODULO PATRICIO	090563867-2
130	LINO ROCA MANOLO RAMIRO	092217543-6
131	LINO SUÁREZ DALIA ARACELY	090736660-3
132	LINO SUAREZ DARIO JAVIER	092835170-9
133	LINO SUÁREZ ELIAS LORENTY	091615091-5
134	LINO SUÁREZ FRANCISCO ECUADOR	091294947-6
135	LINO SUÁREZ JOHNSON GONZALO	091174659-2
136	LINO SUÁREZ LÁZARO	
137	LINO SUÁREZ LILY HERLINDA	091560877-2
138	LINO SUAREZ NANCY ISABEL	092886911-4
139	LINO SUÁREZ NARCISA MONSERRATE	090866093-9
140	LINO SUAREZ SANDRA DEL ROCIO	092275979-0
141	LUDENA MUÑIZ ZOILA AMADA	091304630-6
142	MAGALLANES TOMALÁ LUMBES ALADINO	090778679-2
143	MARQUEZ RENDON PATRICIA ESTEFANIA	092832736-0
144	MEDINA LINO CLARISA	
145	MEDINA SUÁREZ SANDRA EULALIA DE LOURDES	090852484-6
146	MENDEZ BAZAN MARTHA CECILIA	092039831-0
147	MEREJILDO CÓRDOVA ELENA EMPERATRIZ	090251025-4
148	MEREJILDO CÓRDOVA HUMBERTO	090507036-5
149	MEREJILDO SUÁREZ ARTURO HUMBERTO	092217572-4
150	MORALES FLOREANO JUANA	090509233-4
151	MORALES FLOREANO VÍCTOR FLORENCIO	090360215-9
152	MORALES QUIRUMBAY CARLOS VICENTE	091176832-3



153	MORALES YAGUAL LULÚ MARIBEL	091751292-3
154	MORALES YAGUAL VÍCTOR STALIN	091668940-0
155	MORENO CORNEJO ANTONIO JAVIER	090565105-5
156	MORENO ROSALES JUAN OMAR	090793879-9
157	MUÑOS SUAREZ LILIANA MIRELLY	092870452-7
158	MUÑOZ ALEJANDRO PATRICIO	090360155-7
159	MUÑOZ ECHAIZ JUSTINO MARTIN	091562577-6
160	MUÑOZ SUÁREZ ALBERTO JULIÁN	091429855-9
161	MUÑOZ TIGRERO PASCUAL	
162	NOBLECILLA MALDONADO JULIO ELIAS	070187120-4
163	NORRIS VERDESOTO PAUL JAMES	090896105-5
164	OROZCO ALTAMIRANO WILFRIDO ADALBERTO	060134657-0
165	ORRALA REYES VIVIANA JENNY	092527327-8
166	ORRALA RODRÍGUEZ WILSON	
167	PACHO ALVARADO ANGEL EMILIO	092348416-6
168	PARRALES FIGUEROA JUAN	090701565-5
169	PARRALES FIGUEROA PATRICIO	090076548-8
170	PARRALES REYES SORAYDA BEATRIZ	092625530-8
171	PARRALES REYES TANIA MARIBEL	092508962-5
172	PARRALES RODRÍGUEZ JOSÉ NICOLÁS	091692813-8
173	PARRALES RODRÍGUEZ JUAN MANUEL	091615049-3
174	PARRALES SUÁREZ FLORENTINO	090569525-5
175	PARRALES YAGUAL ANTONIO HILARIO	091247197-6
176	PARRALES YAGUAL OLIMPO	091503773-7
177	PIHUAVE MUÑOZ JUANA LAYLA	130537165-8
178	PLAZA VERDUGA LEONIDAS EFRAIN	090064181-2
179	POZO SUÁREZ WILSON JOSÉ	091765520-1
180	PULIG LEMA LUIS AGUSTUN	091975790-6
181	QUINDE SÁNCHEZ ROSA NELLY	091539569-5
182	QUIRUMBAY BACILIO NANCY	
183	QUIRUMBAY FLOREANO IRENE	091006964-8
184	RAMÍREZ VICUÑA JAIME IVÁN	092174357-1
185	RAMOS FIGUEROA ANGELA AZUCENA	091315168-4
186	RAMOS SUAREZ OSWALDO	091685728-7
187	REYES AGUILAR JUSTO DESIDERIO	091210013-8
188	REYES AMORES JUSTO ARTEMIO	091006526-7
189	REYES ANGEL ESTHER MARLENE	091211666-8
190	REYES ANGEL RAMÓN VICTORINO	090792272-8
191	REYES BALÓN ELEUTERIO NEMESIO	090852998-5
192	REYES BORBOR MANUEL EDUARDO	092217277-0
193	REYES CARVAJAL JUAN ARTEMIO	091115406-2
194	REYES CARVAJAL NINFA MARINA	091197169-5
195	REYES DE LA LUISA ELVA ARACELLY	091448916-6
196	REYES DEL PEZO LUIS GERMÁN	090360021-1
197	REYES DEL PEZO MARCELO	
198	REYES LAINES JUAN ALEJANDRINO	091229808-0
199	REYES LAINES FREDDY ISIDRO	091403730-4
200	REYES LAÍNEZ MANUEL AUGUSTO	092198627-9
201	REYES ORRALA GERARDO POLICARPIO	090360107-8
202	REYES PANCHANA PAULINO	
203	REYES PERERO VICENTE GUMERCINDO	091429962-3

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA
LISTADO DE SOCIOS COMUNA CADEATE

204	REYES REYES CRISTIAN JOFFRE	092492377-4
205	REYES REYES DIANA ROCÍO	092367828-8
206	REYES REYES EUSEBIO WENCESLAO	091176979-2
207	REYES REYES GALO POLICARPO	091362073-8
208	REYES REYES JORGE MAXIMILIANO	091514144-2
209	REYES REYES JUANA ALEJANDRINA	090554664-4
210	REYES REYES RAMÓN RUDIN	092070453-3
211	REYES REYES TEÓFILO VICTORINO	090127953-9
212	REYES REYES VICTOR ARMANDO	240020995-9
213	REYES ROCA HERIBERTO	098876501-7
214	REYES ROCA HUGO MARCELO	090649224-4
215	REYES SOTO FRANCISCO	090127725-1
216	REYES SUÁREZ ADALBERTO PORFIRIO	092492345-1
217	REYES SUÁREZ ALBINO PORFIRIO	090497511-7
218	REYES SUÁREZ EDUARDO ELISEO	091429872-4
219	REYES SUÁREZ FABIÁN HUMBERTO	090360048-4
220	REYES SUÁREZ FRANKLIN CEFERINO	091470064-6
221	REYES SUÁREZ HUMBERTO DÁMASO	091314144-6
222	REYES SUÁREZ JENNY LETTY	090787521-5
223	REYES SUAREZ JOSE EMILIANO	090844631-3
224	REYES SUAREZ JUANA PETRA	090507955-4
225	REYES SUAREZ LILIANA ROSALIA	092340737-3
226	REYES SUÁREZ MARITZA MARISOL	
227	REYES SUÁREZ OSCAR JEOVANNY	091765578-9
228	REYES SUÁREZ PEDRO SAMUEL	090107814-7
229	REYES SUÁREZ PEDRO SILVESTRE	090625928-8
230	REYES SUAREZ WILSON ROLANDO	091867224-7
231	REYES YAGUAL JORGE MANUEL	090683936-0
232	ROCA ALEJANDRO FRANCISCO EUGENIO	091882522-8
233	ROCA ALEJANDRO JOFFRE ANTONIO	091725300-7
234	ROCA CASTILLO VICENTE AQUILINO	091239742-9
235	ROCA ORRALA ROXANA TERESA	240007667-1
236	ROCA REYES EDGAR CARLOS	
237	ROCA REYES KATTY MARICELA	091528498-8
238	RODRÍGUEZ CARVAJAL ALISTER GONZALO	092114185-9
239	RODRÍGUEZ CARVAJAL MAIRA ALDECY	091591134-1
240	RODRÍGUEZ ECHÁIZ BRESILDA H.	091621366-3
241	RODRÍGUEZ ECHÁIZ FÉLIX SIGIFREDO	090360127-6
242	RODRÍGUEZ FLOREANO JUANA RAMONA	090716283-7
243	RODRIGUEZ PARRALES IVENNE ROSIO	092368732-1
244	RODRIGUEZ PARRALES MOISES JUVENAL	092508101-0
245	RODRÍGUEZ REYES AMMA CORINA	090693259-5
246	RODRÍGUEZ REYES MANUEL ALBERTO	090360063-3
247	RODRÍGUEZ REYES MANUEL AMBROSIO	090737422-7
248	RODRÍGUEZ REYES MANUEL LORENZO	092027356-2
249	RODRÍGUEZ REYES RODOLFO HEDILBERTO	091216943-0
250	RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ BENJAMÍN	091362056-3
251	RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ MOISÉS	090818178-7
252	RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ PABLO GONZALO	090360066-6
253	RODRÍGUEZ SÁNCHEZ ANTONIO ROGELIO	090902897-9
254	RODRÍGUEZ SEGOVIA JULIO ANGEL	090855034-4



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA
LISTADO DE SOCIOS COMUNA CADEATE

255	RODRÍGUEZ SUÁREZ JESSENIA BEATRIZ	240000135-6
256	RODRÍGUEZ YAGUAL JOSÉ LUIS	091982054-8
257	RODRÍGUEZ YAGUAL JOSÉ MERCEDES	090703425-0
258	ROMANO BOUVIER IGNACIO	092666133-1
259	ROMANO BOUVIER SEVASTIAN	093036993-9
260	ROSALES ECHAIZ LUZ DEL ALBA	090530327-7
261	ROSALES ECHAY ROSA ANTOLIA	091014941-8
262	RUILOVA RODRIGUEZ BYRON ANTONIO	091144194-7
263	SALAZAR MONTALVO LUIS EDUARDO	090262389-1
264	SALINAS CARVAJAL EDER WILLIANS	091362038-1
265	SALINAS CARVAJAL FANNY BARBARA	091361136-4
266	SALINAS CARVAJAL FRANKLIN EDISON	091227354-0
267	SALINAS MEDINA CECILIA AGRIPINA	091982714-7
268	SALINAS REYES RAMÓN VALERIANO	090360007-0
269	SALINAS ROCA URBANO LORENZO	090360025-2
270	SANTISTEVAN GONZÁLEZ HÉCTOR PROSPERO	090507069-4
271	SILVA PONCE MARÍA VERÓNICA	130826144-3
272	SILVESTRE DEL PEZO MARTHA IRENE	091015326-1
273	SORROZA UBIDIA CARLOS ARTURO	090067898-8
274	SOTO SUÁREZ ABEL	090881026-0
275	SOTO SUÁREZ NIXON FABRICIO	091615060-0
276	SOTO SUÁREZ WILFRIDO ENMANUEL	090956618-6
277	SUÁREZ RODRÍGUEZ PEDRO BONIFACIO	090503634-9
278	SUÁREZ ANGEL FELICIANO	
279	SUÁREZ ANGEL SILVESTRE	
280	SUÁREZ BACILIO CARLOS GUSTAVO	090234760-8
281	SUÁREZ BACILIO COLOMBIA ERNESTINA	090359624-5
282	SUAREZ BACILIO POLIBIO ORLANDO	090383299-6
283	SUÁREZ DE LA ROSA CARLOS FRANKLIN	
284	SUAREZ DE LA ROSA CECILIA MONSERRATE	092217155-8
285	SUÁREZ DE LA ROSA GISELLA ROSANNA	092783090-3
286	SUÁREZ DE LA ROSA GUILLERMO MARIANO	091314159-9
287	SUAREZ DE LA ROSA MANUEL IVAN	092039818-7
288	SUAREZ DE LA ROSA SARA TOMASA	091708234-9
289	SUÁREZ DE LA ROSA SEGUNDO GERMÁN	091896912-2
290	SUAREZ DE LA ROSA YANINA RAQUEL	070329372-0
291	SUAREZ FIGUEROA JUAN EPIFANIO	092217028-7
292	SUAREZ FLOREANO ERIKA BEATRIZ	092667296-5
293	SUÁREZ FLOREANO OTILDA	
294	SUÁREZ FLOREANO VÍCTOR FLORENCIO	090360081-5
295	SUAREZ GONZABAY ANDREA ELEODORA	091979630-0
296	SUÁREZ GONZABAY CIRILO	090185826-6
297	SUÁREZ GONZABAY JUAN PASTOR	090782203-5
298	SUÁREZ GONZABAY JULIANA	090497401-1
299	SUÁREZ LINO AMÉRICA FLORENTINA	091006580-4
300	SUÁREZ LINO ANDRÉS SEBASTIÁN	091006583-8
301	SUAREZ LINO JACINTO ELENO	091692852-6
302	SUAREZ LINO JUAN ANTONIO	091929954-5
303	SUÁREZ LINO MILENNY ANABELL	092862321-4
304	SUAREZ LINO PEDRO FACUNDO	091362087-8
305	SUAREZ LIÑO REINA ISABEL	091398843-2

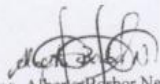


306	SUAREZ LINO SERGIO SEFERINO	090779518-1
307	SUÁREZ LINO SILVIO MODESTO	120337084-4
308	SUAREZ LINO YOLANDA YAJAIRA	092448901-6
309	SUÁREZ MAJAO PAULINO	
310	SUÁREZ MALAVÉ AMELIA	090640788-7
311	SUAREZ MORALES NEREISY RAMONA	092335867-5
312	SUÁREZ ORRALA FERNANDO BACILIO	090698176-6
313	SUÁREZ ORRALA NOEMÍ ERNESTINA	091997001-2
314	SUÁREZ ORRALA SEGUNDO VICTORINO	090514254-3
315	SUAREZ PARRALES INES MARIA	092368722-2
316	SUÁREZ PARRALES JOSÉ ANTONIO	091878034-7
317	SUÁREZ REYES LIBORIO	090286651-6
318	SUÁREZ REYES LUCIA HUMAN	090153530-2
319	SUAREZ REYES MARIANA PAOLA	240007066-6
320	SUÁREZ REYES NORBERTO	091006571-5
321	SUAREZ REYES PEDRO ERMELIO	090127731-9
322	SUAREZ REYES ZORAIDA ELIZABETH	091735770-9
323	SUÁREZ RODRÍGUEZ CARLOS JOSELI	
324	SUAREZ RODRIGUEZ DOLORES COLOMBIA	090757929-6
325	SUÁREZ RODRÍGUEZ EMPERATRIZ JACQUELINE	091765690-2
326	SUÁREZ RODRÍGUEZ FRANKLIN MANUEL	097748361-2
327	SUÁREZ RODRÍGUEZ GILBERT GREGORIO	091005516-8
328	SUÁREZ RODRÍGUEZ VERÓNICA JESSENIA	092527294-0
329	SUÁREZ RODRÍGUEZ WILMER ADALBERTO	091692447-5
330	SUÁREZ SUÁREZ AUSTENCIA	090226974-5
331	SUÁREZ SUÁREZ BRAULIO MÁXIMO	
332	SUAREZ SUAREZ CECILIA JOSEFINA	092217514-6
333	SUÁREZ SUÁREZ ESPERANZA	090694739-5
334	SUÁREZ SUÁREZ FAUSTO	090121647-3
335	SUÁREZ SUÁREZ GILBERT NICOLÁS	090095259-1
336	SUÁREZ SUÁREZ GRELIA SABINA	
337	SUAREZ SUAREZ LUIS JAVIER	092217013-9
338	SUAREZ SUAREZ MABEL ARIANA	092427541-5
339	SUAREZ SUAREZ MARIA ANGELICA	092856298-2
340	SUÁREZ SUÁREZ RAFAEL CARMELO	090682324-9
341	SUÁREZ SUÁREZ TEODORO ANGELA	090745545-0
342	SUÁREZ SUÁREZ TOMÁS	090127945-0
343	SUÁREZ SUÁREZ VICENTE SIMÓN	090226775-6
344	SUÁREZ SUÁREZ VIDAL PASCUAL	091755751-1
345	SUÁREZ SUÁREZ WASHINGTON WELLINTON	091224773-1
346	SUÁREZ SUÁREZ YSABEL GEOCONDA	091685517-4
347	SUÁREZ YAGUAL ELEODORA ESTELA	090652694-2
348	SUÁREZ YAGUAL FREYRED PILOSO	091473161-7
349	SUÁREZ YAGUAL GARDEL ANTONIO	091247848-4
350	SUAREZ YAGUAL IRLANDA ANNABELLE	090605984-5
351	SUÁREZ YAGUAL JUAN AVILÉS	090950438-3
352	SUÁREZ YAGUAL JUAN FRANCISCO	091538348-3
353	SUÁREZ YAGUAL LUÍS FERNANDO	091616376-9
354	SUÁREZ YAGUAL OBDULIA URBANA	090642876-8
355	SUÁREZ YAGUAL PABLO POLICARPIO	091362075-3
356	SUÁREZ YAGUAL REYNA LUCINDA	091006586-1



357	SUAREZ YAGUAL SEGUNDO JUVENCIO	091735627-1
358	SUÁREZ YAGUAL TEODORO	
359	SUAREZ REYES AGAPITO ISAAC	090183628-8
360	TINGO YAGOS CRISTIAN IVAN	060341607-4
361	TOMALA GONZALEZ LUIS ANTONIO	090734193-7
362	TOMALA POZO TEODORA MARGARITA	090945641-0
363	TOMALA REYES JOHN ERNESTO	092367849-4
364	VALAREZO SÁNCHEZ MÓNICA CECILIA	090153752-2
365	VALENCIA RIVADENEIRA CRISTIAN ALBERTO	170852758-3
366	VERA ROSALES HENRY GABRIEL	091929964-4
367	VICUÑA ECHÁIZ HOLANDA MARLENE	090501875-5
368	VICUÑA ECHÁIZ JORGE EULOGIO	090920677-3
369	VICUÑA ECHÁIZ LUIS FERNANDO	
370	VICUÑA QUIRUMBAY LUIS FERNANDO	091779536-1
371	VICUÑA SUÁREZ JORGE ALBERTO	092007264-2
372	VILLEGAS REYES JORGE WASHINGTON	091320135-6
373	YAGUAL ÁNGEL FLORENCIA MACARIA	090919695-8
374	YAGUAL ECHÁIZ JEINVER JOHNY	091613120-4
375	YAGUAL ECHÁIZ LUIS ARCENIO	090951296-4
376	YAGUAL LEYDI JOHANA	092245371-7
377	YAGUAL ORRALA GREGORIO	090662869-8
378	YAGUAL ORRALA LUCIO	091006567-1
379	YAGUAL RAMOS ANDRÉS GREGORIO	091982059-7
380	YAGUAL RAMOS LUIS RENÉ	091982060-5
381	YAGUAL REYES FLORO	
382	YAGUAL SUÁREZ ANDRÉS	090773296-0
383	YAGUAL SUÁREZ JUAN ELADIO	090503667-9
384	YAGUAL SUÁREZ LEOPOLDINA	
385	YAGUAL SUÁREZ MARIANO LEONIDAS	090599431-5
386	YAGUAL SUÁREZ MARIELA FABIOLA	091779782-1
387	YAGUAL SUÁREZ ROBERTO NOÉ	091692578-7
388	YAGUAL SUÁREZ TEODORO ELEUTERIO	091337532-5
389	ZAMBRANO MENDOZA DENNIS ORLANDO	092206331-8




Ing. Alberto Barbor Neira
Coordinador Unidad Agropecuaria
Fortalecimiento de Capacidades.

ANEXO 5: Casa Comunal Cadeate



Fuente: Toma Fisica de la Organización Comunal
Realizador: Liliana Tigreiro Muñoz

Anexo 6 Entrevista A Los Directivos Del Cabildo



Fuente: Vicepresidente de la comuna Cadeate (Entrevista)
Realizador: Liliana Tigreiro Muñoz

Anexo 7 Encuesta A Miembros Del Cabildo



Fuente: Secretaria de la comuna Cadeate
Realizado por: Liliana Tigrero Muñoz

Anexo 7 Encuesta A Los Miembros Del Cabildo



Fuente: Socios de la comuna Cadeate
Realizado por: Liliana Tigrero Muñoz