



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

**“MANUAL DE FUNCIONES PARA OPTIMIZAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA PALMAR,
PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2022”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: JORGE FERNANDO VILLO VERA

TUTOR: MÁSTER MARGARITA PANCHANA

LA LIBERTAD, ECUADOR

NOVIEMBRE-2022

Autoría del tema de investigación

El presente trabajo de titulación denominado “MANUAL DE FUNCIONES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA PALMAR, PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2022.”, es creado por este servidor quien suscribe esta obra, y manifiesto que la información escrita en este documento de investigación es de exclusiva propiedad intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



JORGE FERNANDO VILLOO VERA

CEDULA NUMERO 0926362799

Agradecimiento

Quiero empezar con dar gracias a nuestro Dios por su amor, misericordia, y por permitirme tener la vida para seguir en este arduo camino, que sus hijos debemos seguir; y manteniendo la fe en él, confiando en que vendrán días mejores para mí y la familia.

Agradezco a mis Padres, María Vera y Fernando Villao por estar conmigo en los buenos y malos momentos que he pasado en el transcurso de mi vida. De igual forma a mi abuelita Delfa Villao Illescas, quien ha sido como una madre para mí, por brindarme su infinito amor y darme sus enseñanzas para continuar creciendo como persona.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional y hacerme ver la vida más agradable, por todas las situaciones compartidas desde la infancia.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, una noble institución que permite a miles de personas progresar y superarse en la vida, a través de la enseñanza, innovación, tecnologías y nuevos conocimientos para un mejor futuro.

Dedicatoria

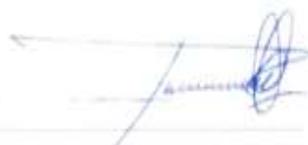
Como un hombre de fe y amor dedico este trabajo de investigación a Dios quién es el ser supremo, que sin él nada sería posible; a mis padres, por su noble dedicación, apoyo y confianza; a mi abuelita por ser mi amiga, mi consejera, y por siempre darme su amor incondicional.

A mis hermanos por darme alegría y ánimos para no desmayar; a mis hijos Gerard y Valentina Villao quienes son una pieza fundamental, ya que me dan fuerza y valor para seguir luchando, a mi pareja de vida Layla Alarcón que con su amor y fortaleza me apoya a seguir creciendo cada día en lo personal y profesional, para poder así brindarles una mejor calidad de vida encaminada con Dios.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Leda, María Fernanda Alejandro, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



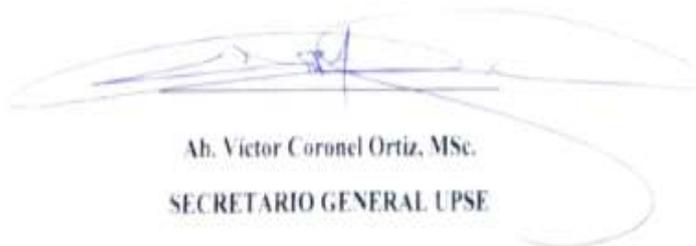
Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA



Econ. Margarita Panchana P, MSc.
DOCENTE TUTOR



Econ. Hermelinda Cochea Tomalá, MSc.
DOCENTE ESPECIALISTA



Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL UPSE



Manual de funciones para optimizar la Gestión Administrativa de la comuna Palmar, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena, año 2022

AUTOR: Jorge Fernando Villao Vera

TUTOR: Econ. Margarita Panchana Panchana.

Resumen

Actualmente la eficiencia en la parte organizacional se mide no por los resultados económicos sino por la gestión administrativa que se implementa de acuerdo con la necesidad de la empresa, sea su naturaleza o tamaño requiere que exista una orientación administrativa que ayude a identificar los pasos a seguir, realizar una planificación y dirección eficaz, seguido a una evaluación y un plan de seguimiento para la toma de decisiones oportunas de acuerdo a los correctivos que se presentan. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo: determinar de qué manera el manual de funciones influye en la gestión administrativa, mediante la aplicación de herramientas o instrumentos de investigación a la comuna Palmar, provincia de Santa Elena. La metodología aplicada fue cualitativa y cuantitativa, bajo un enfoque de investigación exploratoria, descriptiva, de campo y bibliográfica. La población identificada para recabar la información pertinente fueron los directivos de la comuna Palmar y los comuneros en calidad de habitantes. Los instrumentos aplicados fueron las entrevistas a los directivos y las encuestas a los comuneros. Como resultado se pudo evidenciar la ausencia de asignación de funciones, atribuciones y bajo nivel de responsabilidad en el cabildo de la comuna Palmar, se evidencia una dificultad en la fluidez de los procesos, así como el tiempo en el que la realizan.

Palabras claves: Gestión administrativa, Manual de Funciones, Procesos administrativos, Diseño Organizacional.



**FUNCTIONS MANUAL TO OPTIMIZE THE ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT OF THE PALMAR COMMUNE, COLONCHE PARISH,
SANTA ELENA PROVINCE, YEAR 2022**

AUTOR: Jorge Fernando Villao Vera

TUTOR: Econ. Margarita Panchana Panchana.

Abstract

Currently the efficiency in the organizational part is measured not by the economic results but by the administrative management that is implemented according to the needs of the company, be it its nature or size, it requires that there is an administrative orientation that helps to identify the steps to follow, carry out effective planning and management, followed by an evaluation and a follow-up plan for making timely decisions according to the corrective measures that are presented. The following research work aims to determine how the functions manual influences administrative management, through the application of research tools or instruments to the Palmar commune, Santa Elena Province. The applied methodology was Qualitative and Quantitative, under an exploratory, descriptive, field and bibliographic research approach. The population identified to collect the pertinent information were the directors of the Palmar Commune and the community members as inhabitants. The instruments applied were interviews with managers and surveys with community members. As a result, it was possible to demonstrate the absence of assignment of functions, attributions and low level of responsibility in the council of the Palmar commune, evidence of a difficulty in the fluidity of the processes, as well as the time in which they are carried out.

Keywords: Administrative management, Manual of Functions, Administrative processes, Organizational Design.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
Autoría del tema de investigación.....	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	V
Resumen.....	VI
Abstract	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
Índice de tablas.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
Título.....	2
Problemática.....	2
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema.....	3
Justificación.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Hipótesis.....	4
Capítulo I.....	5
Marco teórico.....	5
Revisión de la literatura	5
Manual de funciones – Variable Independiente	6

<i>Objetivos de los Manuales Funciones</i>	8
<i>Importancia del Manual de Funciones</i>	8
<i>Dimensiones del Manual de Funciones</i>	9
<i>Estructura de la Empresa</i>	9
<i>Estructura Orgánica</i>	9
<i>Funciones</i>	10
<i>Cultura Organizacional</i>	10
<i>Disciplina</i>	11
<i>Comunicación</i>	11
<i>Experiencia Organizacional</i>	11
<i>Asignación de Responsabilidades</i>	12
<i>Desempeño</i>	12
<i>Liderazgo</i>	13
<i>Evaluación y Control</i>	13
<i>Gestión Administrativa – Variable Dependiente</i>	14
<i>Planificación</i>	15
<i>Organización</i>	17
<i>Control</i>	19
<i>Evaluación</i>	20
Capítulo II	22
Materiales y métodos.....	22
Tipos de investigación	22
Métodos de la investigación	22
Investigación exploratoria – descriptiva	23
Investigación de campo	24

Investigación bibliográfica	24
Diseño de muestreo.....	24
Diseño de recolección de datos.....	25
Capítulo III.....	27
Resultados y discusión	27
Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la comuna Palmar	27
Análisis de los resultados de la entrevista aplicada a las autoridades del cabildo de la comuna Palmar.....	39
Discusión	42
Capítulo IV.....	47
Propuesta.....	47
Manual de funciones para el cabildo de la comuna Palmar, parroquia Colonche del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2022.....	47
Presentación.....	47
Justificación.....	48
Misión.....	48
Visión	48
Objetivos.....	48
Objetivo general.....	48
Objetivos específicos	49
Orgánico funcional	49
Estructura Orgánica	50
4.6.2 Evaluación de Funciones de los Miembros del Cabildo de la comuna Palmar	58
Matriz de Medición de Responsabilidad de la Gestión	57

Entrega del Manual de Funciones.....	58
Alcance del Manual de funciones.....	58
Conclusiones y Recomendaciones	59
Conclusiones.....	59
Recomendaciones	60
Referencias.....	61
ANEXOS.....	65

Índice de tablas

Tabla 1. Población.....	25
Tabla 2: Género.....	27
Tabla 3: Edad	28
Tabla 4: Estructura Orgánica	29
Tabla 6: Ejecución de obras	31
Tabla 8: Estrategias administrativas.....	33
Tabla 9: Toma de Decisiones.....	34
Tabla 10: Evalúan los proyectos de ejecución	35
Tabla 11: Aplica ley de comunas	36
Tabla 12: Implementación del manual de funciones.....	37
Tabla 13: Fortalecimiento institucional	38
Tabla 14. Estructura Orgánica.....	49
Tabla 15. Asamblea General Ordinaria.....	50

Tabla 16. El Cabildo Comunal Palmar	51
Tabla 17. El presidente.....	53
Tabla 18. El vicepresidente	54
Tabla 19. Tesorero	55
Tabla 20. El Síndico.....	56
Tabla 21. El secretario (a).....	57
Tabla 22. Evaluación de funciones de los miembros del Cabildo de la comuna Palmar	58
Tabla 23. Matriz de Medición de Responsabilidad de la Gestión.....	57
Cuadro de la operacionalización de la Variable Dependiente e Independiente	67

Índice de Figuras

Figura 1: Género	27
Figura 2: Edad.....	28
Figura 3: Estructura Orgánica	29
Figura 4: Conocen funciones asignadas.....	30
Figura 6: Coordinación de actividades.....	32
Figura 7: Estrategias administrativas	33
Figura 8: Toma de decisiones	34
Figura 9: Evalúan los proyectos de ejecución.....	35
Figura 10: Aplica ley de comunas.....	36
Figura 11: Implementación del manual de funciones	37

Figura 12: Fortalecimiento institucional 38

INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó en la comuna Palmar, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, para diseñar un manual de funciones que optimice la gestión administrativa del Cabildo Comunal.

El propósito esencial de este manual es de instruir a los integrantes de la organización sobre los distintos elementos y actividades específicas del proceso administrativo, motivando a optimizar sus obligaciones, ayudando que no exista intercalación de funciones, lentitud, complicación innecesaria de trámites y una ineficiente atención a los comuneros y sus necesidades.

A continuación, se detallan el contenido de los capítulos determinados:

En el Capítulo I se encuentra el Marco Conceptual, Antecedentes del Tema, se Describió la problemática que afecta a la comuna y su influencia en la gestión administrativa.

En el Capítulo II consta la metodología utilizada, modalidad, tipos, técnicas, e instrumentos utilizados para la recopilación de la información de la investigación, así mismo se determinó la población y la muestra del objeto de estudio.

En el Capítulo III se describen los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas a los miembros del cabildo de la Comuna y la aplicación de encuesta a la comunidad en general.

El Capítulo IV contiene la propuesta: Manual de Funciones para optimizar la gestión administrativa para la Comuna Palmar, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Título

Manual de funciones para optimizar la gestión administrativa de la comuna Palmar, de la parroquia Colonche, provincia de Santa Elena, año 2022.

Problemática

Planteamiento del problema

Hay que tomar en consideración que las organizaciones son entes sociales para lograr objetivos comunes por medio del talento o gestión de los integrantes que están al mando de una organización. Se concretan como un sistema metodológico entre personas para alcanzar un fin determinado.

Cabe mencionar que una estructura debe estar diseñada de manera clara, considerando a todos quienes conforman la institución, incluido el responsable de liderar procesos para lograr los fines establecidos, de esta manera se disminuyen los conflictos que ocasiona la ausencia de asignaciones de responsabilidades, y se consigue un proceso de comunicación y toma de decisiones que beneficie a la organización.

El problema central está en que no existe un manual de funciones y su aplicativo en la comuna Palmar, lo que limita la participación activa y creativa de los integrantes del cabildo en la ejecución y desarrollo de las responsabilidades para las que fueron elegidos.

En la comuna Palmar es evidente que, las funciones realizadas por el cabildo y la asamblea son ejecutadas empíricamente, situación que influye en la acertada toma de decisiones por parte de la organización comunal, también existe dificultad en el desarrollo de las actividades, debido al desinterés de los comuneros en sobre

sus deberes, obligaciones y derechos que les otorga la ley de comunas, por lo tanto, se desconoce lo que se debe realizar por el bien de la población.

Formulación del problema

¿De qué manera el manual de funciones influye en la gestión administrativa de la comuna Palmar, parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena?

Justificación

La presente investigación se centra en realizar un manual de funciones con la finalidad de que los miembros del cabildo comunal Palmar identifiquen sus responsabilidades básicas y complementarias, ya que esto es importante para el eficiente desempeño dentro de la organización, tanto de cada uno de los miembros como la comunidad en general.

El manual de funciones es un documento cuyo contenido muestra las acciones que llevará a efecto el cabildo, quien aplicará procedimientos administrativos en los procesos de: Planeación, Organización, Dirección y Control

Objetivos

Objetivo general

Determinar de qué manera el manual de funciones influye en la gestión administrativa, a través de instrumentos y herramientas de investigación a la comuna Palmar, provincia de Santa Elena.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico general sobre la influencia de una cultura organizacional en la implementación de un manual de funciones eficientes,

mediante la observación directa y entrevista a los miembros de la comuna Palmar.

- Establecer la incidencia de la asignación de responsabilidades en el desempeño de funciones, mediante encuesta dirigida a la comunidad.
- Elaborar un manual de funciones que beneficie al mejoramiento institucional y administrativo del Cabildo de la comuna Palmar, parroquia Colonche, de la provincia de Santa Elena.

Hipótesis

El manual de funciones contribuirá al eficaz desempeño de los miembros del Cabildo de la comuna Palmar, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena

Capítulo I

Marco teórico

Revisión de la literatura

En la presente investigación se presenta toda la información documental utilizada para este trabajo y el desarrollo de esta tesis, defendiendo los conceptos básicos para facilitar al lector la comprensión de la aplicación de un manual de funciones que ayudará a la gestión administrativa de la comuna Palmar.

La comuna Palmar se encuentra localizada en la costa de Santa Elena, provincia del mismo nombre, a 32 km. de la Cabecera Cantonal, sobre el eje vial turístico conocido como “Ruta del Spondylus”. Pese a su ubicación geográfica y por los distintos recursos que posee este destino cuenta con un gran potencial turístico, el mismo que no ha sido optimizado para mejorar el desarrollo social, económico, turístico, a causa del desinterés de los dirigentes comunales y de sus habitantes.

En la actualidad, el Cabildo de la comuna Palmar carece de una investigación enfocada en la creación de un diseño que especifique las funciones administrativas a fin de fortalecer el control interno de este ente. Y esto beneficia de gran manera ya que por primera vez se va a realizar un trabajo investigativo que oriente al desarrollo personal y administrativo de la comuna.

La creación del manual de funciones se logra a través de metodologías como la recolección de datos importantes de diferentes aristas, aplicación, así mismo la observación y las entrevistas. Sin dejar a un lado que el mejor recurso es el talento humano, las capacidades intelectuales y destrezas con las que cuentan para realizar las labores cotidianas, desempeño que conduce al alcance de las metas propuestas.

El desempeño de funciones se ve en la manera en que los integrantes de una organización realizan las funciones. Esto se valora mediante las evaluaciones cotidianas del rendimiento en el cual un colaborador demuestra la capacidad de liderazgo, el tiempo, habilidades organizativas, y la efectividad al momento de emprender una tarea asignada.

Actualmente las organizaciones tienen varios cambios permitiendo tener un nivel de exigencia mayor en cuanto al nivel de desempeño, y la calidad de servicio que brindan.

La presente investigación ayudó a determinar las fallas administrativas que existen, para en un periodo determinado darle solución de una manera eficiente y eficaz, antes que puedan afectar al desarrollo del cabildo comunal de Palmar.

Manual de funciones – Variable Independiente

A continuación, se enuncian conceptos sobre manual de funciones por algunos autores:

(Cortez, 2021) define que “El manual de funciones es un documento técnico que describe un conjunto de normas y tareas que debe realizar todo servidor de una determinada organización”

Según, Yáñez (2016) en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de un Manual de Funciones, descripción de cargos y Reglamento de Ingresos y empleo para el Departamento de Talento Humano en la empresa Practipower, en la ciudad de Guayaquil”. Planteó como objetivo elaborar un manual de clasificación de cargos y un reglamento de ingreso y empleo para la empresa Practipower de la ciudad de Guayaquil. Llegó a la conclusión tanto a nivel interno como externo que no cuenta con estructuraciones que permitan delimitar los debidos procesos y procedimientos del personal, por lo tanto, si no se cuenta con un manual de funciones los empleados no ejercerán las funciones asignadas de forma correcta, obteniendo un mal servicio.

Orozco (2021) en el trabajo de investigación “Incidencia de un Manual de Funciones en la parte administrativa y organizacional en la empresa JEMAREDLI S.A en la provincia de El Oro, periodo 2014” desarrolló como objetivo principal determinar el grado de incidencia que tiene un diseño de funciones específicas en el desempeño laboral del personal del área administrativa y organizativa de la empresa. Llegando a la conclusión que se debe realizar un manual de funciones donde se especifique claramente las labores de cada área de trabajo. Por lo tanto, si

no existe un manual de funciones no se dispondrá de un sistema administrativo que garantice el alcance de las metas

En cuanto a los diferentes conceptos sobre el manual de funciones es posible formular un concepto referido a que es un instrumento de gestión laboral, con normas y procedimientos que fundamentan la asignación de responsabilidades y obligaciones a cada integrante de una determinada organización, para las que fueron nombrados por la unidad administrativa correspondiente.

Objetivos de los Manuales Funciones

Según Ortiz y Santos (2017), los objetivos de los manuales: “Al establecer un manual de procedimientos se contribuye a que exista un mejoramiento significativo en las actividades que se lleva a cabo dentro de la administración y la gestión de talento humano. Asevera que mediante la utilización de diagramas de flujo la interpretación de los manuales de procedimientos es mucho más fácil para los colaboradores. También mencionan que el manual de funciones debe ser tomado como una herramienta estratégica la cual debe ser evaluada anualmente con el fin de determinar si existen funciones obsoletas o a su vez determinar si existen nuevas necesidades que afectan a la actividad principal de la empresa.”

Importancia del Manual de Funciones

Según la norma ISO 9001:2015 (2019): El manual de funciones es necesario para las organizaciones no solo para conseguir la certificación de calidad (ISO u OHSAS) sino más bien contribuye en varios aspectos, así lo afirma:

- ✓ Al uso interno y diario
- ✓ Delega responsabilidades a cada trabajador
- ✓ Evita conflictos laborales entre las diferentes áreas
- ✓ Divide el trabajo de manera equitativa
- ✓ Ayuda aumentar la productividad laboral y organizacional.

Dimensiones del Manual de Funciones

- Estructura de la Empresa
- Cultura Organizacional
- Experiencia Organizacional
- Asignación de Responsabilidades
- Evaluación y Control

Estructura de la Empresa

Una empresa es una entidad que se compone básicamente de personas, aspiraciones, logros, productos materiales, capacidades técnicas y financieras, todo lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades sociales existentes.

Estructura Orgánica

Betancourt (2019), se refiere a la estructura organizacional como a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan el

trabajo en la empresa, la estructura organizacional está representada por un organigrama en el cual se encuentran departamentalizadas las actividades.

Por lo tanto, la estructura orgánica es aquella que muestra los departamentos y puestos jerárquicos de una organización en función de las actividades, adicional a que se permita determinar líneas de mando y distribución.

Funciones

En cuanto al tema de descripción y delimitación de funciones se tiene a Iranzo (2017) que afirma: “Que la descripción y delimitación de funciones es un proceso en el cual se plasma y se identifica de manera documental el puesto de trabajo, debido a que por medio de este se refleja la incidencia y el alcance de las funciones en la organización.

De acuerdo a lo planificado, la gerencia o administrador ya sabe que actividades va a realizar, cuáles son los objetivos y metas, y qué procedimientos, planes, programas, políticas, etc., se van a seguir. También se ha identificado las posiciones que deben existir para lograr estos objetivos, y las habilidades, responsabilidades y esfuerzos que los socios deben igualar en sus posiciones. Ahora puede asignar trabajos y organizar puestos agrupándolos de diferentes maneras según lo que funcione mejor para su organización.

Cultura Organizacional

Tahir (2020), indica: “El clima organizacional es un barómetro para juzgar el sentimiento de los empleados sobre las políticas y prácticas de los empleadores.

Al medir las lecturas de este barómetro, las políticas y prácticas de la organización pueden alinearse más con los objetivos y la estrategia de la organización.”

Disciplina

Es un esfuerzo educativo altamente complejo cambiar las actitudes, valores, comportamientos y estructuras de una organización para adaptarse mejor a los nuevos entornos, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Comunicación

De acuerdo a lo que manifiesta (Wikipedia, La enciclopedia, 2017), es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

Experiencia Organizacional

Según Chiavenato (2005), es un proceso planificado de modificación cultural y estructural que visualiza la institucionalización de una serie de técnicas sociotécnicas que permiten a las organizaciones diagnosticar, planificar e implementar estas modificaciones con la ayuda de consultores. Es una tarea educativa de alta complejidad diseñada para cambiar las actitudes, valores,

comportamientos y estructuras de una organización para que pueda adaptarse mejor a los nuevos entornos, nuevos mercados, tecnologías, problemas y nuevos desafíos que surgen constantemente.

Asignación de Responsabilidades

La asignación de responsabilidades es uno de los retos de los administradores de mayor complejidad, dado a que no es simple disponer funciones y listo, sino que estas estén de acuerdo a las capacidades y habilidades del talento humano.

La responsabilidad va más allá del cumplimiento de funciones específicas, sino la forma en la que se deben cumplir tales tareas, a fin de cumplir con los requerimientos y objetivos que las funciones lo exigen.

Desempeño

Según García (2017) sostiene: El concepto de desempeño laboral, hace énfasis a la manera de efectuar las labores, donde existe el valor del trabajador para la obtención de los objetivos, incluyendo en la forma de realizar el trabajo. Por esta razón, se observan las capacidades que tiene el trabajador, de qué manera lo emplea en el desarrollo de sus tareas y en qué nivel las tiene. También puede estar en relación con un aumento en la remuneración fija, pero no es muy frecuente (parr. 5).

El desempeño para tener las características de eficiencia y calidad debe considerarse el hecho de identificar las habilidades y capacidades que se deben desarrollar, no es solo asignar un trabajo, sino que las personas puedan responder como tal, y esto conlleva al éxito empresarial y al mejoramiento de la gestión administrativa y operativa.

Liderazgo

Para Rodríguez (2017): “El liderazgo trata de poseer ciertas habilidades, como ser creador, analítico para precisar estrategias que orienten a gestionar de manera eficaz el desempeño del personal” (p. 2).

El liderazgo se ejerce frente a un grupo de personas para dirigirlos en un proceso o actividad laboral, el líder motiva e influye positivamente en los demás para lograr metas colectivas.

Evaluación y Control

Es el proceso de diagnosticar la eficiencia de los procedimientos con los que se está ejecutando las actividades y tareas en una organización, departamento, división o sección, con el fin de implementar los correctivos necesarios, evitando así mayores inconvenientes en los resultados esperados.

El control, significa el establecimiento de objetivos, metas, actividades procedimientos, etc., indicadores que ningún ejecutivo puede administrar sin monitorearlos y conocer los resultados.

Seguimiento y evaluación

Los gerentes pueden examinar planes anteriores para ver dónde y cómo fallaron, aprender qué sucedió y por qué, y tomar medidas para evitar que los errores vuelvan a ocurrir. Sin embargo, los mejores controles previenen las desviaciones antes de que ocurran.

Según el Blog control Group (2017) se resalta que: “Mediante la evaluación del desempeño puede fijarse oportunidades nuevas para el empleado en la empresa, como: traslado a puestos más adecuado a su formación o habilidades. También se puede implementar planes para la formación y hacer visible las aptitudes del mando intermedio como guía del equipo de trabajo, analizar cómo se desarrolla la comunicación en la entidad, hasta se podría corroborar en qué nivel el empleado se siente identificado con la cultura de la organización (parr.3)”

El departamento del talento humano necesita evaluar los éxitos y aprender a identificar errores. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar el nivel de desempeño e identificar mejores formas de servir a las organizaciones.

Gestión Administrativa – Variable Dependiente

La gestión administrativa como la consecución de metas organizacionales como la planificación, organización, dirección y control.

Así como lo menciona Ramírez (2019): “la Gestión Administrativa guarda una estrecha relación con la comprensión del concepto de administración, entendido

como un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 5).

Por lo tanto, se considera que la gestión administrativa es un conjunto de acciones, donde los directivos de las organizaciones desarrollan las actividades asignadas a través del cumplimiento de las fases administrativas como: planeación, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Planificación

Como lo indicó Cano (2017) la planificación es un acto intencional de ejercer influencia formal y porvenir de una organización, considerada también como el proceso mediante el cual los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo o curso que debe tomar la empresa.

Según esta definición la planeación es muy importante, ya que es el primer proceso administrativo, para todas las organizaciones por lo que en estas instancias se determinan, formulan y establecen los objetivos, políticas, estrategias, actividades, procedimientos, principios, valores, planes, programas, proyectos, manuales, y otros factores que la complementan para lograr los resultados esperados, adicionalmente, consiste en realizar un análisis actual de una empresa u organización.

Indicador de la dimensión planificación

- Misión, visión
- Valores

Misión y visión

Según López y Ortega (2016) dan a conocer que: “La misión y visión son reformas estructurales que cambiaron el mercado mundial, otorgando apertura comercial, impulsando el desarrollo y surgimiento de empresas que no aparecían en el escenario internacional.

Superando el paradigma típico con capacidad y conocimiento. Es aquí donde radica la importancia de la misión y visión de una organización debido a que direccionan las actividades de la organización para alcanzar los objetivos propuestos.”

Para resumir la misión, este factor, es la razón de ser de la organización y la visión como tal es el camino a seguir a un largo plazo, donde los administradores eligen y aplican estrategias para lograrla.

Valores institucionales

Según Galarza y Quintoña (2019) los valores institucionales favorecen la competencia profesional desde la excelencia laboral y la moral de la persona. Es decir, no se limitan solamente a una conducta dictada por políticas, sino que sobreviene a toda actitud y acción favorable, que con su labor aporte en beneficio de la organización. Son el fundamento para el entendimiento de las actitudes y la motivación requerida por ciertos individuos para el análisis de la conducta empresarial. positivos y para otros negativos.

Organización

Define Mero (2018) en su artículo científico que la fase de organización se comprende en el cómo se va a hacer, en esta parte del procedimiento la empresa se centra en estructurar los objetivos empresariales que se han planteado. Para realizar una correcta gestión en la fase de organización, la empresa debe mantener una visión holística, es decir verla como un todo y no como la suma de las partes; a la vez las actividades de organización se consideran como fundamentales debido a que por medio de esta identificación se establecen las funciones, responsabilidades y actividades necesarias en la organización.

Indicadores de la dimensión organización

- Coordinación
- Estructura

Coordinación

Según Pérez, la coordinación es para identificar el fiel cumplimiento del talento humano frente a las actividades que se requieren de acuerdo al enfoque administrativo de la empresa, y que propicien la eficacia administrativa. (Pérez, 2013).

Estructura

Según Wikipedia la “estructura” es el conjunto de elementos que caracterizan un determinado ámbito de la realidad o sistema. Los elementos estructurales son permanentes y básicos, no son sujetos a consideraciones

circunstanciales ni coyunturales, sino que son la esencia y la razón de ser del mismo sistema.

Dirección

Según Mero (2018), la dirección implica influir y motivar a los empleados de la organización. La principal función de la dirección es lograr que los grupos de trabajo funcionen, y de acuerdo con la misión que se ha propuesto la empresa en la dirección, el líder de grupo tiene que preguntarse ¿Cómo hacer que se haga?, para tener un acercamiento entre los colaboradores y que exista la posibilidad de dirigir e influir en los grupos de trabajo.

Indicador de la dimensión dirección

- Comunicación
- Motivación

Comunicación

La comunicación según Fernández (2015) “Es el medio por el cual circula información, a través del intercambio de opiniones, ideas, sentimientos expresados en la escritura, habla o señales, sin embargo, para que la comunicación sea transmitida de forma eficaz y eficiente, debe ser clara, concisa y debe ser transmitida de manera objetiva e imparcial.” (153)

Motivación

La motivación para Yáñez (2018) indica que “La motivación es un elemento muy importante, pero se debe entender el valor predominante que tiene en una empresa. Formando resultados positivos para el personal como autorrealización al sentirse apreciado por su entorno; y para la compañía logrando mayor producción de su personal y consiguiendo gran sentido de pertenencia en todo su equipo de trabajo. Siendo de esta manera que la motivación es uno de los principales elementos del desempeño laboral brindando al personal La Libertad para poner en práctica sus conocimientos que sean acorde con lo que la organización requiere.”

Control

Para Mero (2018) define que: “El control es realizar la medición y corrección en los desempeños individuales y organizacionales; lo cual implica medir el cumplimiento de metas vs los planes programados, al realizar esta medición se logra facilitar a los gerentes que determinen si los planes han sido cumplidos de forma eficiente y productiva en la organización.”

Indicador de la dimensión control

- Control previo
- Control concurrente

Control previo

Según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado “El control previo es la acción que realizan los servidores de la institución al interior del organismo con el objeto de analizar las actividades del mismo. El análisis de este control considera la legalidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y

conformidad de las actuaciones con los planes y presupuestos institucionales, previo a su autorización o ejecución.

Control concurrente

El control concurrente según el análisis de Shack, (2019) contribuye en la transparencia de los procesos de contratación pública en los puntos con mayor peligro; lo que es pertinente en un entorno de corrupción generalizada, reduciendo el desarrollo del control interno en las entidades públicas y un inconcluso proceso modernización del Estado.

Evaluación

De acuerdo a lo emitido en el Blog control Group (2017) se resalta: “Mediante la evaluación del desempeño puede fijarse oportunidades nuevas para el empleado en la empresa, como: traslado a puestos más adecuado a su formación o habilidades. También se puede implementar planes para la formación y hacer visible las aptitudes del mando intermedio como guía del equipo de trabajo, analizar cómo se desarrolla la comunicación en la entidad, hasta se podría corroborar en qué nivel el empleado se siente identificado con la cultura de la organización (parr.3).”

Indicador de la dimensión evaluación

- Desempeño administrativo
- Evaluación anual

Desempeño administrativo

García, (2017) sostiene:

“El concepto de desempeño laboral, hace énfasis a la manera de efectuar las labores, donde existe el valor del trabajador para la obtención de los objetivos. Incluyendo en la forma de realizar el trabajo. Por esta razón, se observan las capacidades que tiene el trabajador, de qué manera lo emplea en el desarrollo de sus tareas y en qué nivel las tiene. También puede estar en relación con un aumento en la remuneración fija, pero no es muy frecuente (parr.5)”

Evaluación anual

La evaluación anual es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado (Stucchi, 2010).

Capítulo II

Materiales y métodos

Tipos de investigación

Según Tesis y Masters (2020): “El marco metodológico ocupa un papel central en todas las etapas de la investigación. Siendo de este modo la columna vertebral del proceso en el cual descansará toda la consistencia interna de la investigación. Un método de investigación es un estudio dedicado a obtener nuevos conocimientos. Así como, a la resolución de cuestiones a través de un análisis en un área determinada de estudio. De este modo, se comprende dos tipos de investigación, la cualitativa y la cuantitativa. De acuerdo a los objetivos planteados en la tesis, se puede elegir una u otra o ambas para construir el marco metodológico.”

Para esta investigación como lo indica en el concepto, se aplicó la investigación cuantitativa por lo que, fue necesario disponer de datos numéricos para cuantificar la información recopilada y contar con resultados referentes al estudio realizado en la comuna Palmar.

Métodos de la investigación

Para este tipo de investigación el método o tipo de investigación a realizar en este trabajo es cuantitativa, según Hernández y Mendoza (2018) la ruta cuantitativa de la investigación se refiere a un conjunto de procedimientos

ordenados secuencialmente para probar una hipótesis. Cada paso precede al siguiente y no se puede escapar de los pasos, el orden es estricto y, por supuesto, algunos pasos se pueden redefinir. Comienza con una idea definida y, una vez definida, genera objetivos y preguntas de investigación, revisa la literatura y desarrolla un marco teórico o perspectiva.

La investigación ejecutada en el Cabildo Comunal Palmar, es de tipo exploratoria-descriptiva, ya que mediante esta técnica se muestra las características de la relación entre los comuneros y socios, determinando lo más relevante, acorde a las variables planteadas y detalles de la problemática principal, situación referente a la ausencia de un manual de funciones.

Investigación exploratoria – descriptiva

Esta investigación permite obtener un acercamiento a la realidad observable y evidente del objeto de estudio. Para Ramos (2020) la investigación exploratoria hace un acercamiento pronunciado entre los entes involucrados y la manifestación que se obtenga del estudio, además resalta la base y alcance consecuente de lo cuestionable.

Por su parte la investigación descriptiva según lo expresa Ramos (2020) es aquella que se acerca a la realidad, permitiendo identificar características propias del problema, relacionando su acción en los entes de estudio, además de conocer la razón de cómo o por qué sucede la situación no deseada, y para su acción utiliza información de tendencia central y de dispersión e indica particularidades y rasgos

detallados, pero no necesariamente define el porqué del hecho o suceso.

Investigación de campo

La investigación de campo es la que facilita la recolección de datos debidamente verificados, en el presente trabajo permitió una comprensión del tema desde el acercamiento al eje de la problemática hasta su relación con el contexto.

Para Nájera y Paredes (2017) este tipo de investigación ayuda a la explicación minuciosa de la forma de actuar de los objetos de estudio conociendo el fondo del tema de discusión y que ha sido la principal fuente de datos de estudio.

Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica permitió revisar, seleccionar, estudiar, analizar, e interpretar información relevante y confiable, así como hacer un acercamiento a datos de pesquisas similares, relacionadas con las variables de estudio del presente trabajo. Palma et al. (2020) manifiestan que en las investigaciones científicas es importante trabajar con referencias bibliográficas de diferentes fuentes, pues estas facilitan el desarrollo del trabajo, y contribuyen a que el análisis no se desvíe de las variables de estudio.

Diseño de muestreo

Para Méndez (2018) la muestra es una parte de una población que tiene un denominador común, con características similares que reflejan la necesidad de estudio del fenómeno.

La fórmula que se utilizó para determinar la población a investigar fue la

siguiente:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

Nivel de confianza: 95%

Tamaño de población: 8340

Margen de error: 6%

Total a encuestar: 259 comuneros

Tabla 1. Población

Población	Número
Directorio	5
Comuneros	8340
Total	8348

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jorge Villao Vera

Diseño de recolección de datos

Encuesta

Es un procedimiento inmerso dentro de la investigación cuantitativa para la obtención de datos. Al respecto Sánchez (2018) refieren que la encuesta es aplicada para recabar información por medio de un conjunto de reactivos enfocados a una muestra delimitada.

En la presente investigación, se aplicó la técnica de la encuesta a 192 comuneros del Cabildo Comunal de Palmar.

Entrevista

Según Lopezosa (2020), la entrevista es una herramienta muy eficaz para el desarrollo de investigaciones cualitativas y su principal función es recopilar datos, que luego se pueden aplicar al estudio de interés. Esta es una técnica caracterizada por una conversación moderadamente dirigida (según el tipo de entrevista) entre el investigador (el remitente) y el sujeto de la investigación (el destinatario) con objetivos siempre claramente definidos y énfasis en la resolución de problemas. Objetivos y preguntas de investigación para la acción. Para ello, el investigador formula preguntas al receptor para que éste dé su opinión, la responda o la resuelva.

En la presente investigación, la entrevista fue realizada a los miembros que conforman la directiva de la comuna Palmar, con preguntas centradas en las variables de la investigación, direccionadas al conocimiento de la perspectiva de los integrantes comunales, al momento de emplear sus funciones.

Capítulo III

Resultados y discusión

Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la comuna Palmar

A continuación, se presentan los datos en tablas y figuras, permitiendo un mejor análisis de la información recopilada por medio de la aplicación de encuestas a los socios de la comuna Palmar.

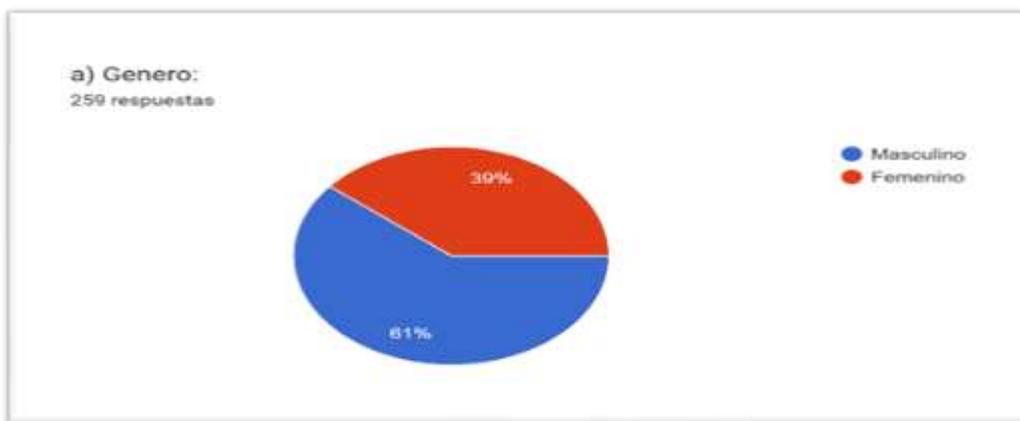
a) Género de los comuneros

Tabla 2: Género

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Masculino	158	61%
	Femenino	101	39%
	TOTAL	259	100%

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 1: Género



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

En la pregunta a, se observa que el género masculino representa el 61% y el femenino representa el 39% del total de los encuestados, por lo que en resumen los varones predominan en la participación de socios de la Comuna Palmar.

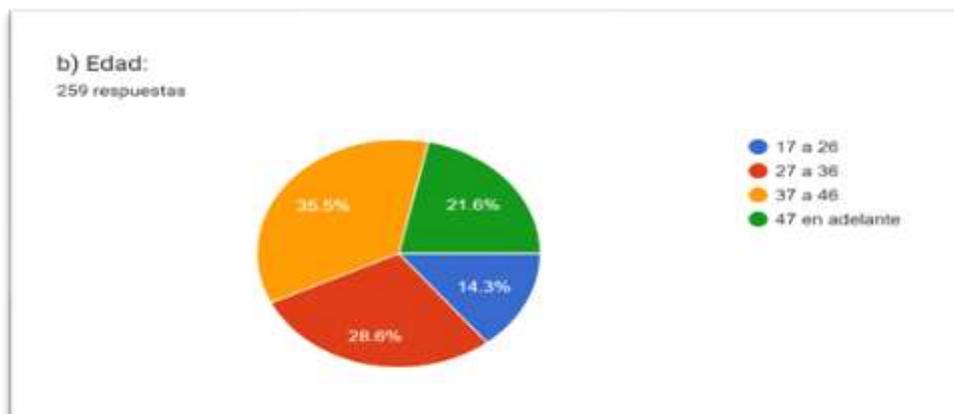
b) Edad de los comuneros

Tabla 3: Edad

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
b	17 a 26 años	37	14%
	27 a 36 años	74	29%
	37 a 46 años	92	36%
	47 en adelante	56	22%
	TOTAL	259	100%

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 2: Edad



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

En base a los resultados de la pregunta b de la investigación, la edad de los comuneros se distribuye de la siguiente manera: el mayor porcentaje corresponde al rango de 37 a 46 años, equivalente al **36%**, seguido por la categoría de 27 a 36 años, cuyo segmento es del **29%**, el 22% identifica a los comuneros en edad de 47 años en adelante, y por último se ubican aquellos miembros que se encuentran entre 17 a 26 años, siendo los de menor porcentaje, 14%.

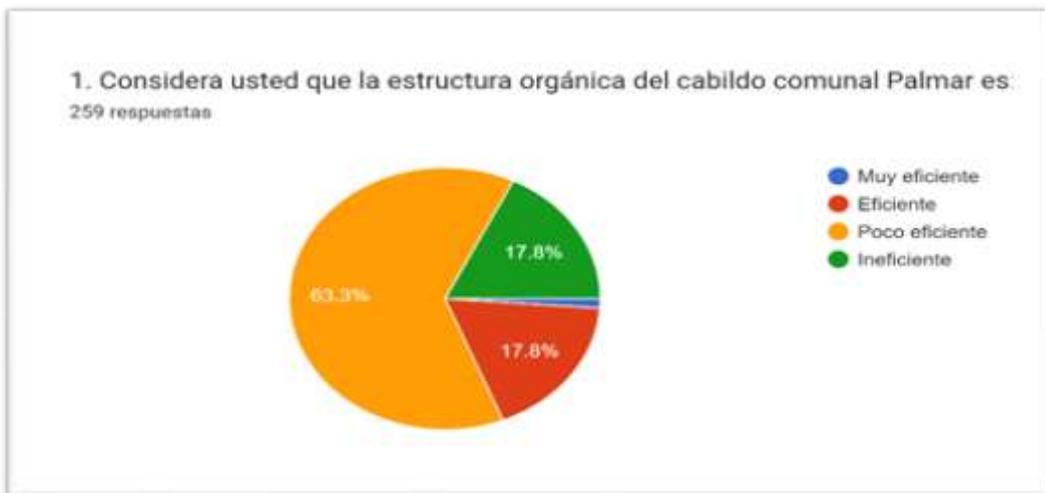
1) *Considera usted que la estructura orgánica del cabildo comunal Palmar es:*

Tabla 4: Estructura Orgánica

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy eficiente	164	63%
	Eficiente	46	18%
	Poco Eficiente	3	1%
	Ineficiente	46	18%
	TOTAL	259	100%

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 3: Estructura Orgánica



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Referente a la primera pregunta, se obtiene el siguiente resultado: el 63% de los encuestados considera que la estructura orgánica actual del cabildo evidencia acertadamente las responsabilidades de cada uno de sus miembros, el 18% cree que es ineficiente, igual porcentaje del 18% piensa que es eficiente, por último, el 1% manifiesta que es poco eficiente al establecer las responsabilidades de los miembros comunales. Se puede acotar que de manera general se considera que la estructura actual es poco eficiente.

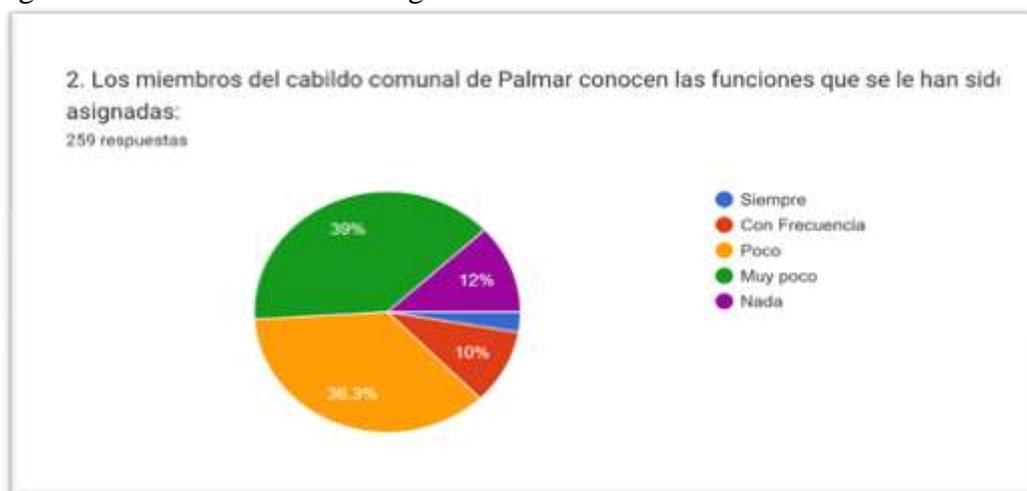
2) *Los miembros del cabildo comunal de Palmar conocen las funciones que le han sido asignadas:*

Tabla 5: Conocimiento de funciones

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Siempre	7	3%
	Con frecuencia	26	10%
	Poco	94	36%
	Muy poco	101	39%
	Nada	31	12%
	TOTAL		259

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 4: Conocen funciones asignadas



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

En esta pregunta sobre si los comuneros conocen las funciones asignadas por los dirigentes comunales, se tiene lo siguiente: el 39% de encuestados considera que conoce muy poco, seguido por el 36% que cree conocer poco de sus funciones, y con un 3% piensa que siempre conocen sobre las funciones asignadas a los miembros comunales. Los datos indican de manera general que los miembros dirigentes no conocen a profundidad las funciones que son asignadas ya que las hacen empíricamente.

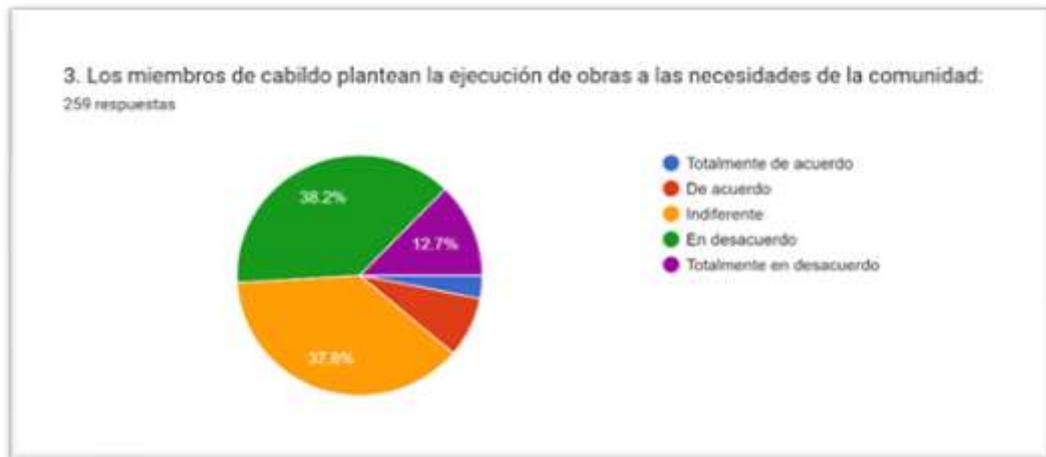
3) Los miembros de cabildo plantean la ejecución de obras acorde a las necesidades de la comunidad:

Tabla 6: Ejecución de obras

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Totalmente de acuerdo	8	3%
	De acuerdo	21	8%
	Indiferente	98	38%
	En desacuerdo	99	38%
	Totalmente en desacuerdo	33	13%
	TOTAL		259

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 5: Ejecución de obras



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

La pregunta, sobre si los miembros de la comuna plantean la ejecución de obras acorde a las necesidades, se tiene los siguientes datos: un 38% de los encuestados considera estar en desacuerdo, el mismo porcentaje 38% está en desacuerdo, y un 3% respondió que está totalmente de acuerdo. Es posible definir que no se plantea la ejecución de obras de acuerdo a las necesidades de la comunidad, o consideran, que no le dan mucha importancia al tema.

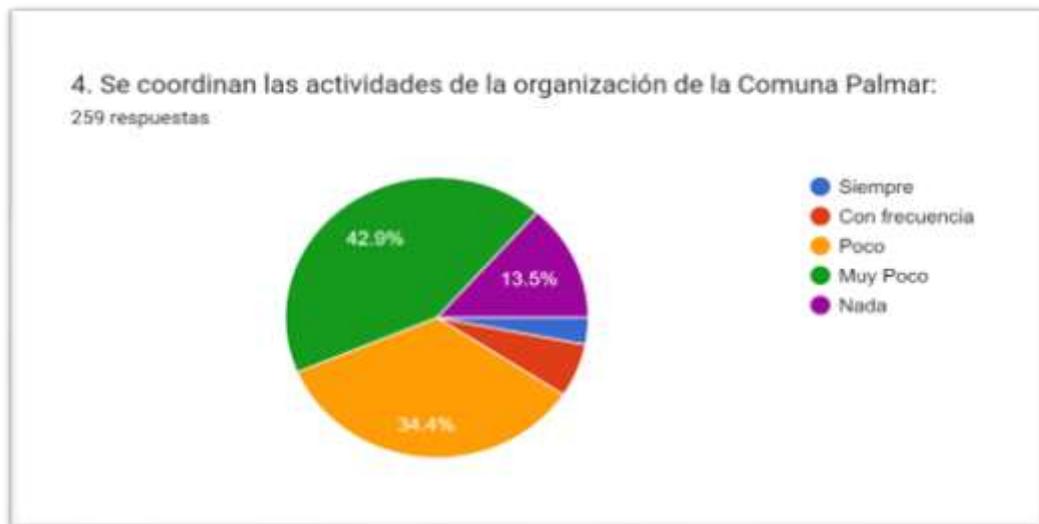
4) *Se coordinan las actividades de la organización de la Comuna Palmar:*

Tabla 7 Coordinación de actividades

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Siempre	8	3%
	Con frecuencia	16	6%
	Poco	89	34%
	Muy Poco	111	43%
	Nada	35	14%
	TOTAL		259

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 6: Coordinación de actividades



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Respecto a la coordinación de las actividades de la comuna Palmar, los resultados ilustran lo siguiente: un 42,9% indica que se coordina muy poco, el 34,4% manifiesta que se coordinan poco y apenas un 8% considera que siempre se coordinan las actividades. La gran mayoría de encuestados considera muy poca coordinación de las actividades que benefician a la Comuna Palmar.

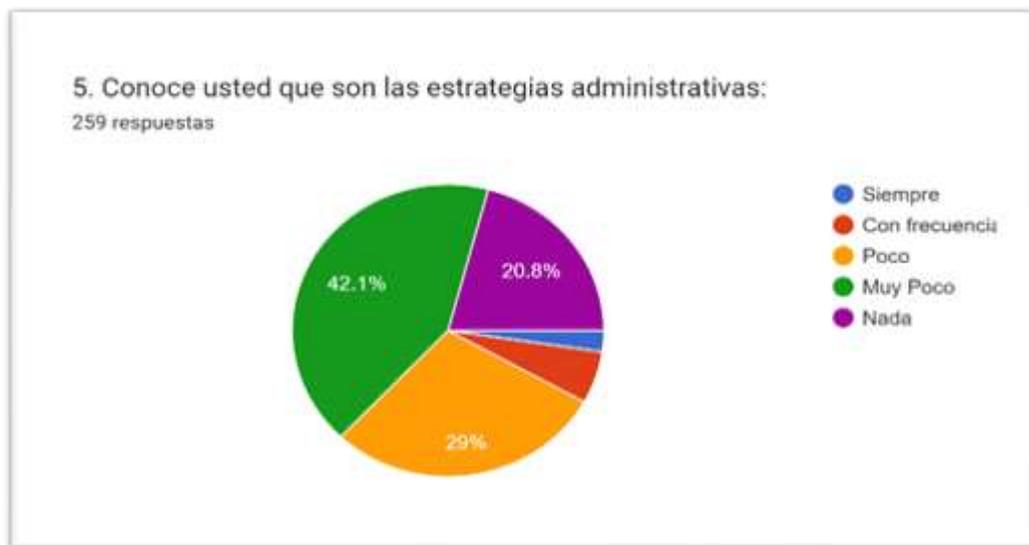
5) *Conoce usted que son las estrategias administrativas:*

Tabla 8: Estrategias administrativas

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
5	Siempre	6	2%	
	Con frecuencia	15	6%	
	Poco	75	29%	
	Muy poco	109	42%	
	Nada	54	21%	
	TOTAL		259	100%

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 7: Estrategias administrativas



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

En esta pregunta 5, sobre si conoce que son las estrategias administrativas, las cifras indican: un 42,1% de los encuestados conoce muy poco, el 29% conoce poco sobre estrategias administrativas, y finalmente un 6% si conoce o ha escuchado sobre estrategias que aporten al mejor desempeño de la Comuna. En resumen, hay mucha oportunidad de mejora en el área de gestión administrativa de la Comuna Palmar.

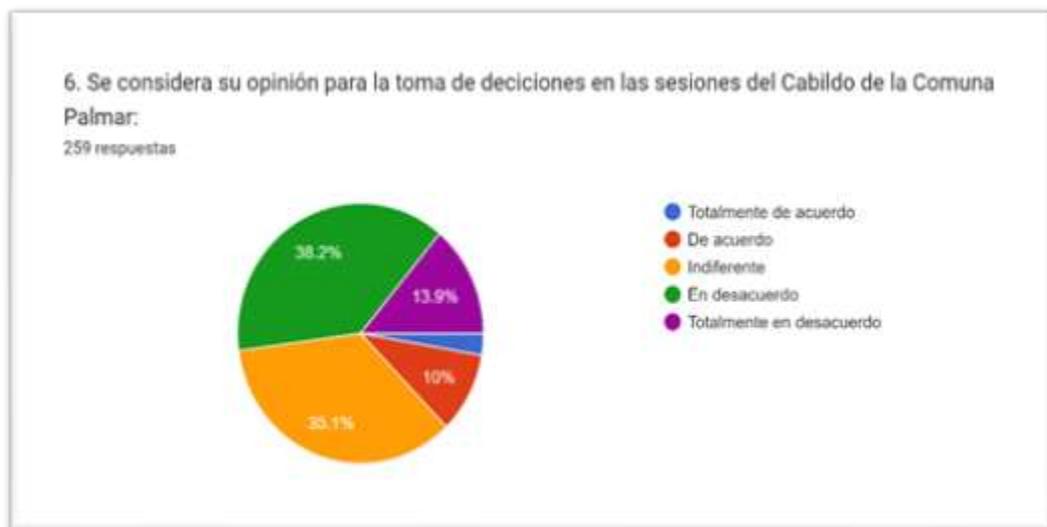
6) *Se considera su opinión para la toma de decisiones en las sesiones del Cabildo de la Comuna Palmar:*

Tabla 9: Toma de Decisiones

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Totalmente de acuerdo	8	3%
	De acuerdo	21	8%
	Indiferente	98	38%
	En desacuerdo	99	38%
	Totalmente en desacuerdo	33	13%
	TOTAL		259

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 8: Toma de decisiones



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Referente a la opinión para la toma de decisiones en las sesiones del cabildo, se tiene lo siguiente: un 38,2% está en desacuerdo, es decir que no consideran la opinión de los comuneros, un 35,1% manifiesta que la opinión de ellos es indiferente, y el 7% de encuestados indica estar totalmente de acuerdo. De manera general, la opinión de los comuneros no es parte de la toma de decisiones en para beneficio de la comunidad.

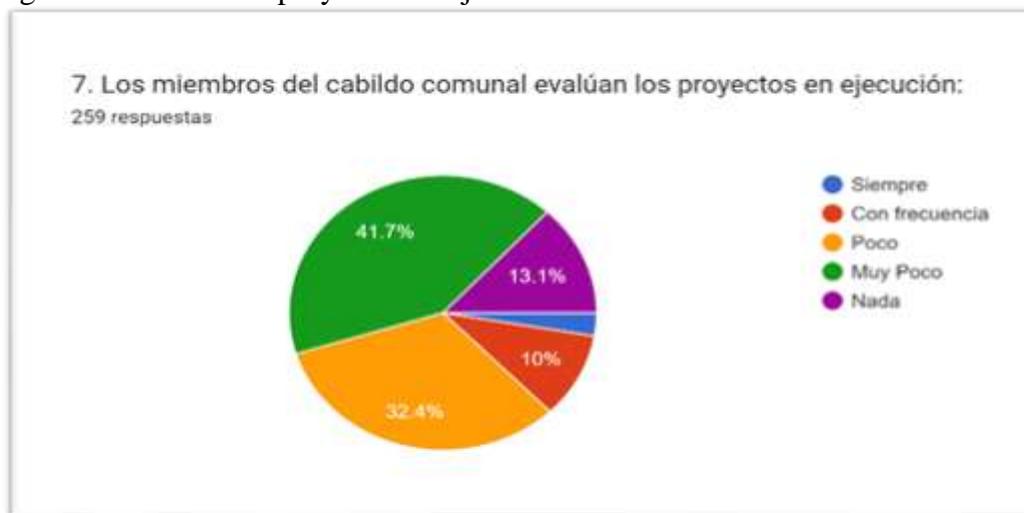
7) Los miembros del cabildo comunal evalúan los proyectos en ejecución:

Tabla 10: Evalúan los proyectos de ejecución

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Siempre	7	3%
	Con frecuencia	26	10%
	Poco	84	32%
	Ineficiente	108	42%
	Nada	34	13%
	TOTAL	259	100%

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 9: Evalúan los proyectos de ejecución



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Sobre la pregunta 7, se tiene los siguientes resultados: el 41,7% indica que los proyectos en ejecución se evalúan muy poco, 32,45% eligió la opción poco. En términos generales a la comuna le hace falta un sistema de evaluación y control por parte del directorio administrativo de la comuna.

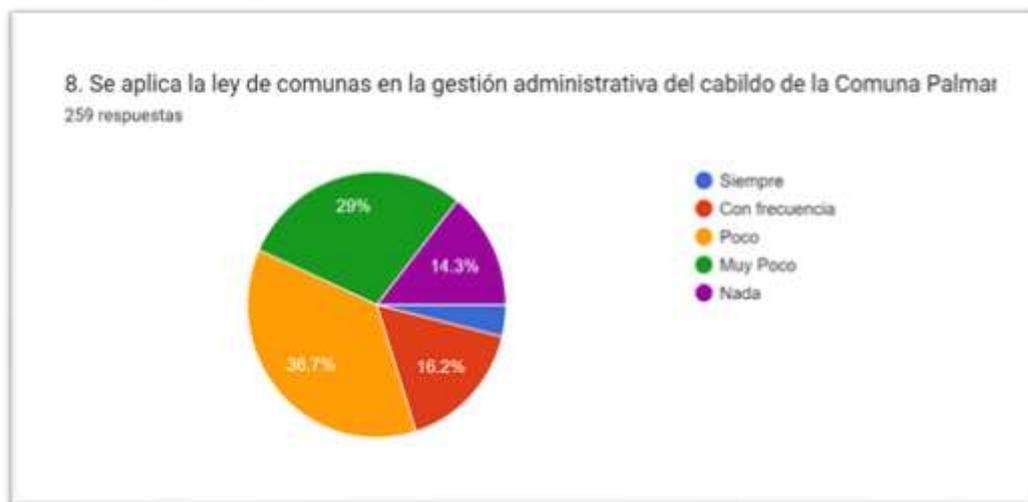
8) Se aplica la ley de comunas en la gestión administrativa del cabildo de la Comuna Palmar:

Tabla 11: Aplica ley de comunas

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Siempre	10	4%
	Con frecuencia	42	16%
	Poco	95	37%
	Muy poco	75	29%
	Nada	37	14%
	TOTAL		259

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 10: Aplica ley de comunas



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Los resultados de la pregunta 8 son como siguen: el 36,7% considera que en la gestión administrativa de la comuna Palmar se aplica poco la ley de comunas, y 29% de los encuestados dice que muy poco se usa la ley de comunas, Esto da una tendencia en donde hay que reforzar el tema gestión administrativa y general para mejorar.

9) *Está usted de acuerdo que se implemente un manual de funciones para los miembros del Cabildo de la Comuna Palmar:*

Tabla 12: Implementación del manual de funciones

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Totalmente de acuerdo	182	70%
	De acuerdo	71	27%
	Indiferente	5	2%
	En desacuerdo	1	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	TOTAL		259

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 11: Implementación del manual de funciones



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

La información estadística que antecede, informa: el 70,3% está totalmente de acuerdo con la implementación de un Manual de Funciones en el cabildo comunal Palmar, 27,4% están de acuerdo y el 1,9% le es indiferente que se realice tal acción. La conclusión es que la ciudadanía está totalmente de acuerdo con la implementación de un manual de funciones, instrumento administrativo, que permitirá mejorar la gestión del referido cabildo comunal.

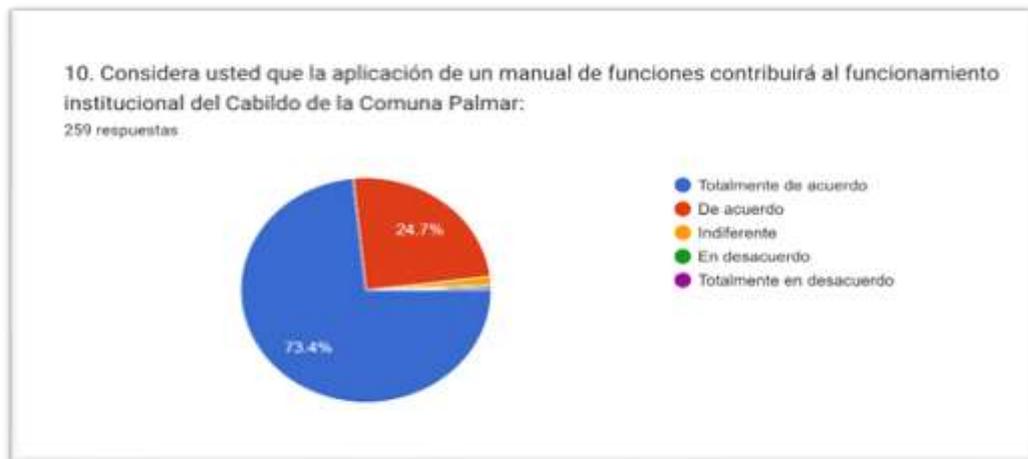
10) Considera usted que la aplicación de un manual de funciones contribuirá al funcionamiento institucional del Cabildo de la Comuna Palmar:

Tabla 13: Fortalecimiento institucional

PREGUNTA	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Totalmente de acuerdo	190	73%
	De acuerdo	64	25%
	Indiferente	3	1%
	En desacuerdo	1	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	TOTAL	258	100%

Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Figura 12: Fortalecimiento institucional



Nota: Datos de investigación de campo (encuesta)

Los datos que anteceden ilustran que, el 73,4% de los socios comuneros optaron por la alternativa de acuerdo, es decir que la aplicación de un manual de funciones sí contribuirá al funcionamiento del cabildo comunal Palmar, mientras que para el 1,2% le es totalmente indiferente o están en desacuerdo. Se llega a una conclusión de que si fortalecerá a la institución ya que la ciudadanía cree que es la solución a la problemática mencionada.

Análisis de los resultados de la entrevista aplicada a las autoridades del cabildo de la comuna Palmar

La entrevista fue aplicada al personero municipal de la comuna Palmar, con el objetivo de obtener las condiciones actuales y los conocimientos administrativos que implementan los miembros del cabildo, en relación a la coordinación de las tareas y actividades que aporten al desarrollo de todas las áreas de la comunidad. Para esta entrevista se contó con la ayuda de todos los miembros del directorio general de la comuna Palmar.

a. *¿El Cabildo comunal de Palmar cuenta con una sólida estructura organizacional?*

El Cabildo de la comuna Palmar tiene definida una estructura básica como es: presidente, vicepresidente, síndico, secretario, tesorero y conserje tal como lo determina la ley que los rige, pero se enfatiza que este directorio no cuenta con una organización funcional que les permita crear delegaciones laborales.

b. *¿Se aplica adecuadamente las disposiciones de la Ley de Comunas en la gestión administrativa del cabildo comunal?*

En esta pregunta los miembros del cabildo contestaron que, toda actividad que se realizan debe regirse bajo la ley de comunas vigente, dado a que existen leyes y normativas que se deben cumplir seguido a disposiciones para cumplir con un buen desempeño administrativo.

c. *¿Cómo se planifican las actividades administrativas en el desarrollo de actividades como miembro del cabildo comunal?*

Para esta pregunta, los directivos comunales indicaron que se reúnen y coordinan las actividades de acuerdo a que la ocasión lo merezca, por ejemplo, si son

labores a ejecutarse se reúnen periódicamente o semanalmente para asignar ciertas responsabilidades con los presentes.

d. *¿La comuna Palmar cuenta con una fuente de financiamiento para cubrir los gastos que representan los recursos económicos?*

Los directivos respondieron referente a esta interrogante que la comuna como tal no reciben recursos económicos al momento de necesitar financiamiento para cubrir gastos, ya que cuando se necesita se gestiona a través de la colaboración y fijación de cuotas por parte de los mismos comuneros.

e. *¿Cómo miembro del cabildo comunal evalúa usted el cumplimiento de los objetivos planteados?*

Los miembros del directorio comunal respondieron en su mayoría que siempre están pendiente del cumplimiento de objetivos planteados al momento de ser elegidos democráticamente por los demás socios de la comuna, pero sin embargo no lo hacen con herramientas administrativas.

f. *¿Se implementan instrumentos normativos y legislativos en el desempeño de sus funciones como miembros del cabildo comunal?*

En general los miembros directivos no utilizan instrumentos técnicos, ya que sus actividades las realizan empíricamente, por no tener en muchos casos un grado académico o estudios administrativos, se rigen bajo la ley de comunas.

g. *¿Considera que el limitado acceso a las tecnologías de información y comunicación afectan el desempeño de los miembros del cabildo comunal?*

La gran mayoría de directivos de la comuna indicaron que, si tienen accesibilidad a la tecnología, pero sin embargo no toda la comunidad posee de este recurso tecnológico y ellos se ven más afectados puesto que los gobiernos locales

buscan siempre la manera de tratar estos temas en redes sociales y en este mundo donde es fácil la comunicación y esto atrasa un poco el desarrollo de la comuna Palmar.

h. *¿En qué temas administrativos considera usted que necesita recibir capacitaciones que contribuyan al desempeño de sus funciones?*

Unánimemente los directivos comunales respondieron que es primordial la capacitación en temas de gestión administrativa, leyes, procesos, talento humano entre otras que vayan acorde a sus funciones.

i. *¿Está usted de acuerdo que se implemente un manual de funciones para el cabildo de la comuna Palmar?*

En cuanto a esta pregunta los directivos respondieron que sí están de acuerdo que deba existir un manual de funciones donde estén contemplados las funciones, deberes, y actividades, donde exista una buena estructura orgánica funcional.

j. *¿Cree que la implementación de un manual de funciones fortalecerá al funcionamiento y fortalecimiento institucional del cabildo de la Comuna Palmar?*

Los miembros del cabildo indicaron en su totalidad que la aplicación de un manual de funciones en la comuna sí contribuirá al fortalecimiento y funcionalidad del organismo, ya que tendrán una mayor visión de sus funciones, deberes, obligaciones, responsabilidad y competencias de cada rol dentro de la comuna Palmar.

Discusión

En cuanto a la aplicación de las encuestas aplicadas a la población de la Comuna Palmar, de la parroquia Colonche, y las entrevistas a los dirigentes comunales, se evidencian los siguientes resultados.

En razón de las encuestas, en relación a la estructura orgánica, Betancourt (2019) refiere que es importante que toda empresa, sea el tamaño o naturaleza de la misma, debe mantener una estructura orgánica sólida y eficiente; en ese caso los comuneros opinaron que tienen una estructura orgánica pero no es eficiente, dado a que no se cumplen con los objetivos y metas que como autoridades deben cumplir.

Así mismo, en cuanto a las funciones específicas que deben ejecutar cada uno de los que componen el cabildo, refirieron que no conocen tales funciones y lo hacen de acuerdo a lo que el presidente les asigna, lo que García (2017) infiere que es relevante que el personal de una entidad deba conocer las funciones en sus puestos de trabajo, esto hará que se exija de acuerdo al perfil, así como asignar responsabilidades, siendo parte de la gestión administrativa eficaz.

En cuanto a la pregunta que abordó los criterios de que si las obras que se ejecutan, planificadas por el cabildo, son de acuerdo a las necesidades de la comuna, la mayoría opinó que no realizan el análisis situacional respectivo para ver las necesidades, lo hacen ya para cumplir gestiones pero no satisfacen las necesidades de las personas, lo que López y Ortega (2016) opinan que siempre los objetivos y

planes de una organización sea pública o privada, debe estar enmarcada en la necesidades de su entorno, solo así se puede medir la eficiencia por el cual fue creada.

En relación a la coordinación de las actividades que como comuna deben realizar, la mayoría de los encuestados opinaron que no hay una coordinación adecuada, y sumado al desconocimiento que tienen de las estrategias administrativas, lo que implica que se deba realizar una capacitación en cuanto a las estrategias que se deben aplicar de acuerdo al entorno y las necesidades, lo que Palma et al (2020) respaldan que ciertamente las estrategias administrativas deben ser aplicadas de acuerdo a la necesidad, no es implementarlas al azar, y evaluar sus resultados, para medir su eficiencia.

Merton (2022) refiere que es importante que en toda gestión administrativa exista una evaluación de los proyectos que se implementen, esto con el fin de que se mida su eficacia, o de lo contrario redireccionar los objetivos y realizar la pertinente toma de decisiones alineadas al logro de las metas; en este caso, los comuneros opinaron que no existe una evaluación de los proyectos que se implementan.

En cuanto a las normativas, leyes y reglamentos que se deben aplicar en la gestión administrativa, los encuestados refirieron que no existe la aplicación adecuada, porque si hay la ley de comunas, pero en esta jurisdicción no se aplican

de manera correcta, de ello, Ramos (2020) opina que toda gestión administrativa tiene estrecha relación con las normativas y leyes, no puede eximirse, dado a que aquellas son las bases para el alcance y desarrollo de cada una de las gestiones que como organización se deben cumplir.

Finalmente, de acuerdo a los criterios de respaldo en cuanto aplicar un Manual de Funciones para optimizar la gestión administrativa de la Comuna Palmar, en primera instancia se evidenció que no aplican un manual de funciones, seguido a respaldar la necesidad de que exista este documento administrativo de gran importancia, y que su aplicación permita el correcto funcionamiento institucional con eficiencia, lo que Minsal y Pérez (2017) opinan que es necesario que exista un manual que permite brindar las directrices y lineamientos en las funciones, actividades y tareas dentro de una empresa.

En cuanto a las entrevistas aplicadas en las autoridades del cabildo de la comuna Palmar, opinaron que no cuenta con una organización funcional, aunque saben que hay una estructura, pero las especificaciones de funciones no existen, lo que Rodríguez (2017) opina que es importante que las funciones sean claras y específicas, para ello, se requiere que la alta gerencia determine los parámetros de asignaciones de cada uno del personal.

En relación a las leyes, ellos opinan que si aplican las leyes y normativas, sin embargo, si existen falencias en el campo administrativo desde ese enfoque ya

que muchas normativas no se ajustan a la realidad y a la necesidad de las personas de la comuna Palmar, eso hace que exista una disyuntiva en tanto que la población considera que no sea aplica frente a las limitaciones que se tienen, como lo respalda Sánchez, et al, (2018) que la gestión administrativa debe estar ajustada como plataforma de la ley, no se puede proceder administrativamente si esta no se ajusta a las leyes.

En relación a la planificación, se puede evidenciar que no existe una planificación constante, lo hacen semanal, y cuando se requiera la necesidad, situación que, dentro del marco administrativo, como lo refiere González (2019) es importante que exista una constante capacitación, siendo esto una herramienta para que el personal muestre un buen desempeño y sea relativo a su rendimiento laboral.

En cuanto al financiamiento de cada obra o gestión, se pudo observar que lamentablemente no cuentan con fondos públicos, y más bien para el desarrollo de los mismos, deben solicitar colaboración y cuotas a los socios, de esa forma se financian las actividades dentro de la comuna, lo que Cortés (2019) afirma que muchas veces las gestiones en las empresas son limitadas por la falta de recursos, eso es un reto de la gerencia para garantizar que los recursos estén disponibles.

En razón a la capacitación que deben recibir, ellos opinaron que en gestión administrativa es la temática que deberían recibir información, dado a que en ese tema aún se presentan vacíos administrativos, lo que Tahir (2020) refiere que es

necesario que la capacitación sea permanente y de acuerdo a las necesidades del personal, para que procedan con eficiencia.

Finalmente, en cuanto a esta comprometidos en regirse a un manual de funciones, en primera instancia se observó que no existe ese documento, y que su aplicación aportaría de manera significativa para el desarrollo de una eficiente gestión administrativa.

Capítulo IV

Propuesta

Manual de funciones para el cabildo de la comuna Palmar, parroquia Colonche del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2022.

Presentación

Palmar es un puerto pesquero, que está ubicado en la provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, perteneciente a la Ruta del Spondylus, siendo un lugar turístico y de desarrollo económico. La Geografía de la comuna Palmar comprende: al norte la comuna Ayangue, al Sur comuna Jambelí, al este las estribaciones de la Cordillera de Colonche y al oeste el grandioso Océano Pacífico.

En función de los resultados del trabajo de investigación, en la comuna Palmar de la parroquia Colonche de la Provincia de Santa Elena, se propone firmemente la implementación de un Manual de Funciones direccionado a mejorar la gestión administrativa del Cabildo Comunal.

Los ciudadanos comuneros que han integrado el gobierno del cabildo comunal en diferentes administraciones, y que, en años anteriores han sido parte de la vida jurídica institucional, han ejecutado sus funciones de forma empírica, es decir sin planificación, ausencia de control de actividades y evaluación de proyectos entre otros, gestiones que contribuyen al logro de objetivos, deberes y obligaciones.

El manual de funciones se cimenta en un conjunto de normativas y actividades que van a desarrollarse en tareas, fundamentado técnicamente en reglamentos y procedimientos, por lo que es un documento guía para el desempeño de funciones de los miembros del Cabildo Comunal Palmar, aportando a la toma de correctas decisiones enmarcadas en los objetivos organizacionales, efectivizando un adecuado proceso administrativo.

Justificación

Según la investigación realizada al Cabildo de la comuna Palmar, esta organización no cuenta con un manual de funciones, en donde se establezca un orden y control de tareas, fomentando a que los recursos, sean estos: humanos, materiales y financieros, se desaprovechen perjudicando el desarrollo del cabildo, razones por las que, se propone aplicar un manual de funciones con el objetivo de que, la eficiencia, eficacia y efectividad crezcan, optimizando así los recursos que posee la comuna.

La propuesta del manual de funciones para la comuna Palmar, es para reformar oficialmente directrices de gobierno en la organización, es el documento técnico administrativo, que describe y establece las funciones y metas que se deben cumplir para alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos propuestos.

Misión

Potenciar la gestión administrativa y de servicio a la comunidad de Palmar, en función al cumplimiento de funciones de los miembros del cabildo, aportando al fortalecimiento institucional de la comunidad.

Visión

Ser una herramienta guía, con lineamientos claros y sencillos, que lleven al eficiente y eficaz desempeño de funciones por parte de los miembros de la comuna Palmar.

Objetivos

Objetivo general

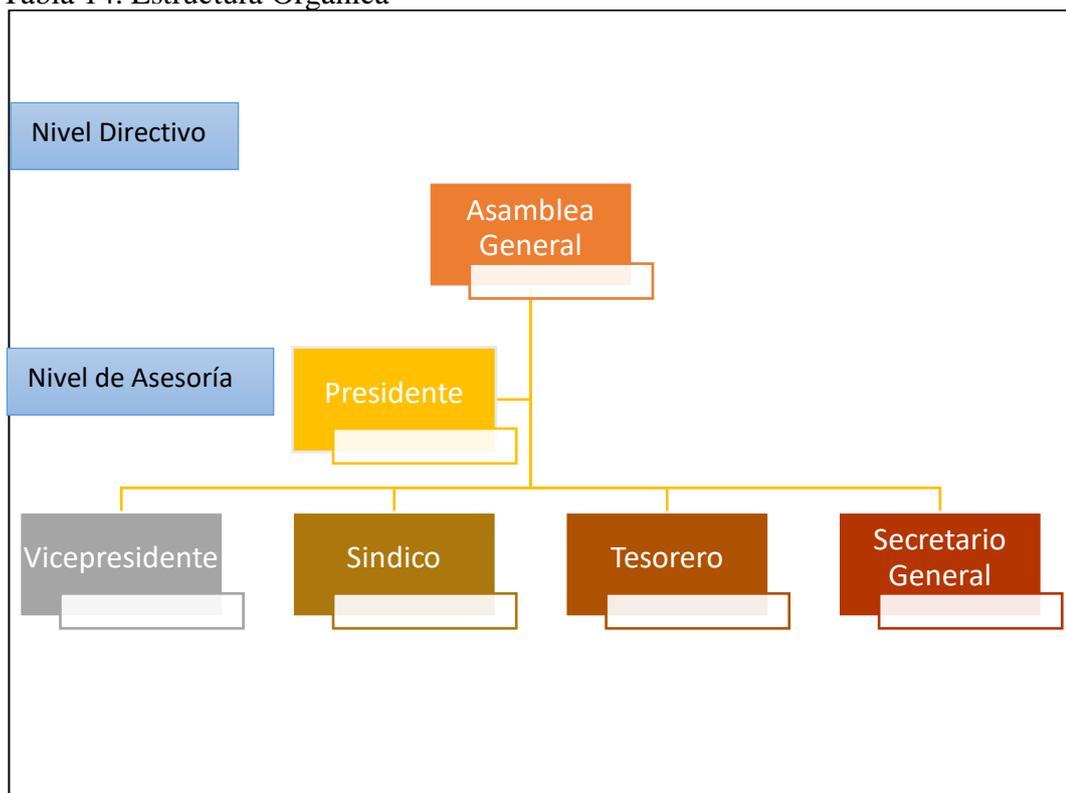
Fortalecer la asignación de funciones y actividades del cabildo comunal de la comuna Palmar, mediante el instrumento guía, encaminado al mejoramiento de la gestión administrativa y servicio de la comuna.

Objetivos específicos

- Diseñar la estructura organizacional de la comuna Palmar a través de la identificación de niveles administrativos y jerárquicos.
- Otorgar un documento técnico administrativo con funciones, responsabilidades, obligaciones y deberes de cada miembro de la comuna.
- Implementar una matriz para la medición de responsabilidades y evaluación de los dirigentes de la comuna.

Orgánico funcional

Tabla 14. Estructura Orgánica



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jorge Villao Vera

Estructura Orgánica

La estructura orgánica y funcional de la comuna Palmar está conformada por los siguientes niveles:

- a) Directivo
- b) De Asesoría

Nivel Directivo

Siendo el nivel directivo el rango más alto de la estructura orgánica, la cual se enfoca en la gestión administrativa de la institución comunal a través de normativas y directrices que aportan al control de actividades del cabildo comunal. Gobierno comunal integrado por:

Asamblea General

Objetivo

Velar por los intereses de la institución comunal, a través de la asistencia oportuna y efectiva de los comuneros, para el cumplimiento de reglamentos y funciones que se disponen para beneficio de la comuna Palmar.

Tabla 15. Asamblea General Ordinaria

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA		
Indicadores: Gestión administrativa / resultados obtenidos		
La Asamblea es la máxima autoridad de la comuna y está integrada con la mayoría de comuneros (hombres y mujeres mayores de edad), que incluyen en el registro comunal.	DEBERES Y ATRIBUCIONES	a) Elegir a los miembros del cabildo y de crearlo necesario, 3 vocales principales y 3 suplentes.
		b) Revisar y aprobar el reglamento interno de la comuna.
		c) Consensuar el ingreso de nuevos comuneros, mediante formularios de la propia institución comunal y la exclusión

		de comuneros sancionados en ambos casos previo dictamen del cabildo;
		d) Pertener a las comisiones que sean necesarias para la buena marcha de la comuna Palmar, presidida por vocales principales designados por la misma Asamblea General.
La asamblea se convoca por el presidente de la comuna, en forma ordinaria se reunirá una vez por mes para analizar y resolver necesidades de la comunidad		e) Conocer y resolver problemas y proyectos, así como labores desarrolladas por el cabildo y caja comunal.
		f) Aprobar convenios y resoluciones de la comuna destinados al bien colectivo de la comunidad.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jorge Villao Vera

El Cabildo

Objetivo

Originar las mejoras para la comuna mediante el correcto cumplimiento de funciones de manera eficiente y eficaz para el alcance de los objetivos propuestos y complacencia de necesidades de la comunidad en general.

Tabla 16. El Cabildo Comunal Palmar

CABILDO COMUNAL		
Indicadores: Gestión administrativa / resultados obtenidos		
El Cabildo es el ente administrativo y representativo de la comuna, está conformada por el presidente, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario.	DEBERES Y ATRIBUCIONES	a) La comuna por acuerdos y convenios, podrá conformar empresas mixtas y entrar en negocios capitalista con el avalúo de sus tierras.
		b) Plantear proyectos y planes de trabajo que incidan en el desarrollo comunal sujetos al desarrollo de la misma, con la aprobación de la Asamblea General.
		c) Supervigilar el fiel y estricto cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Comunas, Estatuto Jurídico y Reglamento Interno, así como también de las resoluciones de la

		Asamblea General y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
		c) Determinar las cuotas y aportes que deben pagar los de la comuna, tanto por concepto de cuotas ordinarias y extraordinarias.
Por actos de negligencia e irresponsabilidad, por algún dirigente del cabildo, no será permitido ser elegido hasta el transcurso de cuatro años.		d) Desarrollar medidas para la captación de las cuotas de los comuneros que presenten atrasos;
La elección del cabildo se realizará con la intervención de los comuneros, hombres y mujeres, debidamente inscritos en el respectivo registro, mediante papeletas o pronunciándose verbalmente. Inmediatamente de terminadas las elecciones se efectuará el escrutinio sobre cuyo resultado, se dará a conocer al Ministerio de Agricultura y Ganadería, enviando copia certificada del acta a fin de que surta su aprobación.		e) Desarrollar un sistema de control que garantice la seguridad, el orden y la tranquilidad de los comuneros con respecto a sus propiedades;
		f) Garantizar y supervigilar las actividades colectivas de la comuna mediante documentación legalizada;
		g) Conocer, estudiar y resolver sobre toda queja y reclamos que se presentaren en relación con los asuntos de la comuna;
		h) Responder por la administración de la comuna en general.
		i) El cabildo tiene las atribuciones de dictar disposiciones comunales, designando comisiones internas laborales que serán auxiliares del cabildo de la comuna presentando su informe correspondiente mensualmente;
El primero de enero subsiguiente a dicha elección se posesionará el nuevo cabildo, en acto solemne al que asistirán todos los comuneros.		j) Representar judicial y extrajudicialmente en todos los actos y contratos a la comuna.

Fuente: Investigación Propia

El presidente

Objetivo

Liderar la ejecución de proyectos y actividades, tomando decisiones de participación comunal que aporten con planes en beneficio de la comunidad.

Tabla 17. El presidente

EL PRESIDENTE		
Indicadores: Desarrollo administrativo con eficiencia		
Presidente que será elegido por la Asamblea General (comuneros afiliados) por el lapso de un año en la gestión administrativa comunal, teniendo la opción de ser reelegido varias veces.	DEBERES Y ATRIBUCIONES	a) Disponer el cumplimiento de las actividades inherentes a las comisiones nombradas por la Asamblea General.
		b) Convocar y presidir las Asambleas Generales y las sesiones pertinentes, desarrollando de acuerdo con el acta de reunión y orden del día.
		c) Legalizar con sus firmas los documentos pertinentes a su gestión o actividades relacionadas con la comuna.
		d) Autorizar con su firma los gastos de acuerdo al salario mínimo vital en caso de gastos mayores requerirá de la aprobación del cabildo Palmar.
		e) Desarrollar actividades financieras conjuntamente con el Tesorero.
		f) Velar por el cumplimiento de las actividades que se desarrollan dentro de la comuna.
		g) Velar por las transacciones bancarias que se originan en las actividades dentro de la comuna.
		h) Hacer cumplir la Ley de Comunas, Estatuto Jurídico, Reglamento Interno, y resoluciones emanadas de la Asamblea General, Cabildo, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Fuente: Reglamento interno de la Comuna Palmar

Nivel de Asesoría

Se encarga de asesorar y establecer lineamientos a nivel de directorio para la toma de decisiones, en contribución al cumplimiento de normativas vigentes que regulan el normal funcionamiento de la comuna, sus integrantes son:

Vicepresidente

Objetivo

Sistematizar la diferentes funciones y actividades dentro del cabildo en coordinación con el presidente, mediante planes de acción y proyectos de la Comuna.

Tabla 18. El vicepresidente

Datos Generales	
Cargo: Vicepresidente Relación de dependencia: Presidente	
Descripción del puesto	
Miembro importante en el cabildo. Será elegido por la Asamblea General (comuneros afiliados) por el tiempo de 1 año en la gestión administrativa comunal, pudiendo ser reelecto en varias ocasiones.	
Funciones	
1	Reemplazar al presidente y ejercer sus funciones en caso de inasistencia, ausencia temporal o excusa definitiva;
2	Ayudar en la administración de la comuna en cuanto le compete al presidente.
Perfil	
Edad: de 20 a 50 años Sexo: definido Estado civil: definido Experiencia en las actividades del puesto	

Fuente: Reglamento interno de la Comuna Palmar

Tesorero

Objetivo

Administrar los valores recaudados dentro de la comuna Palmar, a través de la recaudación, custodia y contabilización de los fondos, para el eficiente desarrollo financiero del cabildo.

Tabla 19. Tesorero

Datos Generales	
Cargo: Tesorero (a)	
Relación de dependencia: Presidente	
Descripción del puesto	
Llevará el dinero y la tesorería de la comuna	
Funciones	
1	Mantener una contabilidad comunal precisa y legible;
2	Recaudar las cuotas generales y especiales que correspondan y otros ingresos para la comuna por cualquier concepto, emitir los recibos correspondientes y depositar en la cuenta bancaria el monto señalado;
3	Almacenamiento de dinero, valores y otros bienes municipales con responsabilidad personal y financiera, si el ayuntamiento decide asignar bonos personales o bonos según el monto;
4	Presentar al cabildo comunal informes trimestrales de flujos de caja con sus correspondientes ingresos e informes mensuales de deudores comunales que no cumplan con sus obligaciones;
5	Organizar y actualizar de forma clara y oportuna todos los bienes muebles, inmuebles, equipos, etc. inventario. comuna;
6	Las rentas e inversiones aprobadas por la Asamblea General, el Consejo y el presidente deberán efectuarse de acuerdo a su cuantía.
Perfil	
Edad: de 30 a 45 años Experiencia en las actividades del puesto	

Fuente: Reglamento interno de la Comuna Palmar

El Síndico

Objetivo

Recomendar en asuntos legales, judiciales y extrajudiciales de la institución comunal, observando la legislación ecuatoriana vigente, para la correcta administración de los recursos de la comuna Palmar.

Tabla 20. El Síndico

Datos Generales	
Cargo: Síndico (a) Relación de dependencia: presidente	
Descripción del puesto	
Es el delegado de vigilar e intervenir en los procesos legales, judiciales y extrajudiciales en que la comuna estuviere involucrada, además, deberá fiscalizar las operaciones de tesorería e informar oportunamente.	
Funciones	
1	Cooperar estrechamente con el presidente de la comuna para supervisar y controlar la ausencia de arbitrariedades en la comuna;
2	Velar por el exacto cumplimiento de la legislación comunitaria, los estatutos, el presente reglamento interno y las decisiones de la Asamblea General, del Cabildo y del Ministerio de Agricultura y Ganadería;
3	Asesorar e intervenir en todos los asuntos legales y no legales que afecten los intereses de la comuna;
4	Supervisar el funcionamiento de la tesorería e informar mensualmente al cabildo;
5	Asegurar que haya armonía y amistad en la comuna, y nutrir plenamente el espíritu de unidad;
6	Garantía al Ayuntamiento para la mejor dirección administrativa de la comuna;
7	Asistir a las reuniones a tiempo;
8	Ejercer y respetar las atribuciones que tiene encomendadas: la Asamblea, el Cabildo o el presidente.
Perfil	
Edad: de 30 a 45 años Experiencia en las actividades del puesto	

Fuente: Reglamento interno de la Comuna Palmar

Secretario (a)

Objetivo

Gestionar la agenda, manejar toda la información del Cabildo, y todo lo relacionado al cabildo comunal mediante la documentación administrativa para el correcto funcionamiento de la institución.

Tabla 21. El secretario (a)

Datos Generales	
Cargo: Secretario (a)	
Relación de dependencia: Presidente	
Descripción del puesto	
Se encarga de desarrollar las gestiones de documentos y firmas de las actividades de la comuna.	
Funciones	
1	Las sesiones de la Asamblea General y sesiones pertinentes serán convocadas por orden del presidente o de tres vocales y actuarán con precisión y cuidado en las sesiones;
2	Actualizar oportunamente las actas de las reuniones, preparar declaraciones del cabildo y firmar con el presidente;
3	Organizar y mantener una lista de miembros de la comunidad e informar periódicamente al Ministerio de Agricultura y Ganadería sobre el estado y los ingresos de los miembros que han dejado la comunidad;
4	Aportar copias certificadas, previa autorización del presidente en materias afines e intereses comunes;
5	Actuar y declarar sobre cualquier asunto relacionado con las instituciones del Estado;
6	Recibir, ordenar, entregar, recalcular, comunicar documentos, registrar propinas entrantes y salientes;
7	Además del contenido de la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, estatutos, este decreto ejecutivo o sus superiores.
Perfil	
Edad: de 30 a 45 años Sexo: indistinto Estado civil: indistinto Estudios básicos preferentemente en administración Experiencia en las actividades del puesto	

Fuente: Reglamento interno de la Comuna Palmar

4.6.2 Evaluación de Funciones de los Miembros del Cabildo de la comuna Palmar

Tabla 22. Evaluación de funciones de los miembros del Cabildo de la comuna Palmar

Nombre del funcionario: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Fecha de Evaluación	Cargo	Funciones	Valoración					Resultado de evaluación	Responsable
			Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo		
xxxxxxx	Presidente	Disposición del cumplimiento de las actividades inherentes a las comisiones nombradas por la Asamblea General.							
xxxxxxx		Cumplimiento y disposición del cumplimiento de la Ley de Comunas, Estatuto Jurídico, Reglamento Interno, y resoluciones emanadas de la Asamblea General, Cabildo, Ministerio de Agricultura y Ganadería.							
xxxxxxx	Vicepresidente	Ayuda al presidente en la administración de la comuna.							
xxxxxxx	Tesorero	Depósitos de los valores recaudados por diferentes conceptos en							

		la cuenta del depositario oficial de la comuna.							
xxxxxxx	Síndico	Asesoraría e intervención en todos los asuntos legales y no legales que afecten los intereses de la comuna;							
xxxxxxx	Secretario	Convocatorias del presidente a las sesiones de la Asamblea General y sesiones pertinentes.							
Observaciones:									

Elaborado por: Jorge Villao Vera

Matriz de Medición de Responsabilidad de la Gestión

Tabla 23. Matriz de Medición de Responsabilidad de la Gestión

Nombre del funcionario:

ÍTEM	OPCIONES	RESPUESTA	OBSERVACIONES
La responsabilidad del presidente y su directiva en la ejecución del proyecto, ya examinada, llega hasta la entrega de los componentes o gestión de comisiones	Si		
	No		
La responsabilidad por el uso pasa por la operación, o sea los procesos, que recibe las instalaciones y las coloca en funcionamiento para producir los bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades de los clientes: Responsabilidad por el propósito	Siempre		
	De vez en cuando		
	Nunca		

Elaborado por: Jorge Villao Vera

Entrega del Manual de Funciones

Una vez estructurado completamente el manual de funciones, será entregado a los miembros del Cabildo de la comuna Palmar de la parroquia Colonche, provincia de Santa Elena, para la respectiva presentación, análisis, socialización y aprobación, cuyo objetivo es describir de manera básica las ocupaciones de los distintos cargos para mejora del desempeño de los miembros del cabildo comunal.

Alcance del Manual de funciones

La aplicación del manual de funciones incluye a los niveles de dirección y asesoría, en uno de los cuales se encuentra el directivo de la presente administración comunal. Las directrices presentadas en el instrumento propuesto se establecen para que sean acatadas y cumplidas por los miembros de la comuna Palmar.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La ausencia de asignación de funciones, atribuciones y escaso nivel de responsabilidad en el cabildo de la comuna Palmar, evidencia problemas en los procesos, así como el tiempo en el que la realizan. Para el adecuado desempeño de las funciones del cabildo, se propone un instrumento guía donde se ilustra la misión y visión, factores administrativos que orientarán la mejora de la gestión administrativa y servicio a la comunidad.
2. El instrumento técnico presenta la estructura organizacional de la comuna Palmar con niveles administrativos y jerárquicos.
3. La herramienta administrativa propicia la relación entre la efectividad de la gestión y el compromiso del personal comunero, considerando un conjunto de normativas, funciones básicas, responsabilidades y deberes, indispensable para el desarrollo de las actividades administrativas de cada miembro del cabildo comunal.
4. El documento administrativo denominado manual de funciones, sugiere y plantea una matriz para la medición de responsabilidades y evaluación del desempeño de los dirigentes de la comuna.

Recomendaciones

1. Estimar la conveniencia del uso de la misión y visión propuestas en el presente instrumento guía, factores administrativos orientadores de la mejora en la gestión administrativa y de servicio a la comunidad.
2. Valorar la estructura orgánica por procesos, funcional y posicional propuesta, representación gráfica que ilustra niveles jerárquicos y administrativos para el cabildo de Palmar.
3. Considerar la implementación y aplicación de las normativas, funciones básicas, responsabilidades y deberes, establecidos en la herramienta administrativa denominada manual de funciones para el fortalecimiento del sentido de pertinencia de cada uno de los miembros de la comunidad de Palmar, sobre todo de quienes integran el gobierno comunal, procurando el desarrollo y bienestar de los habitantes.
4. Presentar, y recomendar para su ejecución la propuesta titulada manual de funciones, documento técnico administrativo que generará eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del gobierno comunal Palmar.

Referencias

- Betancourt, A. (marzo de 2019). *Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado el 11 de marzo de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>
- Cortez Rodrigo José (2021). *MANUAL DE FUNCIONES PARA EL LABORATORIO ECOPHARM S.A*: Laboratory function manual prototype ECOPHARM S.A. Prohominum; Vol 3, No 2 Extra.
- ISO 9001:2015. (2019). *El manual de calidad. Funciones, uso y beneficios de su empleo*. Obtenido de Nueva ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/06/el-manual-de-calidad-funciones-uso-y-beneficios-de-su-empleo/>
- Fernández Balmón, Manuel. 2015. *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Paraninfo.
- García, J.A (2017). *Diferencias entre rendimiento y desempeño laboral*. Blog Waribo mejorando el sector alimentario. Recuperado de <http://www.waribo.es/blog/diferencias-entrerendimiento-y-desempeno-laboral/>
- Gonzalez, G. (2012). *Manual de Funciones*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-delmanual-funciones.pdf>

López, J., & Ortega, I. (agosto de 2016). *Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina*. Estudios Gerenciales, 32(140). Recuperado el 08 de abril de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232016000300009&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. Barcelona: METHODOS Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social.

Orozco, L. (2016). google academico. Obtenido de Biblioteca Universitaria - UTMACH:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6860/1/TTUACE-2016-AE-CD00011.pdf>

Palma, P., Benavides, J., & Saltos, L. (2020). Los formatos bibliográficos en la redacción de textos científicos. Rehuso, 53-61.

Merton, R. (2022) *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de cultura económica, México, p.275-286

Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2017). *Organización funcional, matricial...*: En busca de una estructura adecuada para la organización. ACIMED, 16(4), 0-0.

Nájera, C., & Paredes, B. (2017). *Identidad e Identificación: Investigación*

de Campo como Herramienta de Aprendizaje en el Diseño de Marcas.
INNOVA Research Journal, 155-164.

Ramos, C. (2020). *Los alcances de una investigación.* CienciAmérica, ISSN 1390.

Rodríguez, Y. (2017). *10 grandes características del liderazgo.* Blog confilegal.
Recuperado de <https://confilegal.com/20170816-10-grandes-caracteristicas-del-liderazgo/>

Rebolledo, J. (agosto de 2010). Universidad de Chile. Obtenido de MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:
<file:///C:/Users/Eddy%20Olmedo/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%20la%20unidad%20de%20gestion.pdf>

S/A. (2017). Propuesta para evaluar el desempeño laboral. Blog control Group.
Recuperado de <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>

Sánchez Carless, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística.* Lima: Universidad Ricardo Palma.

Tahir, S. (2020). Organizational climate: What it is and how to shape it. Obtenido de CQ Net: <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-climate-what-it-and-how-shape-it>

Tesis y Masters. (17 de 06 de 2020). Tesis y Masters. Obtenido de <https://tesisymasters.com.co/marcometodologico-tesis/>

Yubillo, A. (2017). google academico. Obtenido de Repositorio Institucional de la
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6617/1/82T00742.pdf>

ANEXOS

Árbol de Problemas

ARBOL DE PROBLEMAS					
	Planificación	Organización	Dirección	Control	Efectos
	Problema general				
	La inexistencia del manual de organización y funciones incide en la gestión administrativa de de la Comuna Palmar				
	Ausencia de la descripción del cargo	Informalidad de funciones	Perfil del puesto	Supervisión	Causas
ARBOL DE OBJETIVOS					
Problemas específicos	Describir la incidencia de los perfiles de plazas orgánicas en la planificación de la Comuna Palmar	Establecer el efecto de la formalidad de las funciones sobre la organización de la Comuna Palmar.	Valorar la influencia del perfil del puesto sobre la dirección de la Comuna Palmar.	Especificar la relación de la supervisión y el control interno de la Comuna Palmar .	
	v.i.	v.i.	v.d.	v.d.	
	Objetivo general				
	Diseñar un manual de organización y funciones para la optimización de la gestión administrativa de la Comuna Palmar.				

Elaborado por: Autor Jorge Villao

Cuadro de la operacionalización de la Variable Dependiente e Independiente

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Manual de funciones para optimizar la gestión administrativa de la comuna Palmar, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena, año 2022	¿De qué manera el manual de funciones influye en la gestión administrativa de la comuna Palmar, parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena?	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar de qué manera el manual de funciones influye en la gestión administrativa, a través de instrumentos y herramientas de investigación a la comuna Palmar, provincia de Santa Elena .</p>	Diseñar un Manual de funciones para la comuna Palmar, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena	<p>Manual de Funciones</p> <p>Gestión Administrativa</p>	<p>Estructura de la comuna</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Experiencia organizacional</p> <p>Asignación de responsabilidad</p> <p>Evaluación y control</p> <p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p> <p>Evaluación</p>	<p>Estructura Orgánica</p> <p>Funciones</p> <p>Disciplina</p> <p>Comunicación</p> <p>Experiencia</p> <p>Efectividad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Desempeño</p> <p>Liderazgo</p> <p>Compromiso.</p> <p>Evaluación</p> <p>Seguimiento</p> <p>Misión, visión</p> <p>Valores y procedimientos.</p> <p>Coordinación.</p> <p>Estructura.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Motivación.</p> <p>Control previo.</p> <p>Control concurrente.</p> <p>Desempeño administrativo.</p> <p>Evaluación anual.</p>	<p>Observación</p> <p>Escala de Likert</p> <p>Cuestionario guía de: encuesta y entrevista</p>

Evidencia de la aplicación de los Instrumentos de Investigación
Aplicación de las encuestas a los pobladores de la Comuna Palmar,
parroquias Colonche.



**Aplicación de las entrevistas a las autoridades de la Comuna Palmar,
parroquias Colonche**

