



**“UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO”**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA, MENCIÓN CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**“REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA HACIENDA  
SAN VICENTE”**

**Autor(es):**

**NORIEGA MAYORGA LAURA VALERIA**

**PADILLA RIZZO ALONSO GUSTAVO**

**Asesor:**

**JINSOP GAMBOA POVEDA MBA**

**Milagro, octubre del 2011**

**Ecuador**



## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA HACIENDA SAN VICENTE”** presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados:

Laura Noriega Mayorga

C.I. 092571849 – 6

Alonso Padilla Rizzo

C.I. 092348322 - 6

**TUTOR**

---

Jinsop Gamboa Poveda MBA.



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra autoría, y no contiene material escrito por otra persona, al no ser el referenciado debidamente en el texto, parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Milagro, octubre 2011

---

Laura Valeria Noriega Mayorga

---

Alonso Gustavo Padilla Rizzo



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**EL TRIBUNAL EXAMINADOR previo a la obtención del título de: INGENIERO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA, MENCIÓN CPA, otorga al presente PROYECTO EDUCATIVO las siguientes calificaciones:**

TRABAJO ESCRITO .....	[ ]
EXPOSICIÓN ORAL .....	[ ]
PROMEDIO .....	[ ]
EQUIVALENTE .....	[ ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios por ser quien me da sabiduría, luz y fortaleza para poder concluir con mis estudios.

A mi tía Ing. María Guadalupe, por ser uno de mis cimientos, por sus consejos y muestra del valor del profesionalismo, en especial a mi madre que siempre estuvo junto a mí, me enseñó que con persistencia y fortaleza se llega a la cima y en los momentos en que decaía me brindaba su apoyo incondicional y comprensión para no desfallecer.

A mis maestros por ser parte de la orientación en el transcurso de mi preparación estudiantil, a mi tutor Jinsop Gamboa MBA., que con sus conocimientos supo guiarme y es base fundamental en la elaboración de este proyecto para obtención de mi título.

**Noriega Mayorga Laura Valeria**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por su bendición en cada trayecto de nuestra vida estudiantil, sin él, el logro de nuestro objetivo de ser profesionales no podría realizarse, seguido de nuestros padres que con su amor y dedicación a su labor siempre supieron guiarnos por el camino correcto y de manera amable comprendernos y estar con nosotros cada momento brindándonos incondicional apoyo de superación para el logro de nuestras metas, a cada uno de nuestros maestros que de una u otra forma, son parte del cumplimiento de este fin, a nuestros amigos y compañeros que nos brindaron constante ayuda moral y estudiantil, a todos ellos nuestros más sinceros agradecimientos y muestras de cariño.

**Noriega Mayorga Laura Valeria**

**Padilla Rizzo Alonso Gustavo**



## CESION DE DERECHOS DE AUTOR A LA UNEMI

Doctor

Rómulo Minchala

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo a la obtención de mi título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA HACIENDA SAN VICENTE”** y que corresponda a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, octubre del 2011

---

Laura Valeria Noriega Mayorga

C.I. 092571849 - 6

---

Alonso Gustavo Padilla Rizzo

C.I. 092348322 - 6

# ÍNDICE GENERAL

	<b>PÁG</b>
<b>CARATULA</b>	<b>i</b>
<b>ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b>	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>iii</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>vi</b>
<b>CESION DE DERECHOS DE AUTOR A LA UNEMI</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4 Sistematización del problema	4
1.1.5 Causas del problema, consecuencias	4
1.1.6 Determinación del tema	5
1.2 JUSTIFICACION	5
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo general de la investigación	7
1.3.2 Objetivo específico de investigación	7



## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

2.1 Marco teórico	8
2.2 Marco legal	11
2.3 Marco conceptual	106
2.4 Hipótesis y variables	107
2.4.1 Hipótesis general	107
2.4.2 Hipótesis particulares	107
2.4.3 Declaración de variables	108
2.4.4 Operacionalización de las variables	109

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo y diseño de investigación	130
3.2 La población y la muestra	131
3.2.1 Tipo de muestra	131
3.3 Los métodos y las técnicas	131
3.4 El tratamiento estadístico de la información	131

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Marco administrativo	147
4.1.1 Recursos Humanos	147
4.1.2 Recursos y medios de trabajo	148
4.2 Recursos financieros	148

4.3 Cronograma de trabajo (matriz de gantt y/o pert)	149
<b>CAPITULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
5.1 Tema	150
5.2 Fundamentación	150
5.3 Justificación	151
5.4 Objetivos	152
5.4.1 Objetivo general de la propuesta	152
5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta	152
5.5 Ubicación	152
5.6 Factibilidad	152
5.7 Descripción de la propuesta	153
5.7.1 Actividades	153
5.7.2 Recursos, análisis financiero	180
5.7.3 Impacto	184
5.7.4 Cronograma	184
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	185
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>186</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>187</b>
<b>C. MATERIALES DE REFERENCIA</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>188</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>189</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG
<b>CUADRO 1</b>	
Declaración de variables	108
<b>CUADRO 2</b>	
Operacionalización de variables	109
<b>CUADRO 3</b>	
Tipos de investigación	123
<b>CUADRO 4</b>	
Organigrama estructural	155
<b>CUADRO 5</b>	
Organigrama funcional	156
<b>CUADRO 6</b>	
Manual de procesos	158
<b>CUADRO 7</b>	
Manual de funciones	166
<b>CUADRO 8</b>	
Foda	171
<b>CUADRO 9</b>	
Las cinco fuerzas de porter	173
<b>CUADRO 10</b>	
Balance general proyectado	180
<b>CUADRO 11</b>	
Estado de resultados proyectado	181
<b>CUADRO 12</b>	
Flujo de caja proyectado	182
<b>CUADRO 13</b>	
Índices financieros	183
<b>CUADRO 14</b>	
Van – tir	183

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>PÁG</b>
<b>FIGURA 1</b>	
Porcentaje	142
<b>FIGURA 2</b>	
Porcentaje	143
<b>FIGURA 3</b>	
Porcentaje	144
<b>FIGURA 4</b>	
Porcentaje	145
<b>FIGURA 5</b>	
Porcentaje	146
<b>FIGURA 6</b>	
Porcentaje	147
<b>FIGURA 7</b>	
Imagen	223
<b>FIGURA 8</b>	
Imagen	223
<b>FIGURA 9</b>	
Imagen	224
<b>FIGURA 10</b>	
Imagen	224



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA**  
**MENCION CPA**

**Autores:**

**Noriega Mayorga Laura Valeria**  
**Padilla Rizzo Alonso Gustavo**

**Tutor:**

**Jinsop Gamboa Poveda MBA**

**RESUMEN**

El presente proyecto ha sido elaborado como una solución para el problema que existe en la Hacienda San Vicente, la misma que está pasando por problemas de liquidez, que impide cumplir con sus obligaciones y por ende obtener una rentabilidad sustentable para el negocio.

En el proyecto se ha evitado utilizar una terminología técnica, pues en base al estudio y análisis de la situación, creemos que es cuestión de aplicar conceptos básicos de administración, basados en un adecuado control y supervisión de los procesos administrativos.

Será la fase inicial que permita optimizar los recursos con los que cuenta actualmente la hacienda, y al mismo tiempo un mejor rendimiento en la producción que a su vez permita consecutivamente mejorar los indicadores financieros.



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA**  
**MENCION CPA**

**Autores:**

**Noriega Mayorga Laura Valeria**

**Padilla Rizzo Alonso Gustavo**

**Tutor:**

**Jinsop Gamboa Poveda MBA**

**ABSTRACT**

This project has been prepared as a solution to the problem in the San Vicente; the same is happening with liquidity problems, which prevents it from fulfilling its obligations and thus obtain a sustainable profitability for the business.

The project has avoided using technical terminology, as based on the study and analysis of the situation; we believe it is a matter of applying basic management concepts based on proper control and supervision of administrative processes.

The initial phase will be to optimize the resources which currently finances, while a better performance in production that in turn allows consecutively improve financial indicators.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como finalidad crear una nueva directriz a través de un REESTRUCTURACIÓN EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA HACIENDA SAN VICENTE que incluye un cambio total en los sistemas ordinarios que han existido durante muchos años, por otros sistemas modernos que basados en conceptos básicos de administración contribuyan a mejorar la situación actual de la hacienda, lo que significa, una nueva coordinación, organización y planificación que permitan alcanzar los nuevos objetivos los cuales a corto y mediano plazo permitan mejorar los índices financieros.

El proyecto contiene capítulos, en los que consta detalladamente la información necesaria para poder actuar y cumplir la finalidad y la razón de ser de este proyecto.

En el capítulo uno se encontrará el respectivo análisis de la situación de la hacienda, sobre el cual se detectan los problemas existentes dentro del clima organizacional, así como las falencias en la operaciones, esto con la finalidad de desmembrar y detectar desde los grandes hasta lo más pequeños problemas, y así establecer las medidas a implantar en función a prioridades.

El capítulo dos contiene las bases teóricas y conceptuales en las cuales apoyan nuestra teoría, así como las respectivas hipótesis y variables que permiten una orientación adecuada de las medidas a tomar.

El capítulo tres detalla el diseño de la presente investigación, así como las técnicas a utilizarse para el estudio y análisis de las diversas reacciones tomadas a la población, a través de la muestra la cual se encuentra en el mencionado capítulo.

Finalmente el capítulo cinco contiene el marco administrativo, en el cual hacemos un análisis de los recursos que se necesitan para la elaboración eficiente del proyecto de investigación, la misma que concluye con el respectivo cronograma de trabajo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

La hacienda San Vicente es una propiedad ubicada en la vía Naranjito – Bucay, perteneció en sus inicios a los hermanos Joaquín y Abraham Vitar Dáger, esta hacienda tiene la particularidad de que siempre contó con administradores que guardaban una relación familiar con los propietarios, sin embargo en sus inicios era supervisado por Abraham Vitar el cual conocía del trabajo, pero que a su vez no tuvo ningún heredero, mientras que Joaquín Vitar tuvo tres hijas, las cuales actualmente son las propietarias de la hacienda.

Cabe mencionar que la hacienda en sus inicios se caracterizaba por la producción de cacao nacional, posteriormente paso a ser una bananera, para finalmente ser cantero, actividad que han mantenido en estos últimos años.

Mediante el estudio que se ha realizado se determina la propuesta de una:

**REESTRUCTURACIÓN EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA HACIENDA SAN VICENTE**, en el análisis que hemos observado acerca de sus operaciones, se caracteriza por la insuficiencia de conocimientos financieros y agrícolas por parte de los propietarios, dejando la responsabilidad tanto administrativa como de control laboral de su propiedad en manos del capataz generándoles esta información adulterada, ocasionando una notoria disminución en sus ganancias.

Se denomina hacienda a una finca agrícola, de gran tamaño, generalmente una explotación de carácter latifundista, con un núcleo de viviendas, normalmente de alto valor arquitectónico.



La situación mencionada se detalla en los siguientes factores:

- Una falta de coordinación y control al personal ya que este se maneja sin orden alguna permitiendo así resultados insatisfactorios a nivel productivo.
- Escasez de conocimientos administrativos y agrícolas por parte de los propietarios siendo esto lo que origina la extrema confiabilidad en los trabajadores ocasionando así irregularidades cometidas por ellos. Enlazado a la mala administración del capataz dando falsas informaciones acerca de los gastos tanto de campo como administrativos, generando la disminución de liquidez.

Por lo tanto, está problemática nos llevaría a una extrema pérdida financiera así como la de rentabilidad para el logro de las proyecciones que se habrán establecido los propietarios y obteniendo lo contrario, es decir, desfases financieros originados por un déficit productivo. En caso que en esta sintomatología no surjan cambios, la hacienda llegará a quebrar, siendo este el factor de mayor riesgo.

Por lo cual, se han generado opciones de solución enfocadas a la optimización de logros financieros por ende productivos, para evitar la quiebra de la hacienda.

Se debería considerar las siguientes alternativas como un estudio profundo que nos lleve a la obtención del conocimiento del dolo cometido por los trabajadores, surgiendo esto un cambio de personal ya que la falta cometida ocasiona la desconfianza en ellos sin querer contar con elementos de colaboración como éstos.

Así también, se debe optar por un análisis de mercado enfocado a la búsqueda de una nueva línea producción agrícola dando así nuevas perspectivas de canales de distribución ya que con el producto que se genera se ha limitado a un sólo proveedor.

Otra vía de solución a considerar es la de optar tanto por la capacitación administrativa y agrícola a los propietarios para evitar así reincidir el fraude cometido por los trabajadores, con el fin de lograr con esto una excelencia en la supervisión de sus labores ya con bases de conocimiento en el ámbito en que se está.

Implementar sistemas de control factibles a la eficiencia de dicha hacienda fortaleciendo sus resultados financieros y agrícolas.

### **1.1.2 Delimitación Del Problema**

#### **ESPACIO**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Naranjito

**Ubicación:** Vía Naranjito - El Rosario Km 35

**Sector:** Agrícola

**Empresa:** Hacienda San Vicente

#### **TIEMPO**

Para el respectivo estudio a realizar se requerirá información científica de hasta 5 años.

#### **UNIVERSO**

La organización está constituida por empleados, jornaleros de planta, contratistas ocasionales y proveedores los cuales conforman un global de 50 personas.

### **1.1.3 Formulación Del Problema**

¿Cuáles son los factores que han incidido en la disminución de liquidez?

#### **1.1.4 Sistematización Del Problema**

1. ¿Cuáles son las razones de las irregularidades que se están dando?
2. ¿Qué consecuencias conlleva la falta de control?
3. ¿Qué factores han llevado a la Hacienda a estar al borde de la quiebra?
4. ¿Qué tipos de capacitación se deben realizar?
5. ¿Cuál debería ser la nueva línea de producción agrícola?

#### **1.1.5 Causas del problema, consecuencias**

##### **Causas**

La carencia de experiencia en la administración de la hacienda, es una de las causas que llevan a aplicar este proyecto para evitar el fracaso en la gestión, para mejorar sus ingresos es

necesario volver a enunciar el hecho de que no basta con contar con experiencia en la materia a la cual se dedica la hacienda, si no también es necesario contar con mecanismos de control en el manejo del negocio.

### **Consecuencias**

De continuar este problema la situación empeoraría, esa es la predicción que se tiene que procurar que no ocurra, cómo se espera lograrlo, implementando medidas de control a tiempo, tomando las acciones pertinentes y necesarias.

### **Formulación del problema**

¿Qué incidencia tiene la reestructuración de los procesos administrativos en la hacienda San Vicente en el año 2011?

Variable Independiente: Reestructuración.

Variable Dependiente: Procesos

#### **1.1.6 Determinación Del Tema**

REESTRUCTURACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA HACIENDA SAN VICENTE

#### **1.2 Justificación**

La presente investigación tiene como finalidad la de encontrar soluciones que presenten mejorar los índices financieros de la Hacienda San Vicente.

Mediante la aplicación de conceptos básicos de Administración Gerencial, se busca establecer controles que al ser aplicados permita el aprovechamiento máximo de los recursos y la eficiencia en los procesos. Al mismo tiempo en este campo este proyecto busca proponer nuevos directorios y alternativas de negocios que permita tener una variedad de la producción, y por ende una variedad de ingresos a través de los cuales se pueda mantener una liquidez positiva.

Los métodos a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos serán los cuestionarios y las entrevistas para así identificar las falencias en los procesos de control, así como la cultura organizacional que defina al personal de la hacienda. Posteriormente se tabulará los resultados

para definir una escala de la deficiencia y así analizar cuáles serán las medidas más adecuadas y en qué grado más urgentes en la solución del problema.

Además es importante establecer enfoques generales que permitan trabajar sobre metas en función a las cuales los empleados adquieran un compromiso para el cumplimiento de los objetivos. Así mismo con estos métodos se busca que los empleados sientan una identificación hacia la empresa, para lo cual es necesario establecer identidades tales como misión, visión y objetivos con lo cual se busca que el empleado se sienta partícipe de un nuevo proceso concientizándose en que el éxito de la Hacienda representa el éxito para sí mismo, pues el logro de los objetivos de esta también permitirán en grado similar los objetivos personales de cada empleado.

Finalmente, la importancia de este proyecto radica en proponer soluciones a corto y largo plazo que permita a la Hacienda mejorar sus índices de liquidez, así como sus índices financieros. Es necesario realizar la evolución de los procesos que este proyecto propone que permita definir los problemas que aqueja a la organización y que impide a que este cumpla con sus objetivos.

Posteriormente es urgente que se adopten las medidas adecuadas que permitan la optimización de los procesos y la maximización de los recursos, medidas que se exponen en esta investigación a corto y mediano plazo para lograr una tendencia creciente en función a la rentabilidad del negocio.

Por último este sentará las bases de un nuevo modelo administrativo a través del cual los propietarios de la Hacienda podrán tener como base sobre lo que definirá el perfil del administrador además de poder analizar los resultados en función del cumplimiento de metas y objetivos.

### **Evaluación del Problema**

Para a problemática citare seis aspectos fundamentales que se aplican son:

**Evidente:** Para el desarrollo de la investigación existe información real y que puede ser fácilmente observable

**Factible:** Porque se trata de solucionar un problema, para el cual se cuenta con los recursos indispensables, y sus resultados representan beneficios para la empresa.

**Claro:** Las estrategias que se van a desarrollar son claras precisas y de fácil interpretación

**Relevante:** Tiene mucha importancia para todo el sector que se involucra en la empresa.

**Delimitado:** Su análisis se enmarca dentro del entorno de la empresa y el espacio del mercado al que pertenece.

**Concreto:** Se trata de aspectos prácticos y precisos que benefician a la empresa, el desarrollo de un manual financiero, para la implementación es para obtener una rentabilidad, de hecho que es así, pero que esa rentabilidad, no solo sea numérica, sino que también represente una solvencia de liquidez a corto plazo.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General De La Investigación**

¿Determinar los factores que han incidido en la disminución de liquidez?

#### **1.3.2 Objetivos Específicos De Investigación**

¿Identificar las razones de las irregularidades que se están dando?

¿Describir las consecuencias que conllevan a la falta de control?

¿Encontrar los factores que han llevado a la Hacienda a estar al borde de la quiebra?

¿Plantear los tipos de capacitación que se deben realizar?

¿Analizar la nueva línea de producción agrícola?

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Marco Teórico**

Como indicamos anteriormente la hacienda se ha caracterizado en que ninguno de sus propietarios se ha encargado personalmente del manejo de la misma, siempre han delegado a familiares, en primera instancia el señor Porfilio Jiménez, y actualmente su hijo es el administrador, sin embargo a pesar de la decadencia económica de esta, hasta el día de hoy se han tomado las medidas necesarias para evitar el quiebre de la misma.

Consideramos entonces que es fundamental reivindicar los conceptos administrativos, aplicando nuevos enfoques en la dirección.

La administración es responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva para aumentar la productividad. Los administradores son responsables de la mitad del incremento anual de la productividad, incluye las mejoras realizadas mediante la aplicación de la tecnología y el conocimiento, es decir, son los administradores quienes se aseguran de que la tecnología, la educación y los conocimientos se empleen de manera efectiva.

Toda organización tiene que establecer sus objetivos y metas, una vez establecidos se puede dar inicio a la formulación de la estrategia y su implantación. Cada área debe contar con una estrategia para alcanzar su meta individual para ayudar a que la organización cumpla su objetivo global. Estas estrategias aprovechan sus oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades.

Para esto es fundamental el talento humano por lo cual debemos entender que las personas representan una parte integral y costosa de la organización, por lo tanto deben determinarse la calidad de vida laboral proporcional, el talento y las destrezas requeridas y sus costos.

Una adecuada organización nos dará un enfoque direccionado al cumplimiento de los objetivos de la hacienda, con el uso correcto de las medidas de control que se establezcan ya que estas nos ayudarán a conseguir la colaboración de los individuos persiguiendo así metas específicas, ya que el crecimiento de la organización depende del esfuerzo en conjunto, propósitos que no llegarían a cumplirse si se trabaja de manera independiente e individualista por ello las actividades deben ser coordinadas y controladas.

El debido conocimiento de las actividades que se realizan en el negocio va enmarcado a los objetivos básicos ligados a su supervivencia y auto perpetuación, encaminado a atravesar metáforas en máquinas, organismos, cerebros y cultura dentro de la organización, estas funciones o procesos deberán ser adoptados de forma delimitada y clara, para así evitar que se mezclen las tareas, momentos y cargos diferentes.

En tanto, ante los sucesos que le acontecen a la gestión del administrador, este opera reuniendo datos, hechos e información en orden al desarrollo de soluciones oportunas y convenientes, el administrador es quien ayuda al análisis de posibles problemas contribuyendo a la resolución de estos para que no afecten a la eficacia de las actividades dentro de la organización, y a través de esta función intentar conseguir la comprensión de todas las personas implicadas en la ejecución de las distintas alternativas.

Por otro lado, el control se direcciona a la medición y corrección de las labores de los subordinados asegurando con esto los planes y objetivos planteados. Considerando que el control puede ser positivo o negativo. El control positivo es quien ejecuta lo efectivo y lo eficiente del logro de los objetivos, mientras que el negativo es quien intenta evitar que no se produzcan o repitan situaciones no favorables.

Las actividades dentro del control se determinan a través de fijar normas y medidas de desempeño estableciendo a través de este la correcta realización de las actividades laborales para evitar que el personal contribuya de manera negativa dentro de la organización, también podemos medir el desempeño real y compararlo con las normas establecidas para llevar una mejor supervisión de las metas establecidas, este resultado se da a conocer en espera de la

autoevaluación del personal y así poder establecer las distintas acciones correctivas en obtención de un desempeño real a la norma propuesta.

Es necesario mencionar que el propietario y sus conocimientos son de suma importancia ya que este debe ser el director del proceso productivo de su organización, este corre ilimitadamente con el riesgo productivo y financiero inherente a su actividad empresarial, este debe tener autoridad para orientar sus negocios y la actividad productiva como le pareciese más conveniente dentro de las leyes y los parámetros establecidos y autorizados. Su poder de control interno es absoluto.

En el ámbito operacional debemos tener en cuenta de que las operaciones son las actividades que crean los bienes o servicios, transformando insumos o recursos en productos terminados y lo más importante a tener en cuenta es que cuanto más eficiente seamos en la transformación de un producto, más productivos seremos y mayor será el valor agregado del producto entregado.

Se necesitan ciertas habilidades generales para tener un desempeño directivo eficaz y eficiente, estas habilidades son requeridas sin importar el nivel que se ocupen en la organización, es decir a cualquier administrador se le va a demandar que posea dichas habilidades, sin embargo el nivel jerárquico va a determinar la importancia y necesidad de cada una de las habilidades administrativas y productivas en relación con un desempeño óptimo de su función, es decir la mezcla de estas difieren dependiendo del nivel que el administrador ocupa en la organización.

Dentro de estas tenemos las habilidades conceptuales que son aquellas que permiten obtener, analizar e interpretar una visión de conjunto sobre la complejidad de la organización y de cómo las distintas partes configuran la unidad.

En resumen permite reconocer los elementos significativos en una situación, comprender la relación entre los elementos y planificar por anticipado en lugar de reaccionar.

También existen las habilidades técnicas las cuales consisten en saber utilizar los conocimientos, procedimientos, herramientas y recursos específicos de una disciplina o campo concreto, por ejemplo: contabilidad, producción, ingeniería, etc.

Mientras que las habilidades humanas permiten alcanzar los objetivos organizacionales utilizando el esfuerzo de otras personas. Exige comunicar de manera positiva las expectativas



que uno tiene acerca del desempeño de otros individuos. Estas habilidades son un reflejo de la capacidad de liderazgo y una herramienta para trabajar, comunicarse y entender a los demás.

El ejercicio y práctica de ésta habilidad comprende el desarrollo del trabajo en equipo, fomento del esfuerzo cooperativo, propiciar y favorecer la creación de un ambiente positivo donde el empleado se siente libre y seguro para manifestar sus inquietudes, esta habilidad no solo es requerida por el administrador sino también es fundamental en sus relaciones con personas fuera de la misma.

El administrador actúa enseñando e instruyendo como guía.

## **2.2 Marco Legal**

### **REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE DESARROLLO AGRARIA**

#### **CAPÍTULO I**

#### **FOMENTO, DESARROLLO, PROTECCIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA REFORMA AGRARIA INTEGRAL**

**Art. 1.- BENEFICIARIOS DE LA LEY.-** La ley propenderá al beneficio y desarrollo de campesinos, indígenas, montubios, afro ecuatorianos, agricultores en general y empresarios agrícolas, cuya actividad sea la establecida en el artículo 1 de la Ley de Desarrollo Agrario.

**Art. 2.- FOMENTO, DESARROLLO, PROTECCIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA REFORMA AGRARIA INTEGRAL.-**El fomento, desarrollo, protección y perfeccionamiento de la reforma agraria integral se realizará mediante:

- a.** La capacitación e investigación agrarias;
- b.** El acceso a la tierra en aplicación de la Ley de Desarrollo Agrario;
- c.** El uso y manejo racional en el aprovechamiento de los recursos;
- d.** La construcción de obras de infraestructura agraria;
- e.** La determinación de las zonas edafológicas y la rehabilitación de la calidad de los suelos mediante la ejecución de proyectos en este campo; y,
- f.** La educación técnica y tecnología agraria.

## **CAPÍTULO II**

### **CAPACITACIÓN AGRARIA**

**Art.3.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Secretaría Nacional de Asuntos Indígenas y Minorías Étnicas, en coordinación con las organizaciones nacionales indígenas campesinas, montubias, afro ecuatorianas, agricultores en general y empresarios agrícolas, según el caso, formulará, ejecutará y actualizará periódicamente el “ Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agraria”. En el desarrollo de estos programas se incluirán los conocimientos y técnicas ancestrales, tomando en cuenta los diversos ecosistemas, así como las características, condiciones y naturaleza propias de las organizaciones participantes.

La capacitación deberá tomar en cuenta la participación de las mujeres en el trabajo agrícola y las involucrará activamente en los programas respectivos.

**ART. 4.- AREAS DE CAPACITACIÓN AGRARIA.-** Las áreas de capacitación agraria serán las siguientes:

- a) Cultivos: Preparación y recuperación del suelo, selección y uso adecuado de semillas, tratamiento químico y control biológico de plagas, conservando el equilibrio ecológico;
- b) Almacenamiento en silos y comercialización local y de exportación de productos agrarios. Pos cosecha y procesamiento;
- c) Crédito;
- d) Gestión empresarial;
- e) Técnicas y tecnologías, incluyendo las ancestrales y tradicionales; y,
- f) Otras actividades agrarias.

En general, la capacitación dará cabida a tecnologías apropiadas y alternativas que se adapten a las particulares características de los grupos, condiciones y ambientales y socio – económicas y ámbito geográfico donde vaya a ser aplicada.

**Art. 5.- INVESTIGACIÓN Y REGISTRO.-** En el caso de comunidades indígenas, campesinas, montubias y afro ecuatorianas que mantienen sistemas ancestrales de producción, se desarrollarán programas de investigación para potenciar, innovar, registrar y transmitir sus

técnicas y usos tradicionales. Para el efecto el Estado, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería suscribirá contratos y convenios con las organizaciones beneficiarias.

Conforme lo determinado en el Convenio sobre la Diversidad

Biológica, se respetarán, preservarán y mantendrán las innovaciones y las prácticas de las comunidades indígenas y locales que entrañen estilos tradicionales de vida pertinentes para la conservación y la utilización sustentable de la diversidad biológica y se promoverá su aplicación más amplia, con la aprobación y participación de quienes posean esos conocimientos, innovaciones y prácticas y fomentará que los beneficios derivados de su utilización se compartan equitativamente.

**Art. 6.- DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN AGRARIA.-**La capacitación agraria se llevará a cabo a petición de las organizaciones nacionales indígenas, campesinas, afro ecuatorianas y empresarios agrícolas, utilizando la infraestructura de los Ministerios de Educación y Cultura, Agricultura y Ganadería, de la

Secretaría Nacional de Asuntos Indígenas y Minorías Étnicas, de otras entidades y de los beneficiarios.

**Art. 7.- UTILIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.-** Para el uso de la infraestructura física del Ministerio de Educación en la capacitación agraria, el Ministerio de Agricultura y Ganadería suscribirá el correspondiente convenio con el Ministerio de Educación, el que será actualizado periódicamente, conforme las necesidades de la capacitación. El Ministerio de Educación deberá incluir en su presupuesto asignaciones para el mantenimiento y cuidado adicional de los locales utilizados.

**Art. 8.-** Las entidades privadas u organizaciones campesinas, indígenas, afro ecuatorianas, de agricultores en general y de empresarios agrícolas que sean contratados o con los que se suscriban convenios para la capacitación a la que se refiere este acápite, deberán cumplir los siguientes requisitos: 1) Personalidad jurídica; 2) Conocimiento del idioma en el que se realice la capacitación; 3) Experiencia en temas agrarios; y, 4) Conocimiento de las áreas geográficas y de su realidad socio- económica y cultural.

**Art. 9.- DERECHOS DE LOS BENEFICIARIOS.-** Los beneficiarios tendrán derecho a elegir los temas de capacitación integral que les sean más útiles de acuerdo a sus necesidades.

**Art. 10.- APOYO PARA PARTICIPAR EN UNA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN.-**

En los contratos y convenios, de ser el caso siempre que se justifique, se establecerán montos destinados a pasajes, alimentación y estadía de los concurrentes a los eventos de capacitación que se desarrollen en el campo o centros poblados.

**Art. 11.- FONDO DOTAL PARA LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.-**

Se programará anualmente la venta de activos improductivos del Ministerio de Agricultura y Ganadería dentro del presupuesto de ingresos. Los recursos resultantes constituirán un fondo dotal cuyos réditos se utilizarán a futuro para financiar la capacitación. Igualmente ingresarán a esta cuenta los recursos presupuestarios asignados anualmente, conforme lo establecido en la Ley de Desarrollo Agrario.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería administrará el fondo dotal de capacitación, que será invertido en una institución pública del sistema financiero nacional, con el objeto de obtener del mercado el mayor beneficio posible.

El Ministerio de Economía y Finanzas establecerá una subcuenta del presupuesto del Ministerio de Agricultura y Ganadería denominada “Fondo de Capacitación Agraria” para el manejo de los réditos indicados y de los demás recursos establecidos con tal propósito.

Los recursos del fondo asignados para la contratación o suscripción de los convenios para capacitación antes mencionados, no podrán utilizarse en gastos corrientes del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería determinará anualmente el programa de egresos correspondientes, los que estarán en relación de los réditos del Fondo Dotal previstos, tomando en cuenta las correspondientes disposiciones de la Ley de Presupuesto del Sector Público.

### **CAPÍTULO III CRÉDITO AGRARIO**

**Art. 12.-** El Banco Nacional de Fomento, cumpliendo con su obligación legal de financiar prioritariamente a los pequeños y medianos productores, deberá conceder los créditos sobre bases de igualdad de circunstancias, bajo el cumplimiento de criterios de viabilidad económica y financiera.

El Banco Nacional de Fomento expedirá reglamentos especiales en que consten los plazos y períodos de gracia que se requieran para hacer viable la aplicación del inciso tercero del artículo 9 de la Ley de Desarrollo Agrario en relación con los diferentes cultivos agrícolas y actividades pecuarias.

**Art. 13.-** Para proceder a su capitalización, el Banco Nacional de Fomento ejecutará las políticas de liquidación de activos no productivos y desinversión que han sido adoptadas por la institución.

Asimismo, esta entidad deberá adoptar y actualizar periódicamente un plan estratégico que permita mejorar su eficiencia y la calidad de su cartera.

**Art. 14.-** El sistema de seguros de crédito agrícola respetará las normas sobre la evaluación de los activos de riesgo y la constitución de las correspondientes provisiones necesarias para cubrir el riesgo normal de la actividad agraria. Los seguros a que se refiere este artículo serán provistos por el sector privado, que tomará en cuenta las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos.

La expedición del informe previo del Ministerio de Agricultura y Ganadería sobre la determinación de mecanismos y condiciones del seguro de crédito agrícola que corresponde a la Superintendencia de

Bancos, se refiere a la actividad agraria, incluyendo información sobre superficie, volúmenes de producción, distribución geográfica, rendimientos y precios de insumos y productos agropecuarios.

Producido un siniestro por caso fortuito o fuerza mayor, la empresa aseguradora deberá reembolsar a la entidad prestamista el monto del crédito o la parte del que se torne irrecuperable. El productor agrario no estará obligado a reembolsar a la aseguradora el monto que ésta deba pagar, pues no se producirá la subrogación del crédito en beneficio de la aseguradora.

## **CAPÍTULO IV DE LOS ESTÍMULOS**

**Art. 15.-** Las inversiones que efectúen los particulares para el establecimiento de mercados mayoristas podrán ser deducibles de la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta, de acuerdo con la Ley de la materia y este reglamento.

Para el efecto, se observarán las reglas siguientes:

- a) Corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas la calificación de las inversiones de los particulares en mercados mayoristas, conforme los respectivos proyectos de factibilidad, previo informe del Ministerio de Agricultura y Ganadería;
- b) Los interesados presentarán el plan de inversiones y la información que determine el instructivo correspondiente del Ministerio de Economía y Finanzas. Asimismo, notificarán el inicio de los desembolsos, la entrega de las obras y el principio de las operaciones; y,
- c) El instructivo del Ministerio de Economía y Finanzas contendrá aspectos tales como zonificaciones, porcentajes y duración de la deducción, períodos de inversión, escalas relativas a las prioridades de ubicación, participantes y otros que se juzgue convenientes.

La referencia a particulares constante en el artículo 13 de la Ley de Desarrollo Agrario y en este artículo comprenderá a las comunidades indígenas, campesinas, montubias y afro ecuatorianas, así como a cooperativas y asociaciones dedicadas a la actividad agraria o agroindustrial.

Para estimular el establecimiento de mercados y centros de acopio de iniciativa de organizaciones indígenas, montubias, afro ecuatorianas, campesinas y comunitarias, del Estado facilitará créditos a través del Banco Nacional de Fomento, con tasas preferenciales similares a las que esa institución fije para la producción agropecuaria de acuerdo con la Ley de Desarrollo Agrario.

**Art.16.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería arbitrará las políticas y mecanismos de defensa del agricultor, del campesino y del empresario agrícola basado en los principios de libertad de comercialización y exportación de sus productos, a través del mecanismo racionalizado de franjas de precios y mediante la aplicación de medidas contra las prácticas desleales del comercio exterior.

**Art.17.-** Los incentivos contemplados en el artículo 15 de la Ley de Desarrollo Agrario, se concederán a las empresas que se constituyan para desarrollar nuevos proyectos agroindustriales iniciados a partir de la vigencia de la Ley de Desarrollo Agrario, pudiendo acogerse a este incentivo las microempresas y organizaciones agrarias.

Las deducciones se aplicarán exclusivamente sobre los ingresos generados por estas nuevas actividades agroindustriales de las empresas, microempresas y organizaciones agrarias.

Se entenderá por transformación industrial de productos agropecuarios a los procesos que generen valor agregado al producto agrario primario de origen nacional.

Se calculará el inicio de la actividad agroindustrial a partir de la oferta de productos en el mercado. Las disposiciones del artículo 15 de la Ley de Desarrollo Agrario se regularán mediante Acuerdo del Ministro de Economía y Finanzas.

**Art. 18.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del= órgano competente delegado para el efecto, y en coordinación con el Ministerio del Ambiente actualizará en forma periódica la información sobre los insumos y tecnologías que se califiquen como nocivos e inconvenientes para la conservación ecológica o del medio ambiente. Esta información asimismo será difundida con toda oportunidad a los organismos aduaneros y de control de importaciones para evitar su introducción al País como lo disponen las leyes de Aduanas, Sanidad Animal y Vegetal y más leyes aplicables.

La libre importación y comercialización de productos y tecnologías a que se refiere el artículo 16 de la Ley de Desarrollo Agrario, se aplicará exclusivamente a actividades agrarias.

Para efectos de la exención de tributos no se requiere ninguna autorización previa y bastará la declaración jurada del importador de que se trata de insumos y tecnologías para la producción agraria y que los productos no se encuentran en la lista de prohibida importación del Ministerio de Agricultura y Ganadería ni son de uso restringido o prohibido en sus países de origen. La autoridad efectuará el control fitosanitario.

## **CAPÍTULO V**

### **EL PLAN DE USO, MANEJO Y ZONIFICACIÓN DE SUELOS**

**Art. 19.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería formulará el Plan de Uso, Manejo y Zonificación de Suelos previa consulta y participación de los sectores y organizaciones directamente involucrados.

**Art. 20.-** Para la sistematización, elaboración y evaluación de planes y programas a que se refiere este capítulo se contratará a consultores, pudiendo ser éstos también organizaciones o firmas consultoras de preferencia nacionales bajo el necesario control del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Estos planes no interferirán con los urbanísticos que desarrollen las municipalidades. En el área rural se establecerá la complementariedad necesaria.

**Art. 21.-** El Plan de Uso, Manejo y Zonificación contemplará:

- a) La descripción obtenida de la participación y consultas realizadas a nivel local y regional y los criterios considerados en su calificación;
- b) La designación de las autoridades coordinadoras de las actividades públicas del área, que deberán ser preferiblemente corporaciones regionales de desarrollo. Se solicitará la cooperación de las entidades del régimen seccional autónomo.
- c) La zonificación por actividades productivas principales, que deberá tomarse en cuenta en las acciones que ejecuten las instituciones gubernamentales y en las concesiones, autorizaciones y permisos que se concedan para las actividades particulares.
- d) La referencia de los estudios de impacto ambiental existentes y de su plan de manejo.
- e) La vocación de los suelos de conformidad con los estudios realizados por la División de Recursos Naturales Renovables del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- f) Las regulaciones existentes sobre uso racional del suelo en las diferentes zonas;
- g) Identificación de los problemas ecológicos relacionados con disponibilidad de aguas, inundaciones, procesos de erosión y otras consideraciones de vulnerabilidad ambiental; y,
- h) La caracterización regional tomando como unidad las cuencas hidrográficas.



**Art. 22.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería podrá delegar la formulación de los planes regionales a las corporaciones regionales de desarrollo.

## **CAPÍTULO VI**

### **OBLIGACIONES DEL ESTADO**

#### **Parágrafo1°.-**

#### **Invasiones de predios rurales**

**Art. 23.-** Se entiende como invasión la ocupación actual, con violencia o clandestinidad, de tierras rústicas de propiedad privada, comunitarias, del Estado y demás entidades del Sector Público.

**Art. 24.-** El propietario, poseionario o tenedor de tierras que fueren invadidas, denunciará el hecho al Director Ejecutivo del INDA o al funcionario del INDA que esté expresamente delegado por el Director

Ejecutivo. La denuncia contendrá la ubicación del predio, la referencia de la parte invadida y el día en que se produjo el hecho. El funcionario del INDA encargado del trámite verificará la veracidad de la denuncia dentro de veinticuatro horas, debiendo presentar un informe detallado y objetivo, bajo juramento, de la situación que encontró en las tierras controvertidas y sus conclusiones. De comprobarse la invasión, el

Director del INDA o el funcionario delegado expresamente por él, dispondrá el desalojo inmediato de los invasores contando con la intervención de la fuerza pública, la cual se encargará de resguardar las instalaciones, pertenencias y cultivos del predio invadido.

A este efecto, oficiará al Intendente General de Policía de la provincia en que esté ubicado el predio o al Comisario Nacional del respectivo cantón, quién procederá de inmediato. Si los funcionarios a los cuales se denuncia la invasión o las autoridades de policía a quienes se ordena el desalojo no actúen como lo dispone este artículo o lo hicieren tardíamente, serán responsables de la indemnización de daños y perjuicios, además de las sanciones civiles y penales a que hubiere lugar. En igual sanción y responsabilidad incurrirán los funcionarios participantes que a sabiendas ordenaren desalojos perjudicando derechos posesorios adquiridos.

**Parágrafo 2°.-**

**Fraccionamiento de las tierras comunales**

**Art. 25.-** El título traslativo de dominio de la comuna al beneficiario será la copia certificada de la parte resolutive del acta de fraccionamiento y partición debidamente protocolizada e inscrita en registro de la propiedad.

**Art. 26.-** La parte resolutive del acta contendrá la historia del dominio, cabida, linderos y nombres de los beneficiarios, debidamente aprobada por la asamblea. En el acta constará la firma o huella de los miembros asistentes. Se anexará el certificado del Registrador de la Propiedad y los planos o croquis debidamente aprobados por la asamblea general.

**Parágrafo 3°.-**

**Transformación de las comunas**

**Art.27.-** La decisión de transformar una comuna en cualquiera de las formas asociativas establecidas en las Leyes de Cooperativas y de Compañías se tomará con el acuerdo de las dos terceras partes de sus miembros.

**Art. 28.-** Una vez tomada la decisión, la comuna solicitará a la DINAC el avalúo comercial de las tierras con sus respectivas mejoras. Con el informe de la DINAC y la solicitud respectiva, la Dirección de Cooperativas o la Superintendencia de Compañías, según el caso, aprobarán la constitución de la cooperativa o de la sociedad respectiva.

Si los montos de los avalúos no fueran suficientes para el pago del capital de la sociedad, el saldo suscrito y no pagado se pagará a plazos, según las normas generales.

**CAPÍTULO VII**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA POLÍTICA AGRARIA**

**Parágrafo 1°.-**

**El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA)**

**Art.29.-** Forman parte del patrimonio de INDA, además de los bienes determinados en el artículo 27 de la Ley de Desarrollo Agrario y en las disposiciones transitorias cuarta y sexta de la Ley de Desarrollo Agrario, los siguientes:

- a) Los bienes muebles e inmuebles que adquiera a cualquier título;
- b) Los valores que ingresen por concepto de venta y adjudicación de tierras, con excepción de los montos determinados en el artículo 40 de la Ley de Desarrollo Agrario; y,
- c) Los ingresos provenientes de cualquier otra fuente.

**Parágrafo 2°.-**

**De las designaciones de miembros del Consejo Superior**

**Art. 30.-** El Colegio Electoral de Indígenas y Campesinos estará conformado por un representante de las organizaciones nacionales legalmente establecidas en el Ecuador.

La representación al Consejo Superior se ejercerá alternadamente. Los suplentes serán de una organización diferente que la del principal.

**Art. 31.-** La convocatoria al Colegio Electoral de Campesinos, Indígenas y Afro ecuatorianos se realizará por la mayoría de las organizaciones, por escrito, por lo menos con quince días de anticipación. La notificación se probará con la firma de recepción de un directivo de la organización notificada.

Si dentro del mes de enero no se reuniere el Colegio Electoral, el Consejo Superior de INDA realizará la correspondiente convocatoria mediante un aviso publicado en dos de los diarios de mayor circulación del país.

La convocatoria contendrá necesariamente el lugar, día y hora de la reunión y la advertencia de que, de no haber quórum constituido por la mitad más una de las organizaciones citadas, la sesión se instalará una hora después de la señalada en la convocatoria con la presencia de los representantes que concurran. La designación de representantes al Consejo Superior del INDA será preferiblemente de consenso.

**Art. 32.-** Las federaciones nacionales de cámaras de agricultura y de ganaderos designarán su representante ante el Consejo Superior preferiblemente de consenso. En la integración del Consejo Superior del INDA se alternarán cada año los representantes de la Sierra y de la Costa. El suplente será de una región diferente que el principal. Las normas para la designación y rotación serán aquellas establecidas para el efecto por el Director Ejecutivo del INDA.

**Parágrafo 3°.-**

**Del Director Ejecutivo del INDA**

**Art.33.-** Son atribuciones y deberes del Director Ejecutivo a más de las consignadas en la Ley de Desarrollo Agrario, las siguientes:

- a) Presentar trimestralmente al Consejo Superior del INDA, el informe de sus labores, sin perjuicio hacerlo cuando fuera requerido;
- b) Remitir al Consejo Superior del INDA la terna para que proceda a la designación del Subdirector Ejecutivo; y,
- c) Conocer y resolver sobre las denuncias que se presenten contra funcionarios y trabajadores del INDA por irregularidades cometidas en el desempeño de sus cargos e imponer las correspondientes sanciones, sin perjuicios de poner los hechos en conocimiento de las autoridades competentes para que se inicien las acciones civiles o penales respectivas.

En los casos de ausencia temporal y de impedimento, el Director

Ejecutivo del INDA será reemplazado en sus funciones por el Subdirector.

El Director Ejecutivo, el Subdirector Ejecutivo y los directores Distritales del INDA, deberán tener título universitario y experiencia práctica en el sector agrario. No podrán ejercer su profesión.

## **CAPÍTULO VIII DE LA EXPROPIACIÓN**

**Parágrafo 1°.-**

**Del procedimiento administrativo previo y de expropiación**

**Art. 34.-** La resolución de estar incurso un predio rústico en una causal de expropiación es un acto administrativo por el cual la autoridad competente determina que un predio rural de propiedad privada deberá pasar al patrimonio del INDA por estar comprendido en alguna de las causales previstas en el artículo 32 de la Ley de Desarrollo Agrario.

**Art. 35.-** La resolución de encontrarse un predio incurso en una causal de expropiación se someterá al procedimiento administrativo determinado en este reglamento.

**Art. 36.-** Los actos previos a la resolución deberán ser notificados al propietario del predio por el medio más expedito posible. Deberá existir constancia plena en el procedimiento administrativo de la dirección para notificaciones y deberá quedar prueba fehaciente del hecho de la notificación y del medio utilizado para ella. El procedimiento no podrá continuar si no hubiere constancia expresa del cumplimiento de este trámite, ni tendrá validez sin este requisito.

**Art. 37.-** El trámite de expropiación tendrá como antecedentes la descripción, el contenido y análisis de los informes técnicos que se establecen en este capítulo. De haber precedido una petición o denuncia, los solicitantes adjuntarán los presupuestos de hecho y las razones jurídicas a que se refiere el artículo 33 de la Ley de

Desarrollo Agrario. Los presupuestos de hecho se fundamentarán con la documentación que los peticionarios estimen convenientes.

Las actuaciones que requieran de la intervención de funcionarios del INDA se efectuarán en un plazo improrrogable de noventa días.

**Art. 38.-** Con el informe de la DINAC sobre el avalúo comercial y las mejoras del predio sujeto al trámite de expropiación, la autoridad que conoce del mismo solicitará a la Dirección Financiera del INDA la ubicación del compromiso de gasto en el presupuesto institucional, conforme lo determinado en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y la Ley de Presupuestos del Sector Público.

**Art. 39.-** La resolución de encontrarse un predio incurso en una de las causales del artículo 32 de la Ley de Desarrollo Agrario será motivada y contendrá por lo menos la enumeración, descripción, contenido y valoración de los informes correspondientes, incluyendo la evaluación, criterios y descargos del o los interesados, el certificado de haberse consignado el compromiso de gasto correspondiente en el presupuesto institucional y la prueba de la notificación al interesado con todos los actos efectuados en el desarrollo del trámite.

**Art. 40.-** La obtención del certificado de propiedad del predio en el Registro de la Propiedad y las copias notarizadas del título de propiedad corresponde a la autoridad competente del INDA.

**Art. 41.-** Los informes de las inspecciones que se practiquen en los trámites de expropiación previstos en la Ley de Desarrollo Agrario serán presentados bajo juramento.

**Parágrafo 2°.-**

**Acuerdo directo y juicio de expropiación**

**Art.42.-** Declarada la expropiación de un predio mediante resolución, se buscará el acuerdo directo en el precio entre el INDA y el propietario en un plazo máximo de noventa días, conforme las normas de la Ley de Contratación Pública.

**Art. 43.-** Para este acuerdo, el precio se fijará conforme al avalúo comercial actualizado en base de una nueva inspección de la Dirección Nacional de Avalúos y, Catastros (DINAC), que incluya las mejoras en el predio, siempre que hubiese transcurrido más de un año de haberse practicado el avalúo inicial. El precio que se convenga no podrá exceder de dicho avalúo en más del diez por ciento.

**Art. 44.-** Si el acuerdo se produce una vez declarada la expropiación, la correspondiente transferencia de dominio se formalizará mediante la protocolización en una notaria de la resolución de expropiación y el acuerdo de las partes, que se inscribirá en el Registro de la Propiedad del respectivo cantón.

**Art. 45.-** De no ser posible un acuerdo directo entre el INDA y el propietario del predio, se procederá al juicio de expropiación conforme al trámite previsto en el Código de Procedimiento Civil.

**Art. 46.-** En el caso de juicio de expropiación, el INDA podrá entrar en posesión de las tierras a la fecha de la consignación de los valores determinados por la sentencia judicial.

**Parágrafo 3°.-**

**Expropiación por la causal de trabajo precario**

**Art. 47.-** Para los efectos de la aplicación de la Ley de Desarrollo Agrario, se considera precario al trabajo en un predio rural sin contrato o estabilidad y sin plazo de duración, realizado por campesinos para su beneficio propio, cuando el pago por el aprovechamiento de la tierra se haga a través de productos o servicios no remunerados a favor del propietario. No se considerarán en esta categoría los contratos de asociación o cuentas en participación ni los sistemas de reciprocidad o ayuda dentro de las comunidades campesinas como prácticas de su cultura.

**Art. 48.-** Se considera no lícitas las formas de trabajo no contempladas en las leyes vigentes en el país o declaradas ilícitas por la Constitución o la Ley.

**Parágrafo 4°.-**

**Expropiación por atentar a la conservación**

**Art. 49.-** Solo el Director del INDA podrá expedir la declaratoria de que un predio esta incurso en la causal de expropiación del artículo 32 letra b) de la Ley de Desarrollo Agrario. No obstante, podrá delegar a los directores distritales la actuación de las diligencias e informes que se consideren pertinentes.

**Art.50.-**En la presunción de que se utilizan prácticas, incluyendo uso de tecnologías, que atentan gravemente contra la conservación de los recursos naturales renovables, el Director Ejecutivo del INDA dispondrá la inspección del predio correspondiente.

**Art. 51.-** Se atenta gravemente contra la conservación de los recursos naturales renovables cuando se aplican habitualmente las prácticas siguientes:

- a) Uso de productos químicos agrícolas prohibidos en el Ecuador o en su país de origen;
- b) Técnicas o prácticas que acarrear la erosión acelerada de las tierras;
- c) Tala indiscriminada de bosques que no sean de producción permanente. Para aplicar esta causal, el Director Ejecutivo del INDA deberá recabar el asesoramiento del Ministerio del Ambiente; y,
- d) Quema indiscriminada de bosques o de vegetación natural o protectora.

**Art. 52.-** En los casos comprobados de prácticas que atentan gravemente contra la conservación de los recursos naturales renovables, el Director Ejecutivo del INDA dispondrá la ejecución de un estudio de impacto ambiental sobre el predio en cuestión.

Las propuestas del estudio de impacto y especialmente el plan de manejo serán aprobados por acto administrativo del Director Ejecutivo del INDA. El plan de manejo del estudio de impacto ambiental tendrá un horizonte aproximado de dos años. El plazo para que se ratifiquen las prácticas agrarias inadecuadas será de hasta dos años calendario y, en ningún caso, menor de un año.

**Art. 53.-** El INDA hará el seguimiento del plan de manejo del estudio de impacto ambiental y propondrá periódicamente los correctivos necesarios. Cada seis meses el Director del INDA

hará la evaluación y expresará formalmente el cumplimiento o incumplimiento del plan. La ausencia de pronunciamiento se entenderá como aprobatoria. Si en el transcurso de dos años el propietario del predio hubiese incumplido continuamente con las disposiciones del plan, podrá el Director del INDA expedir por acto administrativo la resolución de encontrarse el predio incurso en la causal de expropiación establecida en el artículo 30 letra b) de la Ley de Desarrollo Agrario.

**Parágrafo 5°.-**

**Expropiación por in explotación de tierras aptas**

**Art. 54.-** En el caso de tierras inexploradas, el hecho de la in explotación por al menos dos años calendario deberá probarse dentro del procedimiento de expropiación, a través de los diferentes medios de prueba establecidos en la Ley de Desarrollo Agrario.

**Parágrafo 6°.-**

**Expropiación por gran presión demográfica**

**Art. 55.-** Conforme lo determinado en la Ley de Desarrollo Agrario, para la declaratoria de estar un predio incurso en la causal de expropiación por gran presión demográfica deberán seguirse los siguientes pasos:

- a) El INDA, previo informe del Ministerio de Agricultura y Ganadería, deberá zonificar las áreas en que, por la existencia de una apreciable densidad demográfica campesina, pueda aplicarse esta causal;
- b) Para cada caso de expropiación, el INDA deberá actuar a petición de una organización indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana cuyos integrantes estén dedicados a la agricultura; y,
- c) El predio deberá colindar con una población del área rural cuyos habitantes dependan de la agricultura para su manutención y no puedan lograr la satisfacción de sus necesidades básicas sino accediendo al mismo.

**Art. 56.-** Cumplidos satisfactoriamente los requisitos anteriores y antes de iniciar el procedimiento de expropiación, el INDA deberá solicitar al Ministerio de Agricultura y Ganadería y a la Oficina de Planificación ODEPLAN que realicen sendos estudios sobre el estado de explotación del predio y sobre la situación y condiciones de los integrantes de la



Organización solicitante. Estos estudios determinarán si los propietarios han incumplido lo preceptuado en la Ley de Desarrollo Agrario.

**Art. 57.-** Los informes del MAG y de la ODEPLAN comprenderán:

1. Diagnóstico socioeconómico del área colindante al predio que analice aspectos tales como: número de familias y población económicamente activa que dependen de la agricultura para su manutención; vivienda y servicios básicos; y actividad actual a que se dedican sus habitantes; y,
2. Encuesta de campo que indique el número de habitantes oriundos del lugar radicados en el, la actividad actual y año desde el cual se encuentran radicados los demás habitantes que colindan con el predio.

**Art. 58.-** Si los informes del MAG y de la ODEPLAN concluyen que se han cumplido todos los requisitos antes enunciados y los dos en forma concordante recomiendan la expropiación del predio por esta causal, el INDA dictará la resolución declarando la expropiación.

**Parágrafo 5º.-**

**Expropiación y concesiones para otros fines**

**Art. 59.-** Las concesiones mineras de explotación de materiales de empleo directo en la industria de la construcción, tales como arcillas superficiales, arenas y rocas, se otorgarán por parte de la Dirección Regional de Minería competente, previa observancia del procedimiento para el otorgamiento de esta clase de concesiones y una vez que el solicitante presente, la autorización expresa del propietario o de los propietarios de los terrenos comprendidos dentro del área materia de la concesión.

Tal autorización extendida mediante escritura pública, será entregada por el solicitante, junto con la petición de concesión.

La falta de entrega de dicha autorización, constituirá causa suficiente para la declaratoria de archivo del expediente del área y la eliminación de los registros de la Unidad del Catastro Minero.

Si el solicitante es propietario único del terreno en el que se ubica el área materia de la solicitud de concesión, bastará con la presentación de la escritura pública que lo acredite como tal.

**Art. 60.-** En caso de ser varios los propietarios de los terrenos comprendidos dentro del área de la concesión y alguno (s) no hubieren conferido la autorización a la que se refiere el artículo 34 de la Ley de Desarrollo Agrario, la Dirección Regional de Minería, no otorgará el título de concesión de explotación minera mientras no se excluyan de la solicitud los terrenos en cuestión ; estos podrán ser concedidos al mismo o a otro solicitante, solo previo el cumplimiento del requisito de autorización correspondiente.

**Art. 61.-** Para el otorgamiento de concesiones mineras dentro de las tierras que constituyen el Patrimonio Forestal o el Patrimonio de Áreas

Naturales del Estado, se requerirá la autorización del Ministerio del Ambiente.

## **CAPÍTULO IX**

### **LAS ADJUDICACIONES DE TIERRAS DEL INDA**

**Art. 62.-** En las adjudicaciones de tierras del INDA se utilizarán en lo aplicable los procedimientos previstos en la Ley de Desarrollo Agrario, la Ley de Tierras Baldías y Colonización y demás normas aplicables.

**Art. 63.-** Para la aplicación del artículo 38 de la Ley de Desarrollo Agrario y a la petición de los interesados, el Director Ejecutivo del INDA ordenará las indagaciones y la realización de los informes necesarios para determinar las áreas y organización social propia de las comunidades o etnias respectivas.

Con los informes descritos y los planos o croquis respectivos, que podrán ser elaborados por los interesados, el Director Ejecutivo del INDA, de considerarlo procedente, dictará la resolución de adjudicación.

**Art. 64.-** El Director Ejecutivo del INDA adjudicará tierras del patrimonio de la institución a favor de poseionarios con una tenencia mínima ininterrumpida de cinco años, previa justificación del interesado verificada por el funcionario competente, mediante inspección.

**Art. 65.-** Cuando hubiere más de un peticionario sobre una extensión de tierras, el INDA para adjudicar preferirá a aquellas comunidades, personas o grupos que estén vinculados a la actividad agraria y al predio involucrado y que garanticen a futuro una mayor eficiencia en el aprovechamiento de la tierra.

Para que una persona natural sea adjudicataria de tierras deberá reunir los siguientes requisitos mínimos:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Justificar que su actividad principal es la agraria; y,
- c) No tener en propiedad otras tierras agrícolas. Se exceptúan de esta disposición los minifundistas.

## **CAPITULO X**

### **DERECHO DE USO Y APROVECHAMIENTO DE AGUAS**

**Art. 66.-** Los pagos de indemnizaciones por derechos de aprovechamiento de aguas que se traspasen a favor de sectores urbanos se deberán hacer anterioridad a los otorgamientos correspondientes. Si las partes no se ponen de acuerdo sobre el valor de las indemnizaciones determinadas en el artículo 45 de la Ley de Desarrollo Agrario, nombrarán un árbitro arbitrador que decidirá sin apelación. En caso de no ponerse de acuerdo las partes sobre dicho árbitro, cualquiera de ellos acudirá ante un juez ordinario competente por el territorio, que ventilará la divergencia en la vía verbal sumaria y determinara el monto de tales indemnizaciones.

## **CAPÍTULO XI**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 67.-** Los trámites de adjudicación que se hubieren implementado de conformidad con las leyes de Reforma Agraria y de Tierras Baldías y Colonización, continuarán hasta la adjudicación a cargo del Director Ejecutivo del INDA. Se aplicarán el trámite, forma de pago y el valor fijado por precio de tierras así como el costo de linderación, entonces vigentes.

Registro Oficial Edición Especial No. 1 de 20-III-2003

### **DISPOSICIONES NORMATIVAS DEROGADAS**

1.- El Decreto Ejecutivo No. 3102 publicado en el Registro Oficial No.

94 de 3 de octubre de 1995, que contiene la reforma al Reglamento

General de Aplicación a la Ley de Desarrollo Agrario.

2.- La Resolución del INDA No. 1 publicada en el Registro Oficial No.

546 de 2 abril de 2002, que contiene la normativa referente al arrendamiento de tierras baldías con minerales.

3.- El Acuerdo Ministerial No. 392 publicado en el Registro Oficial No.

717 de 23 de noviembre de 1978, que contiene las normas de control de las entidades adscritas al MAG.

4.- El Acuerdo Ministerial No. 76 publicado en el Registro Oficial No. 557 de 17 de abril de 2002, que regula el Programa de Regularización y Administración de Tierras rurales.

5.- El Acuerdo Ministerial No. 14629, publicado en el Registro Oficial No. 989 de julio 30 de 1992, que contiene el Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental en lo referente al Recurso Suelo.

## **CODIFICACION A LA LEY DE DESARROLLO AGRARIO**

**Ley No. 2004-02, Registro Oficial No. S-315, 16-ABR-2004**

### **H. CONGRESO NACIONAL**

#### **LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION**

**Resuelve:**

### **EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE DESARROLLO AGRARIO**

#### **INTRODUCCION**

Dentro de un proceso de sistematización del ordenamiento jurídico ecuatoriano y con el propósito de evitar que en diferentes cuerpos legales se regulen idénticos intereses jurídicos, se ha trasladado a la Ley de Desarrollo Agrario, las siguientes normas de la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario, contenidas en los artículos 4, 5, 6, 29, 30, 54, 55, 56, 57, 92 y 93, referidos a capacitación campesina, utilización del suelo, investigación agropecuaria, organización empresarial campesina, medidas ecológicas y sanciones.

Igualmente, se han trasladado a la Ley de Aguas, las disposiciones de la Ley de Desarrollo Agrario sobre el uso y aprovechamiento del agua contenida en los artículos del 42 al 46.

#### **CAPITULO I**

##### **DE LOS OBJETIVOS DE LA LEY**

**Art. 1.- ACTIVIDAD AGRARIA.-** Para los efectos de la presente Ley, entiéndase por actividad agraria toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

**Art. 2.- OBJETIVOS.-** La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

**\* Art. 3.- POLITICAS AGRARIAS.-** El fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

- a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afro ecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recursos agrícolas;
- b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;
- c) De implementación de seguros de crédito para el impulso de la actividad agrícola en todas las regiones del país;
- d) De organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa de la producción agrícola, que elimine las distorsiones que perjudican al pequeño productor, y permita satisfacer los requerimientos internos de consumo de la población ecuatoriana, así como las exigencias externas del mercado de exportación;
- e) De reconocimiento al indígena, montubio, afro ecuatoriano y al trabajador del campo, de la oportunidad de obtener mejores ingresos a través de retribuciones acordes con los resultados de una capacitación en la técnica agrícola de preparación, cultivo y aprovechamiento de la tierra o a través de la comercialización de sus propios productos, individualmente o en forma asociativa mediante el establecimiento de políticas que le otorguen una real y satisfactoria rentabilidad;
- f) De garantía a los factores que intervienen en la actividad agraria para el pleno ejercicio del derecho a la propiedad individual y colectiva de la tierra, a su normal y pacífica conservación y a su libre transferencia, sin menoscabo de la seguridad de la propiedad comunitaria ni más limitaciones que las establecidas taxativamente en la presente Ley. Se facilitará de manera especial el derecho de acceder a la titulación de la tierra. La presente Ley procurará otorgar la garantía de seguridad en la tenencia individual y colectiva de la tierra, y busca el fortalecimiento de la propiedad comunitaria orientados con criterio empresarial y de producción ancestral;
- g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre

competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;

- h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agraria especificadas en el artículo 1;
- i) De fijación de un sistema de libre importación para la adquisición de maquinarias, equipos, animales, abonos, pesticidas e insumos agrícolas, así como de materias primas para la elaboración de estos insumos, sin más restricciones que las indispensables para mantener la estabilidad del ecosistema, la racional conservación del medio ambiente y la defensa de los recursos naturales;
- j) De protección al agricultor de ciclo corto que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre de campo mediante una racional rentabilidad;
- k) \*De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el futuro, en aplicación de esta Ley; y,
- l) De promoción de la investigación científica y tecnológica que permita el desarrollo de la actividad agraria en el marco de los objetivos de la presente Ley.

**\* REFORMA:**

En la codificación 2004-02, de la Ley de Desarrollo Agrario, en el Art. 3.- Políticas Agrarias, página 4, en donde dice:

"k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el".

Debe decir:

"k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el futuro, en aplicación de esta Ley; y," (Fe de errata. Registro Oficial No. 329 / 6 de mayo de 2004)

## **CAPITULO II**

### **DE LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

**Art. 4.- CAPACITACION.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá arbitrar las medidas para que en la infraestructura física existente en las áreas rurales del país, y en las del Ministerio de Educación y Culturas, se desarrollen cursos prácticos para indígenas, montubios, afro ecuatorianos y campesinos en general, relativos a la preparación del suelo, selección de semillas, cultivo, fumigación, cosecha, preservación o almacenamiento y comercialización de productos e insumos agrícolas, en orden a mejorar sus niveles de rendimiento en cantidad y calidad.

**Art. 5.- PLANES DE CAPACITACION.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá, en el plazo improrrogable de seis meses contados a partir de la promulgación de esta Ley, poner en marcha un programa nacional de capacitación y transferencia de tecnología que incluya además la potenciación e innovación de los conocimientos y técnicas ancestrales.

**Art. 6.- COORDINACION INSTITUCIONAL.-** El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, creado como dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería coordinará para que la capacitación del campesino ecuatoriano se realice preferentemente a través de empresas o entidades del sector privado preparadas para el cumplimiento de este objetivo y de las organizaciones indígenas y campesinas.

**Art. 7.- ADIESTRAMIENTO ADMINISTRATIVO.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería organizará conforme al artículo 5, un programa nacional de capacitación y transferencia tecnológica para el empresario agrícola, comunas, cooperativas y otras organizaciones de autogestión, tendiente a divulgar técnicas modernas de cultivo, acceso a líneas de crédito agrícola, familiarización con mecanismos de venta de productos en el mercado local y de oportunidades de comercialización de sus productos en el exterior.

**Art. 8.- FINANCIAMIENTO.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería contratará empresas y entidades del sector privado y suscribirá convenios con organizaciones nacionales o extranjeras para la capacitación gerencial y agraria antes mencionadas, las cuales se realizarán utilizando los mecanismos más adecuados.



El financiamiento de la capacitación se efectuará con recursos provenientes de ingresos que perciba el Estado por la venta de activos improductivos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que se constituirán en un fondo total, cuyos réditos se utilizarán a futuro. Adicionalmente, en el presupuesto general del Estado a partir de 1995, deberá constar una partida para este objeto.

**Art. 9.- CREDITO AGRICOLA.-** Las entidades del sistema financiero establecidas en el país podrán participar en el plan nacional de concesión de crédito de corto, mediano y largo plazo, para el financiamiento de la producción agrícola de los cultivos de ciclo corto para el consumo nacional, y que forman parte de la canasta familiar básica. Además se financiará la producción de leche, carne y sus derivados.

El Banco Nacional de Fomento estará obligado a conceder créditos de manera prioritaria a pequeños y medianos productores, con períodos de gracia y plazos acordes a las características de los suelos y la naturaleza de los cultivos. Podrá canalizar el crédito a través de cooperativas de ahorro y crédito constituidas en el sector rural u otros intermediarios financieros locales debidamente organizados. Para este efecto, el Gobierno deberá proceder a su capitalización.

**Art. 10.- DEL SEGURO DE CREDITO AGRICOLA.-**La Superintendencia de Bancos y Seguros, previo informe del Ministerio de Agricultura y Ganadería, determinará los mecanismos y condiciones que garanticen, a través de seguros, la compensación por la pérdida del valor de los créditos incobrables otorgados por el sistema financiero, cuando exista imposibilidad de recuperarlos por casos fortuitos o de fuerza mayor. En estos casos no se producirá la subrogación del crédito en beneficio de la aseguradora.

**Art. 11.- TASAS DE INTERES.-** El Presidente del Directorio del Banco Central, fijará de manera oportuna y en forma periódica las condiciones que deben regir para el otorgamiento de préstamos por parte del sector financiero para cultivos y actividades de las mencionadas en el artículo 9 con las preferencias constantes en el mismo, pudiendo para tal efecto establecer intereses diferenciados en forma selectiva y temporal.

**Art. 12.- FINANCIAMIENTO DE LA COMERCIALIZACION.-** Para el financiamiento de esta actividad, el Presidente del Directorio del Banco Central podrá autorizar a las instituciones del sistema financiero a constituir en títulos valores parte del encaje a que éstas

están obligadas, siempre y cuando dichos títulos valores, representen el derecho de propiedad de un producto agrario.

El derecho de propiedad de un producto agrario podrá incorporarse a un documento que tenga la naturaleza de título valor, el cual podrá ser negociable con sujeción a las disposiciones que normen el mercado de valores.

**Art. 13.- APOYO A LA COMERCIALIZACION DIRECTA.-** Las inversiones que efectúen los particulares para el establecimiento de mercados mayoristas, podrán ser deducibles de la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta, en los términos que se determine en el Reglamento a la presente Ley. El Estado estimulará el establecimiento de mercados y centros de acopio generados en la iniciativa de las organizaciones indígenas, campesinas y comunitarias, que tengan como función acercar a productores y consumidores y evitar la inconveniente intermediación que eventualmente pueda perjudicar el interés económico de las mismas.

**Art. 14.- POLITICA DE PRECIOS.-** Respecto a los productos señalados en el artículo 9, el Ministerio de Agricultura y Ganadería fijará las políticas y arbitrará los mecanismos de comercialización y regulación necesarios para proteger al agricultor contra prácticas injustas del comercio exterior.

**Art. 15.- INCENTIVOS PARA EL DESARROLLO AGRO - INDUSTRIAL.-** Las empresas, microempresas, comunidades campesinas y organizaciones agrarias nuevas que se establezcan en el país, fuera del Distrito Metropolitano de Quito y del cantón Guayaquil, para la transformación industrial de productos agropecuarios, pagarán el cincuenta por ciento del impuesto a la renta calculado de acuerdo con las normas de la Ley de Régimen Tributario Interno, por el tiempo de cinco años contados desde el inicio de su actividad agroindustrial.

**Art. 16.- LIBRE IMPORTACION Y COMERCIALIZACION.-** Garantizase la libre importación y comercialización de insumos, semillas mejoradas, animales y plantas mejorantes, maquinarias, equipos y tecnología, excepto de aquellos que el Estado o el país de origen los haya calificado como nocivos e inconvenientes para la preservación ecológica o del medio ambiente que pueda poner en riesgo el desarrollo sustentable del ecosistema.

No requerirán de autorización alguna, siempre y cuando cumpla con las Leyes Orgánica de Aduanas y de Sanidad Vegetal y Animal.

**Art. 17.- USO DE LOS SUELOS.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería formulará un plan de uso, manejo y zonificación de los suelos. El Estado estimulará la ejecución de estos planes y velará por su cumplimiento.

**Art. 18.- MEDIDAS ECOLOGICAS.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de sus organismos especializados, adoptará las medidas aconsejadas por las consideraciones ecológicas que garanticen la utilización racional del suelo y exigirá que las personas naturales o jurídicas que realicen actividades agrícolas, pecuarias, forestales u obras de infraestructura que afecten negativamente a los suelos, adopten las medidas de conservación y recuperación que, con los debidos fundamentos técnicos y científicos, determinen las autoridades competentes.

**Art. 19.- SUSPENSION.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería podrá ordenar la suspensión de las tareas y obras de que trata el artículo anterior, que ejecutaren personas naturales o jurídicas, si tales tareas y obras pudieren determinar deterioro de los suelos o afectar a los sistemas ecológicos.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería reglamentará esta disposición.

**Art. 20.- BANCOS DE GERMOPLASMA.-** El Estado, a través de las entidades correspondientes establecerá bancos de germoplasma de productos de consumo básico, para garantizar la conservación del patrimonio genético.

### **CAPITULO III DE LA INVESTIGACION AGROPECUARIA**

**Art. 21.- POLITICA DE INVESTIGACION AGROPECUARIA.-**La Política de Investigación Agropecuaria será determinada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y ejecutada por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, observando las siguientes prioridades:

- a) Productos alimenticios básicos de alto contenido nutritivo;
- b) Productos destinados a la exportación;
- c) Productos destinados a la sustitución de importaciones; y,
- d) Materia prima para la industria nacional.

**Art. 22.- OBJETIVO.-** La investigación agropecuaria se orientará a elevar la productividad de los recursos humanos y naturales mediante la generación y adopción de tecnologías de fácil difusión y aplicación a fin de incrementar la producción de los renglones señalados en el artículo anterior.

El Gobierno Nacional atenderá en forma prioritaria la asignación de recursos destinados a la investigación agropecuaria que realicen el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y otras entidades del sector público.

**Art. 23.- APLICACION DE RESULTADOS.-** Para la efectiva aplicación de los resultados de la investigación agropecuaria ésta se realizará preferentemente en proyectos integrados de desarrollo agropecuario, proyectos de reforma agraria y colonización, proyectos de desarrollo rural integral y de riego; en las agencias de servicios agropecuarios; y, en sectores atendidos por el Banco Nacional de Fomento con crédito de capacitación.

#### **CAPITULO IV OBLIGACIONES DEL ESTADO**

**Art. 24.- GARANTIA DE LA PROPIEDAD.-** El Estado garantiza la propiedad de la tierra conforme a lo establecido en los artículos 267 y 269 de la Constitución Política de la República.

El aprovechamiento y trabajo de la tierra puede hacerse en forma individual, familiar, cooperativa, asociativa, comunal, autogestionaria o societaria, mientras cumpla su función social.

**Art. 25.- FUNCION SOCIAL.-** La tierra cumple su función social cuando está en producción y explotación, se conservan adecuadamente los recursos naturales renovables y se brinda protección al ecosistema, se garantiza la alimentación para todos los ecuatorianos y se generan excedentes para la exportación. La función social deberá traducirse en una elevación y redistribución de ingresos que permitan a toda la población compartir los beneficios de la riqueza y el desarrollo.

**Art. 26.- FORMAS DE TRABAJO.-** El Estado garantiza el trabajo de la tierra realizado por los propietarios, sean éstos personas naturales o jurídicas. El trabajo directo implica que el

propietario asume los riesgos y costos de la producción, personalmente o a través de las formas contractuales establecidas en el Código Civil, Código del Trabajo, Ley de Cooperativas, Ley de Compañías, Ley de Comunas y más leyes pertinentes.

El Estado promueve y garantiza el fomento de la producción agraria mediante el estímulo de formas asociativas, cooperativas, comunitarias y empresariales, que conlleven a una óptima utilización de todos los recursos que intervienen en una eficiente producción agraria.

**Art. 27.- PROHIBICIONES.-** Prohíbese toda forma de trabajo precario en el cultivo de la tierra, tales como arrimazgos, finquerías o formas que impliquen el pago por el uso de la tierra por quienes la trabajan por mano propia, a través de productos o servicios no remunerados.

**Art. 28.- INTEGRIDAD DE LOS PREDIOS RUSTICOS.-** El Estado garantiza la integridad de los predios rústicos. En caso y de producirse invasiones y tomas de tierras, se aplicarán las disposiciones de la Constitución Política de la República y demás leyes pertinentes.

**Art. 29.- SANCION PENAL.-** Los dirigentes, instigadores o participantes en cualquier forma en la invasión, serán juzgados como autores de delito de usurpación que, para este efecto, se considerará delito de acción pública de instancia oficial.

De la misma manera serán sancionados los dirigentes, instigadores y participantes en las invasiones de las tierras pertenecientes a las instituciones del Estado y las que se hallen comprendidas en concesiones forestales y otras similares.

**Art. 30.- IMPEDIMENTO A INVASORES.-** Los invasores no podrán ser tomados en cuenta para adjudicación de tierras del Estado en ningún plan de colonización.

**Art. 31.- FRACCIONAMIENTO DE PREDIOS COMUNALES.-** Las comunas, legalmente constituidas, que deseen la participación entre sus miembros de la totalidad o de una parte de las tierras rústicas que les pertenecen comunitariamente, podrán proceder a su fraccionamiento previa resolución adoptada en asamblea general por las dos terceras partes de sus miembros, salvo lo previsto en el numeral 2 del Art. 84 de la Constitución Política. Sin embargo, se prohíbe el fraccionamiento de los páramos, así como de las tierras destinadas a la siembra de bosques. Así mismo, las comunas se podrán transformar, por decisión de las dos terceras partes de sus miembros, en cualquiera de las formas asociativas establecidas en las leyes de cooperativas y de compañías. Las operaciones contempladas en este artículo estarán

exentas de tributos. Podrán realizarse refundiciones, compensaciones o pagos que hagan factible las operaciones mencionadas en forma equitativa.

## **CAPITULO V**

### **DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL CAMPESINA PARA LA PRODUCCION AGROPECUARIA**

**Art. 32.- ORGANIZACION EMPRESARIAL CAMPESINA.-** Es deber fundamental del Gobierno Nacional promover las organizaciones empresariales campesinas de producción agropecuaria, para el mejoramiento integral del campesino como beneficiario preferencial de su acción directa.

**Art. 33.- PARTICIPACION CAMPESINA.-** El Gobierno Nacional promoverá la efectiva participación de la población campesina, a través de sus respectivas organizaciones empresariales legalmente establecidas, en la elaboración, ejecución y evaluación de programas y proyectos de desarrollo agropecuario relacionados con su área de interés empresarial.

**Art. 34.- FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.-** Para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo anterior, el Ministerio de Agricultura y Ganadería fortalecerá la organización de las cooperativas agropecuarias, comunas, asociaciones y más agrupaciones empresariales.

**Art. 35.- ASESORIA A LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería creará un servicio permanente de asesoría legal, contable y técnica a las organizaciones campesinas y a sus empresas asociativas con el fin de impulsar su consolidación y desarrollo empresarial de autogestión.

## **CAPITULO VI**

### **DE LA ADMINISTRACION DE LA POLITICA AGRARIA**

**Art. 36.- INDA.-** En armonía con lo dispuesto en el artículo 176 de la Constitución Política de la República corresponde al Presidente de la República, a través del Ministerio de

Agricultura y Ganadería, la dirección política del proceso de promoción, desarrollo y protección del sector agrario. Para su ejecución, créase el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), como una entidad de derecho público, con ámbito nacional, personalidad jurídica y patrimonio propio, que estará adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería y tendrá su sede en Quito. El INDA deberá delegar sus facultades a fin de propender a la descentralización y desconcentración de sus funciones conforme lo establece la Ley.

**Art. 37.- ATRIBUCIONES DEL INDA.-** El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Otorgar títulos de propiedad a las personas naturales o jurídicas que, estando en posesión de tierras rústicas y teniendo derecho a ellas, carecen de título de propiedad;
- b) Adjudicar las tierras que son de su propiedad;
- c) Declarar la expropiación de tierras que estén incursas en las causales establecidas en el artículo 32 de la presente Ley;
- d) Realizar y mantener un catastro de las tierras agrarias;
- e) Perfeccionar el proceso de reforma agraria integral; y,
- f) Las demás que consten en la presente Ley y su Reglamento.

**Art. 38.- PATRIMONIO DEL INDA.-** Forman parte del patrimonio del INDA:

- 1) Todas las tierras rústicas que formando parte del territorio nacional carecen de otros dueños;
  - 2) Las que mediante resolución que cause estado al amparo de las Leyes de Reforma Agraria y de Tierras Baldías y Colonización, entraron al patrimonio del Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización y aún no han sido adjudicadas; y,
  - 3) Las que sean expropiadas en aplicación de la presente Ley.
- Se exceptúan expresamente del patrimonio del INDA las tierras que, son administradas por el Ministerio del Ambiente.

**Art. 39.- CONFORMACION DEL INDA.-** El Instituto contará con la siguiente estructura básica:

- a) Un Consejo Superior;
- b) Un Director Ejecutivo;
- c) Cuatro Direcciones Distritales; y,

- d) Las unidades administrativas que se establezcan en el Reglamento de la presente Ley y en el Reglamento Orgánico y Funcional del Instituto.

**Art. 40.- INTEGRACION DEL CONSEJO SUPERIOR.-** El Consejo Superior estará integrado por las siguientes personas:

1. El Ministro de Agricultura y Ganadería o su Delegado, quien deberá ser uno de los Subsecretarios del Ministerio, quien lo presidirá;
2. El Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad o su Delegado, quien deberá ser un Subsecretario;
3. El Director General de la Oficina de Planificación de la Presidencia de la República (ODEPLAN) o su Delegado Permanente;
4. Un representante permanente del Banco Nacional de Fomento o su alterno;
5. Un representante de los agricultores y ganaderos, designado por las Federaciones Nacionales de Cámaras de Agricultura y de Ganaderos del Ecuador; y,6) Dos representantes de las organizaciones nacionales de indígenas, montubios, afro ecuatorianos y campesinas en general, legalmente constituidas.

Los representantes a que se refieren los numerales 5) y 6) serán elegidos por los respectivos colegios electorales en la forma en que lo determine el Reglamento.

El Director Ejecutivo del INDA y el Ministro del Ambiente, serán miembros ex - oficio del Consejo Superior, con voz pero sin voto. El Director Ejecutivo del INDA será adicionalmente Secretario del Consejo Superior.

Los representantes del sector privado durarán un año en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola ocasión.

El Consejo Superior podrá delegar sus atribuciones en Consejos distritales dotándoles de las atribuciones que considere convenientes.

**Art. 41.- ATRIBUCIONES DEL CONSEJO SUPERIOR.-** Son atribuciones del Consejo Superior:

1. Establecer las políticas que debe implementar el INDA, las cuales deben encuadrarse en las políticas de desarrollo del país y particularmente en las determinadas por el



Presidente de la República, el Ministro de Agricultura y Ganadería, esta Ley y su Reglamento, para el sector agrario;

2. Dictar los reglamentos internos necesarios para la marcha del INDA;
3. Aprobar el presupuesto de la Institución, antes de su remisión a los organismos superiores;
4. Designar al Director Ejecutivo del INDA, de una terna presentada por el Ministro de Agricultura y Ganadería;
5. Designar a los Directores Distritales, a propuesta del Director Ejecutivo; y,6) Las demás que señale esta Ley y su Reglamento.

**Art. 42.- FUNCIONES DEL DIRECTOR EJECUTIVO DEL INDA.-** Son funciones del Director Ejecutivo del INDA:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del INDA, pudiendo celebrar a su nombre toda clase de actos y contratos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos;
2. Conocer y resolver sobre los trámites de expropiación que se eleven a él en apelación o consulta;
3. Otorgar títulos de propiedad de las tierras que estén en posesión de personas naturales o jurídicas que tengan derecho para ello;
4. Adjudicar las tierras que forman parte del patrimonio del INDA;
5. Organizar y dirigir la marcha administrativa del Instituto;
6. Designar a los funcionarios y empleados del Instituto, con excepción de los directores distritales, de acuerdo al presupuesto aprobado por el Consejo Superior y en concordancia con la Ley de Presupuestos del Sector Público;
7. Tramitar, de conformidad con la Constitución Política de la República y demás leyes pertinentes, las denuncias de invasiones o tomas de tierras que le sean presentadas;
8. Presentar al Consejo Superior el proyecto de Presupuesto anual, para su aprobación;
9. Conocer y resolver los trámites de resolución de adjudicación, oposición a la adjudicación y presentación de títulos que se sustancien de conformidad con la Ley de Tierras Baldías y Colonización;
10. Ejecutar las políticas determinadas en esta Ley y las dictadas por los órganos competentes establecidos en la misma; y,
11. Las demás que señalen esta Ley y su Reglamento.

El Director Ejecutivo del INDA y los Directores Distritales del INDA deben ser profesionales con título universitario, con experiencia práctica en el sector agropecuario. No podrán ejercer su profesión. El Director Ejecutivo podrá delegar sus atribuciones a los altos funcionarios del Instituto, manteniendo su plena responsabilidad y previa aprobación del Consejo Superior.

## **CAPITULO VII**

### **CAUSALES DE EXPROPIACION**

**Art. 43.- CAUSALES.-** Las tierras rústicas de dominio privado sólo podrán ser expropiadas en los siguientes casos:

- a) Cuando sean explotadas mediante sistemas precarios de trabajo o formas no contempladas en esta Ley como lícitas;
- b) Cuando para su explotación se empleen prácticas, incluyendo uso de tecnologías no aptas, que atenten gravemente contra la conservación de los recursos naturales renovables. En este caso, deberá ser el Director Ejecutivo del INDA, quien declare la expropiación, luego de fenecido el plazo que debe conceder para que se rectifiquen dichas prácticas, el que será de hasta dos años calendario y, en ningún caso, menor a un año;
- c) Cuando las tierras aptas para la explotación agraria se hayan mantenido inexploradas por más de dos años consecutivos y siempre que no estuvieren en áreas protegidas, de reserva ecológica, constituyan bosques protectores o sufran inundaciones u otros casos fortuitos que hicieren imposible su cultivo o aprovechamiento; y,
- d) Cuando el predio esté sujeto a gran presión demográfica, siempre y cuando se incumpla por parte de sus propietarios los enunciados establecidos en los artículos 19, 20 y 21 de esta Ley. La expropiación por esta causal sólo podrá hacerse cuando existan informes previos favorables y concordantes del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de la Oficina de Planificación de la Presidencia de la República (ODEPLAN).
- e) Existe gran presión demográfica cuando la población del área rural colindante al predio, dependiendo de la agricultura para su manutención, no puede lograr la satisfacción de sus necesidades básicas, sino mediante el acceso al mismo.

Para la aplicación de esta causal el INDA, a petición de la organización interesada y previa la zonificación de las áreas en que esta causal es aplicable, le solicitará al MAG y a la ODEPLAN el estudio correspondiente para determinar si se cumplen las condiciones

establecidas en el literal d) de este artículo. No podrán ejercer el derecho de petición para la aplicación de esta causal las personas naturales y jurídicas que no estén dedicadas a la agricultura.

**Art. 44.- DECLARATORIA DE EXPROPIACION.-** Corresponde a los Directores Distritales Central, Occidental, Austral y Centro Oriental del INDA, con sedes en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Riobamba, respectivamente, declarar la expropiación de las tierras que estén incursas en las causales de expropiación establecidas en el artículo anterior.

Las resoluciones de estos Directores Distritales podrán impugnarse ante el Director Ejecutivo del INDA, sin perjuicio de la acción contencioso administrativa.

El precio a pagarse será el del avalúo comercial actualizado practicado por el INDA, a menos que exista acuerdo entre el INDA y el afectado, de conformidad con lo que dispone el artículo 36 de la Ley de Contratación Pública. Si el afectado estuviese en desacuerdo respecto al precio, la controversia se ventilará ante los jueces comunes competentes, conforme a las normas establecidas en el Código de Procedimiento Civil.

El precio antes mencionado deberá pagarse en dinero efectivo, sin cuyo pago el INDA no podrá tomar posesión de las tierras.

El Estado, dentro del presupuesto anual del Instituto asignará los fondos necesarios para el pago de expropiaciones.

De conformidad con el Derecho de Petición establecido en la Constitución, cualquier persona natural o jurídica podrá pedir al INDA que inicie un trámite de expropiación o denunciarle la existencia de un predio que esté incurso en alguna causal de las establecidas en el artículo anterior, adjuntando los presupuestos de hecho y las razones jurídicas que estime pertinentes. Sin embargo, el trámite administrativo para la expropiación no tendrá como parte sino a quienes tengan título de propiedad de dicho predio. Las resoluciones de los Directores Distritales subirán obligatoriamente en consulta al Director Ejecutivo del INDA. No podrá iniciarse nuevo trámite administrativo de expropiación sobre un predio sino después de cinco años de concluido el anterior.

**Art. 45.- EXPROPIACIONES Y CONCESIONES PARA OTROS FINES.-** Para expropiar tierras que estuvieren dedicadas a la producción agraria para destinarlas a otros fines distintos a los de su vocación natural se requerirá informe previo favorable del Ministro

de Agricultura y Ganadería. Se exceptúan las expropiaciones para obras públicas, que se rigen por normas especiales.

Las concesiones mineras de materiales de empleo directo en la industria de la construcción, tales como arcillas superficiales, arenas y rocas, sólo se podrán hacer con autorización expresa del propietario otorgado mediante escritura pública.

## **CAPITULO VIII**

### **TRANSFERENCIA DE DOMINIO, ADJUDICACION Y TITULACION DE TIERRAS RUSTICAS**

**Art. 46.- TRANSFERENCIA.-** La compra venta y transferencia de dominio de tierras rústicas de dominio privado es libre y no requiere de autorización alguna.

**Art. 47.- INTEGRACION DE MINIFUNDIOS.-** El Estado facilitará la integración de minifundios para crear unidades de producción que aseguren al propietario un ingreso compatible con las necesidades de su familia, procurando así la eliminación de dichos minifundios.

En las zonas de minifundio, promoverá la organización de formas asociativas, tanto de servicios como de producción y propiedad, en base a programas de integración parcelaria. Con tal objeto, los actos y contratos que persigan la integración de minifundios, estarán exonerados de los impuestos de alcabala, registro y adicionales. Esta misma exoneración podrá concederse para transferencias de dominio a través del INDA con el objeto de solucionar graves conflictos sociales.

**Art. 48.- PROHIBICION A LAS ENTIDADES PUBLICAS.-** Prohíbese a las entidades del sector público, con excepción del INDA y del Ministerio del Ambiente, ser propietarias de tierras rústicas. Si por cualquier razón ingresaren tierras a su patrimonio, deberán enajenarlas dentro del plazo de un año. Si no lo hicieren, estas tierras pasarán a formar parte del patrimonio del INDA.

Exceptúense las tierras rústicas que sirvan para el cumplimiento de los fines específicos de la entidad que las aprovecha, como las destinadas a capacitación, investigación agraria, educación, campamentos de obras públicas, explotación de minas, canteras y recursos del

subsuelo, instalaciones para la defensa nacional, puertos, aeropuertos, áreas de seguridad, áreas protegidas, patrimonio forestal y otros similares.

Las tierras rústicas del Estado no pueden ser objeto de prescripción adquisitiva de dominio. Son nulos y de ningún valor los gravámenes constituidos sobre tierras del Estado por quienes para hacerlo se han arrogado falsamente la calidad de propietarios; igualmente los títulos y transmisiones de dominio fundados en "derechos y acciones de sitio" y "derechos y acciones de montaña", así como los actos y contratos otorgados por particulares sobre dichas tierras.

**Art. 49.- LEGALIZACION.-** El Estado protegerá las tierras del INDA que se destinen al desarrollo de las poblaciones montubias, indígenas y afro ecuatorianas y las legalizará mediante adjudicación en forma gratuita a las comunidades o etnias que han estado en su posesión ancestral, bajo la condición de que se respeten tradiciones, vida cultural y organización social propias, incorporando, bajo responsabilidad del INDA, los elementos que coadyuven a mejorar sistemas de producción, potenciar las tecnologías ancestrales, lograr la adquisición de nuevas tecnologías, recuperar y diversificar las semillas y desarrollar otros factores que permitan elevar sus niveles de vida. Los procedimientos, métodos e instrumentos que se empleen deben preservar el sistema ecológico.

**Art. 50.- ADJUDICACION.-** El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), legalizará mediante adjudicación en favor de los posesionarios, las tierras rústicas de su propiedad, cuando se compruebe una tenencia ininterrumpida mínima de cinco años, previo su pago de acuerdo al avalúo practicado por el INDA.

El avalúo se realizará con sujeción a la clasificación y valoración de los terrenos elaborados con anterioridad por la DINAC, a través del organismo competente del INDA. Para el establecimiento de los precios a pagarse, se tomarán en consideración los siguientes factores: a) clase de suelo y ubicación geográfica del predio; b) destino económico; c) infraestructura; y, d) situación socioeconómica del adjudicatario. El valor de la tierra será pagado al contado y en dinero de curso legal.

La explotación de la tierra adjudicada deberá hacerse de conformidad con el plan de manejo sustentable del área.

Las disposiciones de este artículo no son aplicables a los patrimonios forestales y de áreas naturales del Estado, ni a las tierras del patrimonio del Ministerio del Ambiente.

**Art. 51.- ADJUDICACION DE OTRAS TIERRAS.-** Las demás tierras que forman o lleguen a formar parte del patrimonio del INDA serán adjudicadas a personas naturales, cooperativas, empresas, comunidades indígenas, asociaciones u organizaciones para que las hagan producir eficientemente y cuyos planes de manejo no atenten al medio ambiente y al ecosistema. El precio de las mismas será establecido por el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, y se pagará al contado. Los valores ingresarán al Banco Nacional de Fomento para la creación de un fondo destinado a la compra de tierras o crédito de capacitación para pequeños productores. Si los adquirentes de la tierra son campesinos, indígenas, montubios o afro ecuatorianos, o entidades asociativas de los mismos, se les concederá un plazo de hasta diez años para pagar, con dos años de gracia, sobre tasas de interés iguales a las preferenciales del Banco Nacional de Fomento.

**Art. 52.- TITULACION.-** La titulación de las tierras se hará mediante resolución expedida por el Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario(INDA). Esta resolución será luego protocolizada en una Notaría e inscrita en el Registro Cantonal de la Propiedad que corresponda.

## **CAPITULO IX**

### **JURISDICCION Y CONTROVERSIAS**

**Art. 53.- JURISDICCION.-** El Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA) no ejercerá funciones jurisdiccionales. Las decisiones que adopte serán de carácter administrativo.

Los tribunales distritales de lo Contencioso Administrativo tendrán jurisdicción exclusiva para conocer y resolver las impugnaciones de las resoluciones de los Directores Distritales, del Director Ejecutivo y del Consejo Superior del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, (INDA).

**Art. 54.- CONTROVERSIAS.-** Todas las controversias de materia agraria que no tengan como causa la impugnación de una resolución del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, se sustanciarán ante los jueces civiles competentes.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** Derógase la Ley de Reforma Agraria. Deróganse las siguientes disposiciones de la Ley de Tierras Baldías y Colonización: del Capítulo I, el artículo 4 su modificatoria contenida en el Decreto Supremo 2753, Registro Oficial No. 663 de 6 de enero de 1966; del Capítulo II los artículos 9, 15, 16,17, 18 y 19; todo el Capítulo III; del Capítulo IV, los artículos 32, 33, 34, 35,36 y 37 y el tercer inciso del artículo 38; del Capítulo V, los artículos 41, 42 y 45; del Capítulo VI, el artículo 52; todo el Capítulo VII; del Capítulo VIII, el artículo 65; y del Capítulo IX, los artículos 67, 68, 69, 70 y 80. De la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario, Título I, Art. 7; los Capítulos del II al IV; VI; del VII al X del Título III; Capítulos II, Arts. 62 y 64, y del IV al X del Título IV; y los Títulos del V al VII. De la Ley de Defensa al Consumidor los artículos 7; del 21 al 31; el literal d) del artículo 36; y los literales a), b) y c) del artículo 37 y los artículos 40 y 41. La parte vigente de la Ley de Procedimiento Agrario; y, todas las disposiciones legales que se opongan a la presente Ley.

### **\* REFORMA:**

En la publicación de la Codificación de la Ley de Desarrollo Agrario, realizada en el Suplemento del Registro Oficial No 315 del 16 de abril del 2004, página 17, hay un error en la Disposición General Primera, que deroga los artículos 7; del 21 al 31; el literal d) del artículo 36; y los literales a, b) y c) del artículo 37 y los artículos 40 y 41 de la Ley de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial No 520 del 12 de septiembre de 1990, puesto que la Ley de Defensa del Consumidor, fue derogada por la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor publicada en el Suplemento del Registro Oficial No 116 del 10 de julio del 2000.

(Fe de errata. Registro Oficial No. 346 / 1 de junio de 2004)

**SEGUNDA.-** En la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario, en la Ley de Tierras Baldías y Colonización o en cualquier otra disposición legal, toda expresión que se refiera a IERAC, o Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, se ha de entender en adelante como INDA o Instituto Nacional de Desarrollo Agrario, igualmente en cualquier otra disposición legal.

**TERCERA.-** El Director Distrital que conociere que un adjudicatario no ha cumplido con las obligaciones establecidas en la providencia de adjudicación de sus tierras, notificará al

adjudicatario para que, dentro del término de diez días, conteste a los cargos formulados en su contra. Transcurrido dicho término, se ordenará la inspección ocular del predio, diligencia en que los interesados podrán pedir la práctica de las pruebas que estimen necesarias. Con el informe del perito único nombrado por el INDA, se remitirá lo actuado al Director Ejecutivo para que dicte su resolución, la cual causará estado, sin perjuicio de la acción contencioso administrativa.

Si se declarare la resolución de la adjudicación, el adjudicatario sólo podrá reclamar el valor de las mejoras y cultivos introducidos en el predio y responderá de las peorías causadas.

El Director Ejecutivo del INDA es competente también para resolver en una instancia, sin perjuicio de la acción contencioso administrativa, los trámites de oposición a la adjudicación y de presentación de títulos que se sustancien al amparo de la Ley de Tierras Baldías y Colonización.

**CUARTA.-** Modifícase los artículos 4 y 10 de la Ley de Facilitación de Exportaciones y del Transporte Acuático, los que dirán:

"**Art. 4.-** El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración, Pesca y Competitividad, y el Banco Central del Ecuador diseñarán el formulario como único documento interno, el cual contemplará:

- a) El compromiso de venta por parte del exportador, de las divisas correspondientes al valor FOB de la exportación; y,
- b) El procedimiento aduanero.

**Art. 10.-** Todos los productos son exportables, excepto:

- a) Los que hayan sido declarados parte del patrimonio nacional de valor artístico, cultural, arqueológico o histórico; y,
- b) Flora y fauna silvestres en proceso de extinción y sus productos, salvo los que se realicen con fines científicos, educativos y de intercambio internacional con instituciones científicas, conforme al Convenio CITES.

Sólo podrán establecerse cuotas o restricciones a las exportaciones para dar cumplimiento a convenios internacionales."

**QUINTA.-** Las normas de esta Ley prevalecerán sobre aquellas que se le opongan.



## **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

### **PRIMERA.-**

1. Los trámites de afectación o peticiones de inafectabilidad iniciados al amparo de la Ley de Reforma Agraria que están sustanciándose ante los Jefes Regionales y Comités Regionales de Apelación de Reforma Agraria del país, en cualquier estado en que se encuentren, serán archivados, sin que se afecten las relaciones jurídicas y realidades existentes con anterioridad al inicio de dichos trámites. Sin embargo, cualquiera de los interesados podrá solicitar que su trámite sea enviado a conocimiento y resolución del respectivo Director Distrital del INDA cuando considere que pueden ser aplicables las causales de expropiación establecidas en la presente Ley.
2. Las resoluciones ejecutoriadas dictadas en aplicación de las normas de la Ley de Reforma Agraria y de la Ley de Tierras Baldías y Colonización, serán ejecutadas por el Director Ejecutivo del INDA.
3. Los trámites de nulidad de transferencia de dominio de tierras del Estado o de nulidad de adjudicación que estén ventilándose en las Jefaturas Regionales del IERAC o en los Comités Regionales de Apelación de Reforma Agraria serán archivados. Sin embargo, podrán reingresar a petición de parte para conocimiento y resolución de la instancia que corresponda.
4. Los trámites de resolución de adjudicación, de oposición a la adjudicación y de presentación de títulos que se estuvieren tramitando al amparo de la Ley de Tierras Baldías y Colonización o la derogada Ley de Reforma Agraria ante el Director Ejecutivo del IERAC, el Director de Administración de Tierras del IERAC o los Comités Regionales de Apelación de Reforma Agraria, continuarán sustanciándose ante el Director Ejecutivo del INDA, sin perjuicio de la acción contencioso administrativa. Se aplicarán las normas de procedimiento establecidas en la Ley de Tierras Baldías y Colonización, en cuanto fuere procedente, hasta la conclusión de estos trámites.
5. Las demandas de nulidad de las resoluciones y sentencias dictadas por los Comités Regionales de Apelación de Reforma Agraria continuarán tramitándose en los tribunales distritales de lo Contencioso Administrativo competentes por el territorio.

6. El INDA, asumirá los derechos o las obligaciones que provengan de las sentencias que se expidieren en la Función Judicial o de las resoluciones de la Junta de Reclamaciones, siempre y cuando el IERAC sea actor o demandado.
7. El INDA se subrogará en todas las acciones y pretensiones que venía ejerciendo el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria, sin perjuicio de la facultad establecida en la Ley para que, de considerarlo conveniente, el Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario desista de tales causas o transija.

**SEGUNDA.-** Quedan sin efecto todas las concesiones mineras o títulos mineros que se hayan otorgado al amparo de la Ley de Minería publicada en el Suplemento al Registro Oficial No. 695 del 31 de mayo de 1991 que se refieran a materiales de empleo directo en la industria de la construcción. Para convalidarlas, se requerirá el cumplimiento del requisito establecido en el inciso segundo del artículo 34 de la presente Ley.

**TERCERA.-** Todos los activos y pasivos del extinguido Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC), incluyendo las obligaciones de pago de las expropiaciones efectuadas con anterioridad y los derechos contractuales, serán asumidos por el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA).

Así mismo, todas las tierras que son de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC), pasan a ser propiedad del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), el mismo que procederá con respecto a las mismas de conformidad con esta Ley y su Reglamento.

**CUARTA.-** Las obligaciones que estuvieran pendientes de pago a favor del Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, por concepto de tierras que éste haya adjudicado, podrán ser pagadas durante los dos primeros años de vigencia de esta Ley con el descuento del setenta y cinco por ciento (75%). Realizado dicho pago, las hipotecas constituidas a favor del IERAC por concepto de tales obligaciones quedarán extinguidas, así como las prohibiciones de enajenar establecidas en las providencias de adjudicación. El Registrador de la Propiedad procederá a inscribir las respectivas cancelaciones a instancias del INDA o de un juez de lo civil.

**QUINTA.-** En caso de que no se cancelen las obligaciones a que se refiere la disposición anterior dentro del plazo establecido, los títulos de crédito pasarán al Ministerio Economía y

Finanzas. Los pagos deberán realizarse directamente en las jefaturas de recaudaciones a nivel nacional.

**HAN SERVIDO COMO FUENTES DE LA CODIFICACION DE  
LA LEY DE DESARROLLO AGRARIO:**

1. Constitución Política de la República (1998).
2. Ley s/n publicada en el Registro Oficial No. 55 del 30 de abril de 1997.
3. Ley 12, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 82 del 9 de junio de 1997.
4. Ley 2000-31, publicada en el Registro Oficial No. 216 del 1 de diciembre del 2000.
5. Ley Orgánica de Seguridad Social, publicada en el Registro Oficial No. 465 del 30 de noviembre del 2001.
6. Ley Orgánica de Aduanas, publicada en el Registro Oficial No. 359 del 13 de julio de 1998.
7. Ley de Aguas, publicada en el Registro Oficial No. 69 del 30 de mayo de 1972.8.  
Decreto Ley 2000-1, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 144 del 18 de agosto del 2000.
8. Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 185 del 6 de octubre del 2003.
9. Decreto Ejecutivo No. 505, publicado en el Registro Oficial No. 118 del 28 de enero de 1999.
10. Ley de Contratación Pública, codificada, publicada en el Registro Oficial No. 272 del 22 de febrero del 2001.
11. Decreto Ejecutivo No. 314, publicado en el Registro Oficial No. 68 del 24 de abril del 2003.
12. Decreto No. 1133, publicado en el Registro Oficial No. 253 del 26 de enero del 2001.
13. Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, publicado en el Registro Oficial No. 536 del 18 de marzo del 2002.

**CONCORDANCIAS DE LA CODIFICACION DE LA LEY  
DE DESARROLLO AGRARIO**

Art.	Art.	Art.	Art.	Art.	Art.	Art.	Art.
Anterior	Actual	Anterior	Actual	Anterior	Actual	Anterior	Actual
1	1	18	20	28	39	47	53.
2	2	4*	21	29	40	48	54
3	3	5*	22	30	41	D.G.1	D.G.1
4	4	6*	23	31	42	D.G.2	D.G.2
5	5	19	24	32	43	D.G.3	D.G.3
6	6	20	25	33	44	D.G.4	D.G.4
7	7	21	26	34	45	D.G.5	D.G.5
8	8	22	27	35	46	D.G.6	-
9	9	23	28	36	47	D.T.1	D.T.1
10	10	92*	29	37	48	D.T.2	D.T.2
11	11	93*	30	38	49	D.T.3	-
12	12	24	31	39	50	D.T.4	-
13	13	54*	32	40	51	D.T.5	-
14	14	55*	33	41	52	D.T.6	D.T.3
15	15	56*	34	42	**	D.T.7	D.T.4
16	16	57*	35	43	**	D.T.8	D.T.5
17	17	25	36	44	**	Art. Final	-
29*	18	26	37	45	**		
30*	19	27	38	46	**		

(\* ) Estos Artículos que se incorporan corresponden a la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario,

(\*\*) Estos Artículos fueron trasladados a la Ley de Aguas.

**Ley de Aguas**  
**LEY DE AGUAS, CODIFICACION.**

Codificación 16, Registro Oficial 339 de 20 de Mayo del 2004.

**H. CONGRESO NACIONAL**  
**LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION**

**Resuelve:**  
**EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE AGUAS**

**TITULO I**  
**DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

**Art. 1.-** Las disposiciones de la presente Ley regulan el aprovechamiento de las aguas marítimas, superficiales, subterráneas y atmosféricas del territorio nacional, en todos sus estados físicos y formas.

**Art. 2.-** Las aguas de ríos, lagos, lagunas, manantiales que nacen y mueren en una misma heredad, nevados, caídas naturales y otras fuentes, y las subterráneas, afloradas o no, son bienes nacionales de uso público, están fuera del comercio y su dominio es inalienable e imprescriptible; no son susceptibles de posesión, accesión o cualquier otro modo de apropiación.

No hay ni se reconoce derechos de dominio adquiridos sobre ellas y los preexistentes sólo se limitan a su uso en cuanto sea eficiente y de acuerdo con esta Ley.

**Art. 3.-** Para los fines de esta Ley, declárense también bienes nacionales de uso público todas las aguas, inclusive las que se han considerado de propiedad particular. Sus usuarios continuarán gozándolas como titulares de un derecho de aprovechamiento de conformidad con esta Ley.

**Art. 4.-** Son también bienes nacionales de uso público, el lecho y subsuelo del mar interior y territorial, de los ríos, lagos o lagunas, quebradas, esteros y otros cursos o embalses permanentes de agua.

**Art. 5.-** Por derecho de aprovechamiento se entenderá la autorización administrativa, intransferible, para el uso de las aguas con los requisitos prescritos en esta Ley; salvo el caso de transferencia de dominio, con la sola presentación del título de propiedad del predio por parte de su adquirente, el CNRH traspasará automáticamente la concesión del derecho de uso del agua en forma total o proporcional a la superficie vendida al nuevo titular.

Las aguas destinadas a un inmueble o industria, podrán ser usadas por el mero tenedor de éstas, en las mismas condiciones y con las limitaciones que tuvo el titular del derecho de aprovechamiento.

Se respeta el derecho adquirido de las actuales concesiones legalmente otorgadas, las mismas que estarán sujetas a los derechos y condiciones establecidas en la presente Ley y sus Reglamentos, para su aprovechamiento.

**Art. 6.-** El concesionario de un derecho de aprovechamiento de aguas tiene igualmente la facultad de constituir las servidumbres de tránsito, acueducto y conexas. Está obligado a efectuar las obras necesarias para ejercitar tales derechos.

**Art. 7.-** La concesión de un derecho de aprovechamiento de aguas, estará condicionado a las disponibilidades del recurso y a las necesidades reales del objeto al que se destina.

**Art. 8.-** Las personas que hubiesen adquirido derechos de aprovechamiento de aguas, no podrán oponerse a que otros interesados utilicen las aguas del mismo cauce, y por lo tanto a éstos les está permitido colocar el correspondiente bocacaz, cuyas obras no podrán perjudicar a los poseedores anteriores.

La limitación y regulación del uso de las aguas a los titulares de un derecho de aprovechamiento, corresponde al Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 9.-** Los dueños de predios lindantes con cauces públicos podrán poner defensas contra las aguas en sus respectivas márgenes, por medio de plantaciones, muros, estacadas,

revestimientos, etc. Antes de colocarlas, deben ponerlas en conocimiento del Consejo Nacional de Recursos Hídricos, quien, previa inspección, las autorizará o no.

**Art. 10.-** Los terrenos que fuesen inundados por crecidas, continuarán siendo de propiedad privada, si ésta fue la calidad que tenían antes de la misma.

**Art. 11.-** Cuando una laguna o río varíe o cambie de cauce, con perjuicio de las propiedades adyacentes a las riberas, los dueños de éstas, con autorización del Consejo Nacional de Recursos Hídricos, podrán hacer las obras necesarias para restituir las aguas a su acostumbrado lecho; la parte de éste que permanentemente quedó en seco revertirá a las heredades contiguas, de conformidad con lo dispuesto sobre la materia en el Código Civil. Para ejercitar este derecho, los interesados tendrán el plazo de dos años, contados desde la fecha en que cambió el cauce de la corriente.

El mismo derecho podrá ejercitarse para ejecutar, con permiso del Consejo Nacional de Recursos Hídricos, obras de defensa en los cauces o vasos de las corrientes de depósitos que tiendan a causar con su cambio de posición, perjuicio a los dueños de propiedades adyacentes a las riberas.

**Art. 12.-** El Estado garantiza a los particulares el uso de las aguas, con la limitación necesaria para su eficiente aprovechamiento en favor de la producción.

**Art. 13.-** Para el aprovechamiento de los recursos hidrológicos, corresponde al Consejo Nacional de Recursos Hídricos:

- a) Planificar su mejor utilización y desarrollo;
- b) Realizar evaluaciones e inventarios;
- c) Delimitar las zonas de protección;
- d) Declarar estados de emergencia y arbitrar medidas necesarias para proteger las aguas; y,
- e) Propender a la protección y desarrollo de las cuencas hidrográficas.

**Art. 14.-** Sólo mediante concesión de un derecho de aprovechamiento, pueden utilizarse las aguas, a excepción de las que se requieran para servicio doméstico.

**Art. 15.-** El beneficiario de un derecho de aprovechamiento de aguas, está obligado a construir las obras de toma, conducción, aprovechamiento y las de medición y control para que discurran únicamente las aguas concedidas, las mismas que no podrán ser modificadas ni destruidas cuando ha concluido el plazo de la concesión, sino con autorización del Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

La unidad de medida de caudal es el litro por segundo o su múltiplo el metro cúbico por segundo. La unidad de medida de volumen es el metro cúbico.

**Art. 16.-** Son obras de carácter nacional la conservación, preservación e incremento de los recursos hidrológicos.

**Art. 17.-** El Estado recuperará el valor invertido en los canales de riego para uso agropecuario, en función de la capacidad de pago de los beneficiarios, mediante títulos de crédito emitidos por las Corporaciones Regionales de Riego, Agencias de Aguas y demás entidades estatales vinculadas con este servicio público, cuando la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego se encuentren total o parcialmente bajo la responsabilidad de estos organismos.

Una vez realizado el proceso de transferencia de los sistemas y canales de riego estatales a favor de las organizaciones de usuarios privados o Juntas de Regantes legalmente constituidas, y encontrándose a cargo de éstas la administración, mantenimiento y operación de la infraestructura del sistema de riego, el Estado, las Corporaciones Regionales de Riego y demás entidades de derecho público o privado, con finalidad social o pública, no cobrarán a los usuarios la tarifa básica.

**Art. 18.-** Por las concesiones del derecho de aprovechamiento de aguas que otorgue el Estado, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, cobrará las tarifas que se fije en reglamento tanto a las personas naturales como a las jurídicas.

Las concesiones del derecho de aprovechamiento de aguas destinadas a agua potable, a producción de energía eléctrica para servicio público, así como para empresas industriales que la generen en su propia planta o plantas, están exoneradas del pago de tarifas indicadas en el artículo anterior.



**Art. 19.-** Los valores recaudables y los derechos de concesión a que se refieren los dos artículos anteriores, se harán en la proporción y condiciones que se establezcan en el Reglamento que formulará el Consejo Nacional de Recursos Hídricos y que será expedido por la Función Ejecutiva.

## **TITULO II DE LA CONSERVACION Y CONTAMINACION DE LAS AGUAS**

### **CAPITULO I DE LA CONSERVACION**

**Art. 20.-** A fin de lograr las mejores disponibilidades de las aguas, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, prevendrá, en lo posible, la disminución de ellas, protegiendo y desarrollando las cuencas hidrográficas y efectuando los estudios de investigación correspondientes.

Las concesiones y planes de manejo de las fuentes y cuencas hídricas deben contemplar los aspectos culturales relacionados a ellas, de las poblaciones indígenas y locales.

**Art. 21.-** El usuario de un derecho de aprovechamiento, utilizará las aguas con la mayor eficiencia y economía, debiendo contribuir a la conservación y mantenimiento de las obras e instalaciones de que dispone para su ejercicio.

### **CAPITULO II DE LA CONTAMINACION**

**Art. 22.-** Prohíbese toda contaminación de las aguas que afecte a la salud humana o al desarrollo de la flora o de la fauna.

El Consejo Nacional de Recursos Hídricos, en colaboración con el Ministerio de Salud Pública y las demás entidades estatales, aplicará la política que permita el cumplimiento de esta disposición.

Se concede acción popular para denunciar los hechos que se relacionan con contaminación de agua. La denuncia se presentará en la Defensoría del Pueblo.

### **TITULO III**

#### **DE LA ADQUISICION DE DERECHOS DE APROVECHAMIENTO**

**Art. 23.-** Las concesiones de un derecho de aprovechamiento de aguas son:

- a) "Ocasionales", sobre recursos sobrantes;
- b) "De plazo determinado", para riego, industrias y demás labores productivas; y,
- c) "De plazo indeterminado", para uso doméstico.

**Art. 24.-** La autorización de utilización de aguas estará subordinada al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Que no interfiera otros usos;
- b) Que las aguas, en calidad y cantidad sean suficientes; y,
- c) Que los estudios y obras necesarios para su utilización hayan sido aprobados previamente por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 25.-** Cuando las aguas disponibles sean insuficientes para satisfacer múltiples requerimientos, se dará preferencia a los que sirvan mejor al interés económico - social del País.

**Art. 26.-** Podrá otorgarse en una misma concesión dos o más derechos de aprovechamiento de aguas para utilización múltiple.

**Art. 27.-** En la autorización de un derecho de aprovechamiento de aguas se determinará los fines y lugares a que deben destinarse.

**Art. 28.-** Para cumplir con el objetivo de esta Ley, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, registrará obligatoriamente las concesiones de los derechos de aprovechamiento de aguas.

**Art. 29.-** Cuando deban construirse obras para la conservación y mejoramiento de las servidumbres de acueducto y conexas, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos puede disponer la suspensión temporal del uso de las aguas.

**Art. 30.-** En las concesiones de derechos de aprovechamiento de agua que se relacionen con la navegabilidad y flotación, se contará con la Armada Nacional; y, si afectaren a la seguridad nacional, se requerirá además del informe favorable del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

**Art. 31.-** El Consejo Nacional de Recursos Hídricos podrá cancelar, suspender o modificar una concesión de aguas, cuando el usuario no la aproveche en forma eficiente, o la utilice de modo distinto o con finalidad diversa a la señalada en la concesión. En ningún caso se reconocerá el pago de indemnizaciones por obras realizadas.

**Art. 32.-** Los derechos de aprovechamiento de agua caducan al terminar el objeto para el que se concedieron, al finalizar el plazo de la autorización o por manifiesta disminución del recurso que haga imposible el uso del agua.

**Art. 33.-** Indemnizaciones.- Los campesinos y agricultores que resulten perjudicados por afectaciones a sus derechos de aprovechamiento de aguas, en beneficio de sectores urbanos, serán indemnizados por las entidades beneficiarias no solamente por la privación del uso del agua, sino también por las inversiones realizadas para aprovechar tales derechos, incluyendo el daño emergente y el lucro cesante.

**Art. 34.-** Uso de aguas por varios concesionarios.- En una misma concesión podrán otorgarse dos o más derechos de aprovechamiento de aguas de utilización distinta, sean consuntivos o no consuntivos. Los concesionarios no podrán unilateralmente usar el agua afectando los derechos de otros concesionarios.

#### **TITULO IV**

#### **DE LOS USOS DE AGUAS Y PRELACION**

**Art. 35.-** Los aprovechamientos de agua están supeditados a la existencia del recurso, a las necesidades de las poblaciones, del fundo o industria y a las prioridades señaladas en esta Ley.

**Art. 36.-** Las concesiones del derecho de aprovechamiento de agua se efectuarán de acuerdo al siguiente orden de preferencia:

- a) Para el abastecimiento de poblaciones, para necesidades domésticas y abrevadero de animales;
- b) Para agricultura y ganadería;
- c) Para usos energéticos, industriales y mineros; y,
- d) Para otros usos.

En casos de emergencia social y mientras dure ésta, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos podrá variar el orden antes mencionado, con excepción del señalado en el literal a).

**Art. 37.-** Todo cambio de bocatoma o traslado de derechos de agua en cauces naturales o artificiales, sólo podrán efectuarse con la autorización del Consejo Nacional de Recursos Hídricos. Se precisará también de esta autorización para la construcción de embalses.

**Art. 38.-** Si varios usuarios llevan sus aguas por un acueducto común, cada uno de ellos puede desviar en el lugar más conveniente las que le corresponden, siempre que no se haga más onerosa la servidumbre para los respectivos predios sirvientes, que no se perjudique el derecho de los demás usuarios, y que se indemnicen los perjuicios que la desviación ocasione.

A petición de parte interesada, los usuarios están obligados a poner un medidor en el punto en que desvían las aguas para su predio, a fin de que pase solamente la cantidad de agua a que tiene derecho y pueda continuar el sobrante por el cauce común.

Las reclamaciones se tramitarán según lo establecido en esta Ley.

## **TITULO V**

### **DE LAS CONCESIONES DEL DERECHO DE APROVECHAMIENTO DE AGUAS PARA USO DOMESTICO Y DE SANEAMIENTO**

**Art. 39.-** Las concesiones de agua para consumo humano, usos domésticos y saneamientos de poblaciones, se otorgarán a los Municipios, Consejos Provinciales, Organismos de Derecho Público o Privado y particulares, de acuerdo a las disposiciones de esta Ley.

**TITULO VI**  
**DE LAS CONCESIONES DEL DERECHO DE**  
**APROVECHAMIENTO PARA RIEGO**

**Art. 40.-** Las concesiones de un derecho de aprovechamiento de agua para riego, se otorgarán exclusivamente a quienes justifiquen necesitarlas, en los términos y condiciones de esta Ley.

**Art. 41.-** Las aguas destinadas al riego podrán extraerse del subsuelo, glaciares, manantiales, cauces naturales y artificiales cuando exista tal necesidad y en la medida determinada técnicamente por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**TITULO VII**  
**DE LAS AGUAS PARA FINES ENERGETICOS,**  
**INDUSTRIALES Y MINEROS**

**Art. 42.-** Se concederán derechos de aprovechamiento de aguas para la generación de energía destinada a actividades industriales y mineras, especialmente a las contempladas en el Plan General de Desarrollo del País.

Las aguas destinadas a la generación de energía y trabajos mineros, deberán ser devueltas a un cauce público, obligándose el concesionario a tratarlas, si el Consejo Nacional de Recursos Hídricos lo estimare necesario.

**TITULO VIII**  
**CONCESION DE DERECHOS DE APROVECHAMIENTO**  
**DE AGUAS SUBTERRANEAS**

**Art. 43.-** Nadie podrá explotar aguas subterráneas sin autorización del Consejo Nacional de Recursos Hídricos y, en caso de encontrarlas, la concesión de derechos de aprovechamiento está sujeta, a más de las condiciones establecidas en el Art. 24, a las siguientes: a) Que su alumbramiento no perjudique las condiciones del acuífero ni el área superficial comprendida en el radio de influencia del pozo o galería; y,

b) Que no produzca interferencia con otros pozos, galerías o fuentes de agua y en general a otras afloraciones preexistentes.

**Art. 44.-** Las autorizaciones para efectuar trabajos de alumbramiento de aguas subterráneas, podrán otorgarse inclusive en terrenos de terceros, quienes tendrán preferencia para ser concesionarios de los excedentes.

**Art. 45.-** En cualquier tiempo el Consejo Nacional de Recursos Hídricos dispondrá, de oficio, o a solicitud de parte, las modificaciones de los métodos, sistemas o instalaciones de alumbramientos de agua, inadecuados.

**Art. 46.-** Las personas naturales o jurídicas que realicen perforaciones para alumbrar aguas subterráneas estarán obligadas a obtener del Consejo Nacional de Recursos Hídricos la licencia respectiva.

**Art. 47.-** El que, por cualquier motivo, particularmente por prospecciones mineras, perforare el suelo y descubriere aguas subterráneas está obligado a dar inmediatamente aviso al Consejo Nacional de Recursos Hídricos y a proporcionar los estudios y datos técnicos que obtuviere con este motivo.

## **TITULO IX**

### **DE LAS AGUAS MINERALES, TERMALES Y MEDICINALES**

**Art. 48.-** El Consejo Nacional de Recursos Hídricos tendrá a su cargo el estudio y control de la exploración y explotación de las aguas minerales, termales y medicinales y deberá, dentro de los plazos que se señalen en el reglamento respectivo, inventariar, clasificar y evaluar la utilidad terapéutica, industrial y turística de dichas fuentes, en coordinación con el Ministerio de Turismo y previo el dictamen técnico del Ministerio de Salud Pública.

**Art. 49.-** Las aguas minerales, termales y medicinales se explotarán preferentemente por el Estado, Municipalidades o mediante concesiones del derecho de aprovechamiento a particulares, y también celebrando contratos de asociación, para destinarlas a centros de recuperación, balnearios, plantas de envase, etc.

Los actuales usuarios, continuarán gozando del derecho de aprovechamiento mientras se celebren los contratos de asociación, o se otorguen las concesiones previstas en esta Ley.

A la finalización del plazo de la concesión, o antes de éste, si se dejare de explotar las aguas a que se refiere este artículo, las obras e instalaciones pasarán a ser de propiedad del Estado sin indemnización alguna.

## **TITULO X**

### **CONCESION DE LOS DERECHOS DE APROVECHAMIENTO DE AGUAS REMANENTES**

**Art. 50.-** Cualquiera persona puede denunciar y adquirir derechos de aprovechamiento de las aguas remanentes de una heredad o industria. El lugar de captación de las aguas remanentes lo determinará el Consejo Nacional de Recursos Hídricos. Dicho lugar puede estar situado dentro o fuera del fundo o industria del que se capten las aguas.

## **TITULO XI**

### **DEL RIEGO Y SANEAMIENTO DEL SUELO**

**Art. 51.-** Declárense obras de carácter nacional el riego de las tierras secas del país y el saneamiento del suelo de las zonas inundadas.

El Consejo Nacional de Recursos Hídricos, como Organismo ejecutor del Ministerio de Agricultura y Ganadería, aprobará y supervisará los estudios, realización de las obras de riego y saneamiento del suelo, así como su posterior utilización.

**Art. 52.-** El Consejo Nacional de Recursos Hídricos determinará la disponibilidad de las aguas de los ríos, lagos, lagunas, aguas corrientes o estancadas, aguas lluvias, superficiales o subterráneas y todas las demás que contemplan esta Ley, como aptas para los fines de riego.

## **TITULO XII**

### **DE LA OBLIGATORIEDAD DEL RIEGO**

**Art. 53.-** Es obligatoria la utilización para riego de las aguas conducidas por canales de regadío construidos con fondos del Estado.

Están sujetas a la obligación prevista en el inciso anterior, las heredades dominadas por los canales mencionados y que tengan una pendiente menor del veinte por ciento.

El caudal será fijado por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 54.-** Quedan excluidos de la obligatoriedad:

- a) Los inmuebles cuyo suelo no permita una eficiente producción agrícola, mientras las tierras no hayan sido recuperadas; y,
- b) Los inmuebles que dispongan de agua suficiente.

Para el caso contemplado en el literal b), se tendrá en cuenta la superficie regable y la dotación de aguas; si ésta es insuficiente, el propietario del inmueble estará obligado a utilizar del canal la cantidad necesaria para completar la dotación mínima de agua.

Estas excepciones serán declaradas por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 55.-** Las personas obligadas a la utilización de aguas pagarán la tarifa respectiva, la utilicen o no, debiendo tomarse en cuenta para establecer dicha tarifa, la amortización del capital invertido en el canal y obras complementarias, los gastos de operación y mantenimiento y el tiempo necesario de utilización, en las proporciones y condiciones que serán regulados en el reglamento, que, elaborado por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, deberá ser expedido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El valor de la tarifa volumétrica, es decir el valor del caudal consumido, calculado sobre la base del promedio histórico de los últimos tres años, así como el valor del derecho de concesión serán fijados de conformidad con la Ley, por el Estado, las Corporaciones



Regionales de Riego y demás entidades vinculadas al servicio público de riego; y únicamente en el caso de la tarifa volumétrica, ésta será recaudada y administrada por las organizaciones de usuarios privados, Juntas de Regantes y Directorios de Aguas legalmente constituidas, que tengan a su cargo la administración, operación y el mantenimiento del sistema de riego. Del total de los valores recaudados por concepto de la tarifa volumétrica, es decir el valor del caudal consumido, las organizaciones de usuarios privados, Juntas de Regantes y Directorios de Aguas legalmente constituidos, destinarán el 85% al mantenimiento y operación de los sistemas de riego, y máximo hasta el 15% para gastos de administración.

Los usuarios privados, de conformidad con los estatutos de las organizaciones, Juntas de Regantes y Directorios de Aguas, aportarán recursos adicionalmente para la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego bajo su responsabilidad.

**Art. 56.-** El Banco Nacional de Fomento establecerá líneas especiales de crédito para las finalidades contempladas en este Título previo estudio y cálculo que para la fijación anual remitirá el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

### **TITULO XIII DE LAS PROPIEDADES MARGINALES**

**Art. 57.-** La faja marginal de terreno que se mantendrá obligatoriamente en las propiedades aledañas a álveos naturales, acueductos, etc., en orden a facilitar la navegación, el tránsito y más servicios, la fijará el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, sin lugar a indemnización; sus usuarios serán responsables de los daños que causen por el mal uso.

### **TITULO XIV DE LOS ESTUDIOS Y OBRAS**

**Art. 58.-** Las obras que permitan ejercitar un derecho de aprovechamiento de aguas se sujetarán a las especificaciones técnicas y generales, estudios y proyectos aprobados por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos; su incumplimiento, será sancionado con la suspensión, retiro, modificación, reestructuración o acondicionamiento de las obras o instalaciones.

**Art. 59.-** El Consejo Nacional de Recursos Hídricos dispondrá el cerramiento de pozos o galerías cuando interfieran el flujo subterráneo que alimenta a otros de más antiguo funcionamiento.

**Art. 60.-** Todo el que se halla incurso en los casos comprendidos en los artículos precedentes, deberá cumplir lo dispuesto por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, dentro del plazo que éste fije y, de no hacerlo, el Consejo lo hará por cuenta y cargo exclusivos de aquél. El obligado será responsable de los daños y perjuicios que ocasione.

**Art. 61.-** A los usuarios de aguas que, dentro del plazo que se les señale, no construyan las obras o no efectúen las instalaciones que haya ordenado el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, se les suspenderá la concesión hasta que sean ejecutadas.

**Art. 62.-** Ningún propietario de tierras podrá oponerse a que en las márgenes de los ríos y demás álveos naturales se realicen obras de defensa para proteger de la acción de las aguas a otros predios o bienes.

## **TITULO XV DE LAS SERVIDUMBRES**

### **CAPITULO I SERVIDUMBRES NATURALES**

**Art. 63.-** Los predios inferiores están sujetos a recibir las aguas que naturalmente desciendan del predio superior, esto es, sin que la mano del hombre contribuya a ello.

Con autorización del Consejo Nacional de Recursos Hídricos, los propietarios de los predios referidos, podrán modificar el curso de las aguas, siempre que no causen perjuicio a terceros.

## **CAPITULO II**

### **DE LAS SERVIDUMBRES FORZOSAS**

**Art. 64.-** Toda heredad está sujeta a servidumbre de acueducto y sus conexas, tales como captación, construcción de obras de represamiento, extracción, conducción, desagüe, avenamiento del suelo, camino de paso y vigilancia, encauzamiento, defensa de las márgenes y riberas, etc., en favor de otra heredad que carezca de las aguas necesarias.

Los dueños de predios sirvientes, no podrán apacentar animales afectados de enfermedad contagiosa, junto a la acequia que atraviere sus terrenos, ni verter desechos, ni aguas infecciosas en ella.

Estas servidumbres, así como las modificaciones de las existentes y de las que se constituyan, son forzosas y serán establecidas como tales.

El Consejo Nacional de Recursos Hídricos autorizará las ocupaciones de terrenos para la ejecución de las obras a que se refiere este artículo.

Habrá lugar al pago de indemnización cuando se ocupen superficies mayores al diez por ciento del área total del predio o le causen desmejoras que excedan del cinco por ciento.

**Art. 65.-** A la servidumbre de acueducto corresponde también la de paso que se ejercerá en la forma necesaria para la vigilancia, limpieza y los demás fines establecidos en la presente Ley.

**Art. 66.-** Todo aquel que goce de una servidumbre que atraviere vías públicas o instalaciones, está obligado a construir y conservar las obras necesarias para que éstas no causen perjuicios.

**Art. 67.-** Si para ejercer un derecho de aprovechamiento de aguas fuere necesario utilizar un acueducto existente, el beneficiario contribuirá proporcionalmente a cubrir los gastos de mantenimiento y construcción de las obras necesarias. Serán también de su cuenta y cargo exclusivos los daños y perjuicios que cause.

**Art. 68.-** Cualquier modificación de una servidumbre establecida, será autorizada por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 69.-** En caso de partición de predios, se establecerán las servidumbres necesarias para el uso de las aguas, con intervención del Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 70.-** El dueño del predio sirviente tendrá derecho a pedir que se eviten las filtraciones, derrames o cualquiera otro perjuicio que se impute a defectos de construcción, conservación, operación y preservación, para lo cual el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, ordenará la construcción o reparación correspondiente, señalando el plazo dentro del cual debe realizarse.

**Art. 71.-** El Consejo Nacional de Recursos Hídricos impedirá plantaciones, construcciones y en general obras nuevas en los espacios laterales de la acequia, cuando afecten a la seguridad de la misma.

**Art. 72.-** El dueño del predio sirviente no adquiere derechos sobre las aguas que corran a través del mismo, pero puede utilizarlas, únicamente, para menesteres domésticos y abrevar animales sin estancarlas, desviarlas ni contaminarlas.

**Art. 73.-** Las servidumbres que permitan ejercitar un derecho de aprovechamiento de aguas, caducan en los siguientes casos:

- a) Si el que la solicitó no realiza las obras ordenadas en el plazo concedido;
- b) Cuando sin justa causa, permanece sin uso por más de dos años consecutivos;
- c) Al concluir el objeto para el cual se autorizó;
- d) Si la servidumbre es utilizada en un fin distinto de aquel para el cual se autorizó;
- e) Al concluir el plazo de la servidumbre temporal.

**Art. 74.-** Al declararse extinguida la servidumbre, revierten los bienes que fueron afectados por ella a la propiedad y uso exclusivos del predio sirviente.

**Art. 75.-** La constitución de servidumbres establecidas en este Título a favor de las Instituciones del Estado, a más de forzosas, son preferentes.

**TITULO XVI**  
**DE LOS APROVECHAMIENTOS COMUNES, DE LOS DIRECTORIOS**  
**DE AGUAS Y DE LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE**

**Art. 76.-** Si dos o más personas llevan agua por un acueducto común, cada una de ellas puede desviarlas en lo que estrictamente le corresponda, en el lugar más conveniente a sus intereses, siempre que no perjudique al derecho de los demás usuarios.

Si no hubiera acuerdo entre los usuarios, lo resolverá el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 77.-** Los usuarios de un acueducto contribuirán proporcionalmente, según sus derechos a la limpieza, reparación y sostenimiento administrativo del mismo, así como para las construcciones y más obras necesarias para su mejoramiento y conservación.

**Art. 78.-** Si más de cinco personas tuvieran derecho de aprovechamiento común de aguas, se constituirán en Juntas Administradoras de agua potable; salvo lo dispuesto en el Art. 163 de la Ley de Régimen Municipal.

Sus estatutos, aprobados por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, determinarán la organización y funcionamiento de los mismos, así como el reparto, explotación y conservación de las aguas.

El Consejo Nacional de Recursos Hídricos intervendrá en todos los conflictos que se suscitaren en los directorios de aguas o juntas administradoras de agua potable y arbitrará las medidas convenientes a fin de que éstos cumplan sus funciones y atribuciones.

**TITULO XVII**  
**DE LAS INFRACCIONES Y PENAS**

**Art. 79.-** Quien infrinja las disposiciones de esta Ley, o de sus Reglamentos, será sancionado con una multa no menor a dos centavos de dólar de los Estados Unidos de América, según la gravedad y circunstancias de la infracción, y no mayor del 100% del beneficio obtenido por este medio ilícito o del 100% del perjuicio que hubiera ocasionado.

La reincidencia será sancionada además con la suspensión temporal del uso de las aguas.

**Art. 80.-** Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, el infractor deberá retirar la obra y volver las cosas a su estado anterior; reponer las defensas naturales o artificiales y pagar el costo de su reposición; en todo caso, será responsable de los daños y perjuicios ocasionados.

## **TITULO XVIII DE LA JURISDICCION Y PROCEDIMIENTO**

**Art. 81.-** La jurisdicción en los asuntos a que se refiere esta Ley, corresponde al Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

La organización administrativa para el ejercicio de esta jurisdicción se determinará en el Reglamento que será aprobado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Art. 82.-** Los Jefes de Agencias o Distritos del Consejo Nacional de Recursos Hídricos ejercerán jurisdicción en sus respectivas zonas para tramitar y resolver en primera instancia los reclamos y asuntos referentes a esta Ley, de acuerdo a las normas previstas en el artículo anterior.

**Art. 83.-** En segunda y definitiva instancia conocerá y resolverá sobre los recursos que se interpongan en las decisiones de primera, el Consejo Consultivo de Aguas que estará integrado por dos delegados del Consejo Directivo del Consejo Nacional de Recursos Hídricos nombrados de su seno y el Secretario General de dicha Entidad, y por su delegación, el Jefe de la División de Recursos Hidrológicos.

**Art. 84.-** Quien se considere perjudicado por las resoluciones a que se refiere el artículo anterior, podrá recurrir ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo.

**Art. 85.-** Quien desee obtener la concesión de un derecho de aprovechamiento de aguas y servidumbres, lo solicitará en la forma determinada por esta Ley.

**Art. 86.-** En la petición se determinarán y acompañarán los siguientes elementos:

- a) Nombre del río, fuente, etc., de donde se tomarán las aguas, parroquia, cantón y provincia;

- b) El caudal que necesita y de donde va a captarlo o alumbrarlo; c) Los nombres y domicilios de los usuarios conocidos;
- c) El objeto al que va a destinarlo;
- d) Las obras e instalaciones que efectuará para utilizar las aguas;
- e) El tiempo en que ejecutará las obras; y,
- f) Los estudios y planos técnicos que justifiquen y definan la solicitud, en la extensión y análisis que determinen los correspondientes reglamentos.

**Art. 87.-** El jefe de Agencia o Distrito calificará la petición y de ser procedente, dispondrá:

a) Que se cite a los usuarios, conocidos o no, por la prensa, mediante la publicación de un extracto de la petición, por tres veces, mediando de una a otra el plazo de ocho días, y por carteles que se fijarán en tres de los parajes más frecuentados de la cabecera parroquial en donde se propone abrir la bocatoma, pozo o galería, sin perjuicio de efectuar citaciones personales a los usuarios conocidos.

Las publicaciones por la prensa se harán en el periódico que el Jefe de Agencia o Distrito designe; de no editarse ninguno en el cantón respectivo o en la capital de la provincia, en uno de los de Quito, Guayaquil o Cuenca;

- b) Que uno o más peritos, que serán designados del personal técnico del Consejo Nacional de Recursos Hídricos, informen sobre los asuntos referentes a la petición; y,
- c) La obligación de los interesados de señalar domicilio dentro del respectivo perímetro legal.

**Art. 88.-** Después del término de veinte días de efectuada la última publicación por la prensa, si no se presentara oposición y no fuere necesario practicar prueba el Jefe de la Agencia o Distrito expedirá la resolución dentro del término de cinco días.

De presentarse oposición, se convocará a audiencia de conciliación y de no haber acuerdo entre las partes, en la misma diligencia se abrirá la causa a prueba por un término de diez días. Concluido el término de prueba, el Jefe de la Agencia o Distrito del Consejo Nacional de Recursos Hídricos expedirá resolución dentro del plazo de treinta días.

**Art. 89.-** Las reformas a las concesiones de los derechos de aprovechamiento de agua, podrán resolverse como incidente dentro de la misma causa.

**Art. 90.-** Las servidumbres forzosas previstas en esta Ley, se solicitarán al Jefe de la Agencia o Distrito del Consejo Nacional de Recursos Hídricos del lugar en que se encuentren ubicados los bienes raíces que se propone hacerlos sirvientes.

Si dichos bienes estuvieran ubicados en varias jurisdicciones, el peticionario podrá elegir entre los Jefes de Agencia o Distrito de cualquiera de ellas.

**Art. 91.-** Para el establecimiento o modificaciones de servidumbres se observará, el procedimiento previsto en los artículos que anteceden, con excepción de las publicaciones por la prensa y la fijación de carteles.

**Art. 92.-** Dentro del término de diez días de notificadas las partes con la resolución de primera instancia, se podrá interponer recurso de apelación o de nulidad, o ambos, en vía administrativa, ante el Consejo Consultivo de Aguas quien resolverá por los méritos de lo actuado.

El Consejo Consultivo de Aguas expedirá la resolución administrativa dentro del término de treinta días de recibido el expediente.

**Art. 93.-** El juicio de indemnización por daños y perjuicios originados en servidumbres, se tramitará ante los Jueces de lo Civil, de conformidad con las leyes respectivas.

**Art. 94.-** Sin perjuicio de la ocupación de los bienes raíces, si hubiera controversia sobre la entrega del valor consignado en concepto de indemnizaciones, dicho valor se pondrá a disposición del Juez de lo Civil respectivo, a fin de que resuelva lo conveniente.

**Art. 95.-** Las sentencias y resoluciones previstas en esta Ley se inscribirán en el Registro del Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 96.-** Las autoridades administrativas de primera y segunda instancia aplicarán la Ley con amplio criterio de equidad, apreciarán las pruebas de acuerdo con las reglas de una sana crítica y podrán ordenar, de oficio cuantas diligencias y pruebas estimen convenientes.

**Art. 97.-** El Juzgamiento de las infracciones administrativas y la imposición de las sanciones administrativas previstas en esta Ley, corresponden al Jefe de la Agencia o Distrito dentro de



cuya jurisdicción se hubieren cometido. Dichas resoluciones serán inapelables en la vía administrativa.

**Art. 98.-** Para la presentación y concesión de los recursos previstos en el Art. 90, en lo no previsto en esta Ley, se estará a las disposiciones del Código de Procedimiento Civil.

**Art. 99.-** En ningún caso se sacrificará la aplicación de esta Ley por la omisión de formalidades.

## **TITULO XIX**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 100.-** Es obligatorio para todos los usuarios de aguas registrar en el Consejo Nacional de Recursos Hídricos el aprovechamiento de ellas, con determinación de la fuente de captación y del caudal que les corresponda.

Esta inscripción, que será gratuita, se hará en el plazo de un año. Su incumplimiento dará lugar a las sanciones previstas en el artículo 78 de esta Ley.

**Art. 101.-** Cualquier persona podrá almacenar aguas lluvias en aljibes, cisternas o en pequeños embalses, para fines domésticos, de riego, industriales y otros, siempre que no perjudique a terceros. Para la ejecución de obras destinadas a almacenamiento de agua de más de 200 metros cúbicos, se requerirá de planificación que debe ser aprobada previamente por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 102.-** El Consejo Nacional de Recursos Hídricos proporcionará a las entidades encargadas de preparar o ejecutar programas de desarrollo, la cooperación y ayuda necesarias para el cabal cumplimiento de sus fines.

**Art. 103.-** Las atribuciones que se conceden al Consejo Nacional de Recursos Hídricos a través de esta Ley, se ejercerán sin perjuicio de las que le corresponden de acuerdo con su Ley constitutiva.

**Art. 104.-** Las disposiciones contempladas en los Arts. 17 y 55 de la presente Ley se aplicarán a los usuarios, Juntas y Directorios de Aguas de las Organizaciones legalmente establecidas en las jurisdicciones en las que tiene ámbito de competencia el Consejo Nacional de Recursos Hídricos -CNRH-; las Corporaciones Regionales de Desarrollo -CORSINOR, CODERECO, CORCICEN, CODERECH y CODELORO-; así como el CEDEGE, CRM, CREA y demás entidades públicas o privadas con finalidad social y pública que estén vinculadas con la administración de los sistemas de riego.

## **DISPOSICIONES ESPECIALES**

**Art. 105.-** En cuanto a las aguas del mar, se estará a lo establecido en las leyes de la materia.

**Art. 106.-** Confiérase al Consejo Nacional de Recursos Hídricos jurisdicción coactiva para el cobro de los valores a recaudarse en virtud de esta Ley.

**Art. 107.-** Las controversias sobre aguas y asuntos conexos, actualmente pendientes, continuarán tramitándose hasta su terminación ante los mismos jueces, tribunales y organismos que las están conociendo, debiendo sujetarse las sentencias a las disposiciones de esta Ley.

**Art. 108.-** Derogase todas las disposiciones legales que sobre aguas, servidumbres y conexas existan en otras leyes y reglamentos, así como otras disposiciones que se opongan a esta Ley.  
Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial 377 de 14 de julio del 2004.

**Art. 109.-** La presente Ley entró en vigencia desde la fecha de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial; y de su ejecución encárguense todos los señores Ministros de Estado.

En adelante cítese la nueva numeración.

Esta Codificación fue elaborada por la Comisión de Legislación y Codificación, de acuerdo con lo dispuesto en el número 2 del Art. 139 de la Constitución Política de la República.

Cumplidos los presupuestos del Art. 160 de la Constitución Política de la República, publíquese en el Registro Oficial.

## HAN SERVIDO COMO FUENTES PARA ESTA CODIFICACION

- 1.- Constitución Política de la República (Año 1998).
- 2.- Decreto Supremo 369, publicado en el Registro Oficial No. 69 de 30 de mayo de 1972.
- 3.- Decreto Supremo 995, publicado en el Registro Oficial No. 381 de 31 de agosto de 1973.
- 4.- Decreto Ejecutivo 2224, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 558 de 28 de octubre de 1994.
- 5.- Ley de Régimen Municipal, codificada, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 331 del 15 de octubre de 1971.
- 6.- Decreto Supremo No. 113, publicado en el Registro Oficial No. 26 del 22 de marzo de 1972.
- 7.- Decreto Supremo No. 1195, publicado en el Registro Oficial No. 196 del 1 de diciembre de 1972.
- 8.- Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, publicada en el Registro Oficial No. 349 del 31 de diciembre de 1993.
- 9.- Ley Orgánica de la Función Judicial, publicada en el Registro Oficial No. 636 del 11 de septiembre de 1974.
- 10.- Código de Procedimiento Civil, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 687 del 18 de mayo de 1987.

## CONCORDANCIAS DE LA CODIFICACION DE LA LEY DE AGUAS

### CODIGO CIVIL

#### TITULO XII

#### DE LAS SERVIDUMBRES

**Art. 859.-** Servidumbre predial, o simplemente servidumbre, es un gravamen impuesto sobre un predio en utilidad de otro predio de distinto dueño.

**Art. 860.-** Se llama predio sirviente el que sufre el gravamen, y predio dominante el que reporta la utilidad. Con respecto al predio dominante la servidumbre se llama activa, y con respecto al predio sirviente, pasiva.

**Art. 861.-** Servidumbre continua es la que se ejerce o se puede ejercer continuamente, sin necesidad de un hecho actual del hombre, como la servidumbre de acueducto por un canal artificial que pertenece al predio dominante; y servidumbre discontinua la que se ejerce a intervalos más o menos largos de tiempo, y supone un hecho actual del hombre, como la servidumbre de tránsito.

**Art. 862.-** Servidumbre positiva, es en general, la que sólo impone al dueño del predio sirviente la obligación de dejar hacer, como cualquiera de las dos anteriores; y negativa, la que impone al dueño del predio sirviente la prohibición de hacer algo que sin la servidumbre le sería lícito, como la de no poder elevar sus paredes sino a cierta altura.

Las servidumbres positivas imponen a veces al dueño del predio sirviente la obligación de hacer algo, como la del Art. 878.

**Art. 863.-** Servidumbre aparente es la que está continuamente a la vista, como la de tránsito cuando se hace por una senda o por una puerta especialmente destinada a él; e inaparente, la que no se conoce por una señal exterior, como la misma de tránsito cuando carece de estas dos circunstancias o de otras análogas.

**Art. 864.-** Las servidumbres son inseparables del predio a que activa o pasivamente pertenecen.

**Art. 865.-** Dividido el predio sirviente no varía la servidumbre que estaba constituida en él, y deben sufrirla aquel o aquellos a quienes toque la parte en que se ejercía.

**Art. 866.-** Dividido el predio dominante cada uno de los nuevos dueños gozará de la servidumbre, pero sin aumentar el gravamen del predio sirviente.

Así, los nuevos dueños del predio que goza de una servidumbre de tránsito no pueden exigir que se altere la dirección, forma, calidad o anchura de la senda o camino destinado a ella.

**Art. 867.-** El que tiene derecho a una servidumbre lo tiene igualmente a los medios necesarios para ejercerla. Así, el que tiene derecho de sacar agua de una fuente situada en la heredad vecina, tiene el derecho de tránsito para ir a ella, aunque no se haya establecido expresamente en el título.

**Art. 868.-** El que goza de una servidumbre puede hacer las obras indispensables para ejercerla; pero serán a su costa, si no se ha establecido lo contrario; y aún cuando el dueño del

predio sirviente se haya obligado a hacerlas o repararlas, le será lícito exonerarse de la obligación, abandonando la parte del predio en que deban hacerse o conservarse las obras.

**Art. 869.-** El dueño del predio sirviente no puede alterar, disminuir, ni hacer más incómoda para el predio dominante la servidumbre con que está gravado el suyo.

Con todo, si por el transcurso del tiempo llegare a serle más oneroso el modo primitivo de la servidumbre, podrá proponer que se varíe a su costa; y si las variaciones no perjudican al predio dominante, deberán ser aceptadas.

**Art. 870.-** Las servidumbres, o son naturales, que provienen de la natural situación de los lugares, o legales, que son impuestas por la ley, o voluntarias, que son constituidas por un hecho del hombre.

**Art. 871.-** Las disposiciones de este Título se entenderán sin perjuicio de lo que dispongan las leyes especiales u ordenanzas generales o locales sobre las servidumbres.

#### **Parágrafo 1o.**

##### **De las servidumbres naturales**

**Art. 872.-** El predio inferior está sujeto a recibir las aguas que descienden del predio superior naturalmente, esto es, sin que la mano del hombre contribuya a ello.

No se puede, por consiguiente, dirigir un albañal o acequia sobre el predio vecino, si no se ha constituido esta servidumbre especial.

En el predio sirviente no se puede hacer cosa alguna que estorbe la servidumbre natural, ni en el predio dominante, cosa alguna que la grave.

La modificación al curso de las aguas se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Aguas.

**Art. 873.-** El uso de las aguas que corren naturalmente por una heredad, se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Aguas.

**Art. 874.-** El dueño de un predio puede hacer uso de las aguas lluvias y de cualesquiera otras que corran ocasionalmente por caminos públicos o por quebradas secas, inclusive cambiando su curso, con arreglo a la Ley de Aguas.

## **Parágrafo 2o.**

### **De las servidumbres legales**

**Art. 875.-** Las servidumbres legales son relativas al uso público o a la utilidad de los particulares.

Las servidumbres legales relativas al uso público son:

El uso de las riberas, en cuanto sea necesario para la navegación o flote;

Y las demás determinadas por los reglamentos u ordenanzas respectivos.

**Art. 876.-** Los dueños de las riberas están obligados a dejar libre el espacio necesario para la navegación o flote a la sirga, y tolerarán que los navegantes saquen sus barcas y balsas a tierra, las aseguren a los árboles, las carenen, sequen sus velas, compren los efectos que libremente quieran vendérseles, y vendan a los ribereños los suyos; pero, sin permiso del respectivo ribereño y de la autoridad local, no podrán establecer ventas públicas.

El propietario ribereño no podrá cortar el árbol a que actualmente estuviere atada una nave, barca o balsa.

**Art. 877.-** Las servidumbres legales de la segunda especie son asimismo determinadas por las ordenanzas y reglamentos respectivos. Aquí se trata especialmente de las de demarcación, cerramiento, tránsito, medianería, acueducto, luz y vista.

**Art. 878.-** Todo dueño de un predio tiene derecho a que se fijen los límites que lo separan de los predios lindantes, y podrá exigir a los respectivos dueños que concurran a ello, haciéndose la demarcación a expensas comunes.

**Art. 879.-** Si se ha quitado de su lugar alguno de los mojones que deslindan predios vecinos, el dueño del predio perjudicado tiene derecho para pedir que el que lo ha quitado lo reponga a su costa y le indemnice de los daños que de la remoción se le hubieren originado, sin perjuicio de las penas con que las leyes castiguen el delito.

**Art. 880.-** El dueño de un predio tiene derecho para cerrarlo o cercarlo por todas partes, sin perjuicio de las servidumbres constituidas a favor de otros predios.

El cerramiento podrá consistir en paredes, fosos, cercas vivas o muertas.

**Art. 881.-** Si el dueño hace el cerramiento del predio a su costa y en su propio terreno, podrá hacerlo de la calidad y dimensiones que quiera. Y el propietario lindante no podrá servirse de la pared, foso o cerca, para ningún objeto, a no ser que haya adquirido este derecho por título o por prescripción de diez años, contados como para la adquisición del dominio.

**Art. 882.-** El dueño de un predio podrá obligar a los dueños de los predios lindantes a que concurran a la construcción y reparación de las cercas divisorias comunes.

El juez, en caso necesario, reglará el modo y forma de la concurrencia; de manera que no se imponga a ningún propietario un gravamen ruinoso.

La cerca divisoria construida a expensas comunes, estará sujeta a la servidumbre de medianería.

**Art. 883.-** Si un predio carece de toda comunicación con el camino público, por la interposición de otros predios, el dueño del primero tendrá derecho para imponer a los otros la servidumbre de tránsito, en cuanto fuere indispensable para el uso y beneficio de su predio, pagando el valor del terreno necesario para la servidumbre, y resarcido cualquier otro perjuicio.

**Art. 884.-** Si las partes no se convienen, se reglará por peritos, tanto el importe de la indemnización como el ejercicio de la servidumbre.

**Art. 885.-** Si concedida la servidumbre de tránsito en conformidad a los artículos precedentes, llega a no ser indispensable para el predio dominante, por la adquisición de terrenos que le dan un acceso cómodo al camino, o por otro medio, el dueño del predio sirviente tendrá derecho para pedir que se le exonere de la servidumbre, restituyendo lo que, al establecerse ésta, se le hubiere pagado por el valor del terreno.

**Art. 886.-** Si se vende o permuta alguna parte de un predio, o si es adjudicada a cualquiera de los que la poseían proindiviso, y en consecuencia esta parte viene a quedar separada del camino, se entenderá concedida a favor de ella una servidumbre de tránsito, sin indemnización alguna.

**Art. 887.-** La medianería es una servidumbre legal en virtud de la cual los dueños de dos predios vecinos que tienen paredes, fosos, o cercas divisorias comunes, están sujetos a las obligaciones recíprocas que van a expresarse.

**Art. 888.-** Hay derecho de medianería para cada uno de los dueños lindantes, cuando consta o por alguna señal aparece que han hecho el cerramiento de acuerdo y a expensas comunes.

**Art. 889.-** Toda pared de separación entre dos edificios se presume medianera, pero sólo en la parte en que fuere común a los edificios mismos.

Se presume medianero todo cerramiento entre corrales, jardines y campos, cuando cada una de las superficies contiguas está cerrada por todos lados. Si una sola está cerrada de este modo, se presume que el cerramiento le pertenece exclusivamente.

**Art. 890.-** En todos los casos, y aún cuando conste que una cerca o pared divisoria pertenece exclusivamente a uno de los predios contiguos, el dueño del otro predio tendrá derecho de hacerla medianera en todo o parte, aún sin el consentimiento de su vecino, pagándole la mitad del valor del terreno en que está hecho el cerramiento y la mitad del valor actual de la porción de cerramiento cuya medianería pretende.

**Art. 891.-** Cualquiera de los dos condueños que quiera servirse de la pared medianera, para edificar sobre ella, o hacerla sostener el peso de una construcción nueva, debe primero solicitar el consentimiento de su vecino; y si éste lo rehúsa, provocará un juicio práctico en que se dicten las medidas necesarias para que la nueva construcción no dañe al vecino.

En circunstancias ordinarias se entenderá que cualquiera de los condueños de una pared medianera puede edificar sobre ella, introduciendo maderos hasta la distancia de un decímetro de la superficie opuesta; y que si el vecino quisiere, por su parte, introducir maderos en el mismo paraje, o hacer una chimenea, tendrá el derecho de recortar los maderos de su vecino hasta el medio de la pared, sin dislocarlos.

**Art. 892.-** Si se trata de pozos, letrinas, caballerizas, chimeneas, hogares, fraguas, hornos u otras obras de que pueda resultar daño a los edificios o heredades vecinas, deberán observarse las reglas prescritas por las ordenanzas generales o locales, ora sea medianera o no la pared divisoria. Lo mismo se aplica a los depósitos de explosivos o combustibles fácilmente inflamables, de materias húmedas o infectas, y de todo lo que puede dañar a la solidez, seguridad y salubridad de los edificios.

**Art. 893.-** Cualquiera de los condueños tiene el derecho de elevar la pared medianera, en cuanto lo permitan las ordenanzas generales o locales, sin que obsten las ejecutorias dadas, en



virtud de la antigua legislación, a favor de cualquiera de los condueños, sujetándose a las reglas siguientes:

1a.- La nueva obra será enteramente a su costa;

2a.- Pagará al vecino, por el aumento de peso que va a cargar sobre la pared medianera, la indemnización que se regule por peritos que nombrarán las partes;

3a.- Pagará la misma indemnización cuantas veces se trate de reconstruir la pared medianera;

4a.- Estará obligado a elevar a su costa las chimeneas del vecino situadas en la pared medianera;

5a.- Si la pared medianera no es bastante sólida para soportar el aumento de peso, la reconstruirá a su costa, indemnizando al vecino por la remoción y reposición de todo lo que por el lado de éste cargaba sobre la pared o estaba pegado a ella;

6a.- Si para reconstruir la pared medianera, fuere necesario aumentar su espesor, se tomará este aumento sobre el terreno del que construya la obra nueva; y,

7a.- El vecino podrá, en cualquier tiempo, adquirir la medianería de la parte nuevamente levantada, pagando la mitad del costo total de ésta y el valor de la mitad del terreno sobre el que se haya extendido la pared medianera, según el inciso anterior.

**Art. 894.-** Las expensas de construcción, conservación y reparación del cerramiento serán de cargo de todos los que tengan derecho de propiedad en él, a prorrata de los respectivos derechos.

Sin embargo, podrá cualquiera de ellos exonerarse de esas cargas, abandonando el derecho de medianería, pero sólo cuando el cerramiento no consista en una pared que sostenga un edificio de su pertenencia.

**Art. 895.-** Cuando los diferentes altos o pisos de una casa pertenecen a diversos propietarios, debe contribuir cada uno a los reparos u obras que fuere preciso hacer, según lo que se hallare establecido en los títulos de propiedad; y en caso de que nada se hubiere dispuesto sobre este punto, se observarán las disposiciones siguientes:

1a.- Todos los propietarios deben contribuir a la conservación y reparo de las paredes maestras, del techo y de todas las partes que sirven para la solidez de todo el edificio, o para la

comodidad de todos los habitantes de la casa, cada uno en proporción del valor del piso o vivienda que le pertenece. Si los sótanos o las buhardillas no pertenecieren al mismo dueño, se hará una estimación particular de ellos, y se obrará del mismo modo para fijar la contribución que les toque en la repartición general de los gastos comunes;

2a.- El dueño de cada piso tendrá a su cargo la conservación y reparación del suelo o pavimento de su vivienda; mas al dueño del piso que está debajo es a quien corresponde hacer, si quiere, en su techo, los adornos que crea útiles a su habitación;

3a.- Cada uno de los propietarios puede hacer por su cuenta, en su respectiva habitación, las obras que quisiere, con tal que no cause perjuicio a los otros, en cuanto a la comodidad o a la solidez;

4a.- Las escaleras, cuyo uso sea común a los dueños de varios pisos, serán construidas y reparadas por todos ellos; y las demás lo serán por sólo el dueño del piso a quien sirvan exclusivamente;

5a.- En cuanto a los gravámenes y contribuciones que graviten sobre toda la casa, si el modo del pago no estuviere arreglado de antemano en los títulos o en otro documento posterior, cada propietario contribuirá al pago, en la misma forma y proporción que al de los gastos de las paredes maestras, o del techo y de las demás cosas que fueren comunes; pero cada uno tendrá que pagar por sí solo los impuestos que no recayeren sobre toda la casa sino sobre la parte que exclusivamente le pertenezca; y,

6a.- En caso de arruinarse la casa, por vejez, incendio, inundación, huracán, terremoto u otro accidente, si se resistiere alguno de los dueños a levantarla, podrán los demás obligarle a que les ceda sus derechos, o contribuya a la reedificación, la cual se hará entonces, con respecto a cada piso, en las proporciones que quedan establecidas.

**Art. 896.-** Los árboles que se encuentran en la cerca medianera, son igualmente medianeros; y lo mismo se entiende respecto de los árboles cuyo tronco está en la línea divisoria de dos heredades, aunque no haya cerramiento intermedio. Cualquiera de los dos condueños puede exigir que se derriben dichos árboles, probando que de algún modo le dañan; y si por algún accidente se destruyen, no se repondrán sin su consentimiento.

**Art. 897.-** Las concesiones de aguas que se den por autoridad competente, se entenderán sin perjuicio de los derechos anteriormente adquiridos en ella, de conformidad con la Ley de Aguas.

**Art. 898.-** Toda heredad está sujeta a la servidumbre de acueducto y sus conexas, en favor de otra heredad que carezca de las aguas necesarias para el cultivo de sementeras, plantaciones o pastos, o en favor de un pueblo que las haya menester para el servicio doméstico de los habitantes, o en favor de un establecimiento industrial que las necesite para el movimiento de sus máquinas, con las limitaciones y requisitos establecidos en la Ley de Aguas.

Esta servidumbre consiste en que puedan conducirse las aguas por la heredad sirviente, a expensas del interesado; y está sujeta a las reglas que van a expresarse.

**Art. 899.-** Las casas y los corrales, patios, huertas y jardines que de ellas dependen, no están sujetos a la servidumbre de acueducto.

**Art. 900.-** Para los efectos del artículo anterior, no se tomarán en cuenta las casas y los corrales, patios, huertas y jardines que de ellas dependan, si hubiesen sido construidos o formados con posterioridad a la citación de la demanda en que se solicite la constitución o modificación de la servidumbre de acueducto.

Sin embargo, esta regla no se aplicará si se suspendiere por un año la continuación del juicio propuesto o se dejase pasar un año, desde la última notificación de la sentencia dictada en el mismo juicio, sin proceder a la construcción de la acequia.

**Art. 901.-** Se hará la conducción de las aguas por un acueducto que no permita derrames, y en que no se deje estancar el agua ni acumular basuras.

**Art. 902.-** El dueño de una acequia estará obligado, en cualquier tiempo, a construir los puentes y canales necesarios para el servicio de la heredad gravada con la servidumbre, y las demás obras indispensables para evitar que caigan en su acueducto las aguas de que hiciere uso el predio sirviente, o cualquier otro perjuicio que a dicho fundo se le ocasionare. Los puentes y los canales destinados a facilitar el curso de las aguas de regadío del predio sirviente serán de mampostería, a menos que el dueño de dicho predio convenga en que se use otro material; las dimensiones de tales obras estarán en relación con el uso a que se destinen.

**Art. 903.-** El derecho de acueducto comprende el de llevarlo por un rumbo que permita el libre descenso de las aguas, y que, por la naturaleza del suelo, no haga excesivamente dispendiosa la obra.

Verificadas estas condiciones, se llevará el acueducto por el rumbo que menos perjuicios ocasione a los terrenos cultivados.

El rumbo más corto se mirará como el menos perjudicial a la heredad sirviente y el menos costoso al interesado, si no se probare lo contrario.

El juez conciliará, en lo posible, los intereses de las partes; y en los puntos dudosos, decidirá a favor de las heredades sirvientes.

**Art. 904.-** El dueño del predio sirviente tendrá derecho para que se le pague el precio de todo el terreno que fuere ocupado por el acueducto; el de un espacio a cada uno de los costados, que no bajará de un metro de anchura en toda la extensión de su curso, y podrá ser mayor por convenio de las partes, o por disposición del juez, cuando las circunstancias lo exigieren; y un diez por ciento más sobre la suma total.

Tendrá, además, derecho para que se le indemnice de cualquier perjuicio ocasionado por la construcción del acueducto y por las filtraciones y derrames que puedan imputarse a defectos de construcción.

**Art. 905.-** El dueño del predio sirviente está obligado a permitir la entrada de trabajadores, para la limpia y reparación del acueducto, con tal que se dé aviso previo al administrador del predio.

Está obligado, asimismo, a permitir, con este aviso previo, la entrada de un inspector o cuidador; pero sólo de tiempo en tiempo, o con la frecuencia que el juez, en caso de discordia y atendidas las circunstancias, determinare.

**Art. 906.-** El dueño del acueducto podrá impedir toda plantación u obra nueva en el espacio lateral de que habla el Art. 904.

**Art. 907.-** El que tiene a beneficio suyo un acueducto en su heredad, puede oponerse a que se construya otro en ella, ofreciendo paso por el suyo a las aguas de que otra persona quiera servirse; con tal que de ello no se siga perjuicio notable al que quiera abrir el nuevo acueducto.

Aceptada esta oferta, se pagará al dueño de la heredad sirviente el valor del suelo ocupado por el antiguo acueducto, incluso el espacio lateral de que habla el Art. 904, a prorrata del nuevo volumen de agua introducido en él, y se le reembolsará, además, en la misma proporción lo que valiere la obra en toda la longitud que aprovechara al interesado.

Este, en caso necesario, ensanchará el acueducto a su costa, y pagará el nuevo terreno ocupado por él, y por el espacio lateral, y cualquier otro perjuicio, pero sin el diez por ciento de recargo.

**Art. 908.-** Si el que tiene un acueducto en heredad ajena quisiere introducir mayor volumen de agua en él, podrá hacerlo, indemnizando de cualquier perjuicio a la heredad sirviente. Y si para ello fueren necesarias nuevas obras, se observará, respecto de éstas, lo dispuesto en el Art. 904.

**Art. 909.-** Las reglas establecidas para la servidumbre de acueducto se extienden a los que se construyan para dar salida y dirección a las aguas sobrantes, y para desecar pantanos y filtraciones naturales, por medio de zanjas y canales de desagüe.

**Art. 910.-** Abandonado un acueducto, vuelve el terreno a la propiedad y uso exclusivo del dueño de la heredad sirviente, sin obligación de restituir nada de lo que se le pagó por el valor del suelo.

**Art. 911.-** Siempre que las aguas que corren a beneficio de particulares impidan o dificulten la comunicación con los predios vecinos, o embaracen los riegos o desagües, el particular beneficiado deberá construir los puentes, canales y otras obras necesarias para evitar este inconveniente.

**Art. 912.-** Los que quieran llevar aguas para regar sus fundos, no podrán abrir en el predio sirviente sino una sola acequia; y si ésta se destruye, o el dueño del predio dominante la abandonare, podrán llevar las aguas por otro punto, consultando siempre el menor perjuicio posible del dueño del predio sirviente.

Sin embargo, siempre que no disminuyere apreciablemente el valor comercial del predio sirviente, la autoridad o el juez competente, podrán, previo informe técnico que demuestre la necesidad y utilidad, imponer dos o más servidumbres de acueducto sobre un mismo predio.

**Art. 913.-** Para el ejercicio del derecho a que se refieren los artículos anteriores, cualquier propietario de un fundo, los vecinos de una población, y los que pretenden establecer máquinas, podrán sacar agua de los ríos, lagunas o fuentes públicas o comunes.

**Art. 914.-** Cuando se llevaren aguas a una hoya hidrográfica distinta de la de su origen, de modo que no puedan ser restituidas al cauce primitivo, esas aguas deberán devolver después de usadas, a cualquier otro cauce público.

**Art. 915.-** El beneficiario de las aguas que procedan de vertientes situadas en terreno ajeno, para la ejecución de las obras que necesite para acrecentar el caudal de las vertientes, se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Aguas.

**Art. 916.-** Si el que abriere una toma o acequia, con el ánimo de llevar aguas, abandonare la obra por más de un año, se entenderá que ha renunciado su derecho; y tendrá cualquier otro la facultad de abrir una nueva toma o acequia.

**Art. 917.-** La servidumbre legal de luz tiene por objeto dar luz a un espacio cualquiera, cerrado y techado; pero no el de darle vista sobre el predio vecino, esté cerrado o no.

**Art. 918.-** No se puede abrir ventana o tronera de ninguna clase en una pared medianera, sin consentimiento del condueño.

El dueño de una pared no medianera puede abrirlas en ella, en el número y de las dimensiones que quiera.

Si la pared no es medianera sino en una parte de su altura, el dueño de la parte no medianera goza de igual derecho en ésta.

No se opone al ejercicio de la servidumbre de luz la contigüidad de la pared al predio vecino.

**Art. 919.-** La servidumbre legal de luz está sujeta a las condiciones que van a expresarse:

1a.- La ventana tendrá rejas de hierro, y una red de alambre cuyas mallas tengan tres centímetros de abertura o menos; y,

2a.- La parte inferior de la ventana distará del suelo de la vivienda a que da luz, tres metros a lo menos.

**Art. 920.-** El que goza de la servidumbre de luz no tendrá derecho para impedir que en el suelo vecino se levante una pared que le quite luz.

**Art. 921.-** Si la pared divisoria llega a ser medianera, cesa la servidumbre legal de luz, y sólo tiene cabida la voluntaria, determinada por mutuo consentimiento de ambos dueños.

**Art. 922.-** No se puede tener ventanas, balcones, miradores o azoteas, que den vista a las habitaciones, patios o corrales de un predio vecino, cerrado o no; a menos que se interponga una distancia de tres metros.

La distancia se medirá entre el plano vertical de la línea más sobresaliente de la ventana, balcón, etc., y el plano vertical de la línea divisoria de los dos predios, siendo ambos planos paralelos.

No siendo paralelos los dos planos, se aplicará la misma medida a la menor distancia entre ellos.

**Art. 923.-** No hay servidumbre legal de aguas lluvias. Los techos de todo edificio deben verter sus aguas lluvias sobre el predio a que pertenecen, o sobre la calle o camino público o vecinal, y no sobre otro predio, sino con voluntad de su dueño.

### **Parágrafo 3o.**

#### **De las servidumbres voluntarias**

**Art. 924.-** Cada cual podrá sujetar su predio a las servidumbres que quiera, y adquirirlas sobre los predios vecinos con la voluntad de sus dueños, con tal que no se dañe con ellas al ornato público, ni se contravenga a las leyes.

Las servidumbres de esta especie pueden también adquirirse por sentencia de juez, en los casos previstos por las leyes.

**Art. 925.-** Si el dueño de un predio establece un servicio continuo y aparente a favor de otro predio que también le pertenece, y enajena después uno de ellos, o pasan a ser de diversos dueños, por partición, subsistirá el mismo servicio con el carácter de servidumbre entre los dos predios; a menos que, en el título constitutivo de la enajenación o de la partición, se haya establecido expresamente otra cosa.

**Art. 926.-** Las servidumbres discontinuas de todas clases y las servidumbres continuas no aparentes sólo pueden adquirirse por medio de un título; ni aún el goce inmemorial bastará para constituir las.

Las servidumbres continuas y aparentes pueden adquirirse por título, o por prescripción de cinco años, contados como para la adquisición del dominio de los fundos.

**Art. 927.-** El título constitutivo de servidumbre puede suplirse por el reconocimiento expreso del dueño del predio sirviente.

La destinación anterior, según el Art. 925, puede también servir de título.

**Art. 928.-** El título, o la posesión de la servidumbre por el tiempo señalado en el Art. 926, determinan los derechos del predio dominante y las obligaciones del predio sirviente.

#### **Parágrafo 4o.**

##### **De la extinción de las servidumbres**

**Art. 929.-** Las servidumbres se extinguen:

1o.- Por la resolución del derecho del que las ha constituido;

2o.- Por la llegada del día o el cumplimiento de la condición, si se ha establecido de uno de estos modos;

3o.- Por la confusión, o sea la reunión perfecta e irrevocable de ambos predios en manos de un mismo dueño. Así, cuando el dueño de uno de ellos compra el otro, perece la servidumbre; y si por una nueva venta se separan, no revive, salvo el caso del Art. 925. Por el contrario, si la sociedad conyugal adquiere una heredad que debe servidumbre a otra heredad de uno de los dos cónyuges, no habrá confusión sino cuando, disuelta la sociedad, se adjudiquen ambas heredades a una misma persona;

4o.- Por la renuncia del dueño del predio dominante; y,

5o.- Por haberse dejado de gozar diez años.

En las servidumbres discontinuas corre el tiempo desde que han dejado de gozarse; en las continuas, desde que se haya ejecutado un acto contrario a la servidumbre.

**Art. 930.-** Si el predio dominante pertenece a muchos, proindiviso, el goce de uno de ellos interrumpe la prescripción respecto de todos; y si contra uno de ellos no puede correr la prescripción, no puede correr contra ninguno.



**Art. 931.-** Si cesa la servidumbre por hallarse las cosas en tal estado que no sea posible usar de ellas, revivirá desde que deje de existir la imposibilidad, con tal que esto suceda antes de haber transcurrido diez años.

**Art. 932.-** Se puede adquirir y perder por prescripción un modo particular de ejercer la servidumbre, de la misma manera que podría adquirirse o perderse la servidumbre misma.

### **TITULO XIII DE LA REIVINDICACION**

**Art. 933.-** La reivindicación o acción de dominio es la que tiene el dueño de una cosa singular, de que no está en posesión, para que el poseedor de ella sea condenado a restituírsela.

#### **Parágrafo 1o.**

##### **Qué cosas pueden reivindicarse**

**Art. 934.-** Pueden reivindicarse las cosas corporales, raíces y muebles.

Exceptúense las cosas muebles cuyo poseedor las haya comprado en una feria, tienda, almacén, u otro establecimiento industrial en que se vendan cosas muebles de la misma clase.

Justificada esta circunstancia, no estará el poseedor obligado a restituir la cosa, si no se le reembolsa lo que haya dado por ella y lo que haya gastado en repararla y mejorarla.

**Art. 935.-** Los otros derechos reales pueden reivindicarse como el dominio, excepto el derecho de herencia.

Este derecho produce la acción de petición de herencia de que se trata en el Libro III.

**Art. 936.-** Se puede reivindicar una cuota determinada proindiviso, de una cosa singular.

#### **Parágrafo 2o.**

##### **Quién puede reivindicar**

**Art. 937.-** La acción reivindicatoria o de dominio corresponde al que tiene la propiedad plena o nuda, absoluta o fiduciaria de la cosa.

**Art. 938.-** Se concede la misma acción, aunque no se pruebe dominio, al que ha perdido la posesión regular de la cosa, y se hallaba en el caso de poderla ganar por prescripción.

Pero no valdrá, ni contra el verdadero dueño, ni contra el que posea con igual o mejor derecho.

### **Parágrafo 3o.**

#### **Contra quién se puede reivindicar**

**Art. 939.-** La acción de dominio se dirige contra el actual poseedor.

**Art. 940.-** El mero tenedor de la cosa que se reivindica está obligado a declarar el nombre y residencia de la persona a cuyo nombre la tiene.

**Art. 941.-** Si alguno, de mala fe, se da por poseedor de la cosa que se reivindica, sin serlo, será condenado a la indemnización de todo perjuicio que de este engaño haya resultado al actor.

**Art. 942.-** La acción de dominio tendrá también lugar contra el que enajenó la cosa, para la restitución de lo que haya recibido por ella, siempre que, por haberla enajenado, se haya hecho imposible o difícil su persecución; y si la enajenó a sabiendas de que era ajena, para la indemnización de todo perjuicio.

El reivindicador que recibe del enajenador lo que se ha dado a éste por la cosa, confirma por el mismo hecho la enajenación.

**Art. 943.-** La acción de dominio no se dirige contra un heredero sino por la parte que posea en la cosa. Pero las prestaciones a que estaba obligado el poseedor, por razón de los frutos o de los deterioros que le eran imputables, pasan a los herederos de éste, a prorrata de sus cuotas hereditarias.

**Art. 944.-** Contra el que poseía de mala fe, y por hecho o culpa suya ha dejado de poseer, podrá intentarse la acción de dominio, como si actualmente poseyese.

De cualquier modo que haya dejado de poseer, y aunque el reivindicador prefiera dirigirse contra el actual poseedor, respecto del tiempo que ha estado la cosa en su poder tendrá las obligaciones y derechos que según este Título corresponden a los poseedores de mala fe, por razón de frutos, deterioros y expensas.

Si paga el valor de la cosa, y el reivindicador lo acepta, sucederá en los derechos del reivindicador.

Lo mismo se aplica al poseedor de buena fe que en el curso del juicio se ha puesto en la imposibilidad de restituir la cosa por su culpa.

El reivindicador, en los casos de los dos incisos precedentes, no estará obligado al saneamiento.

**Art. 945.-** Si reivindicándose una cosa corporal mueble, hubiere motivo de temer que se pierda o deteriore en manos del poseedor, podrá el actor pedir el secuestro; y el poseedor estará obligado a consentir en él, o a dar seguridad suficiente de restitución, para el caso de ser condenado a restituir.

**Art. 946.-** Si se demanda el dominio u otro derecho real constituido sobre un inmueble, el poseedor seguirá gozando de él, hasta la sentencia definitiva pasada en autoridad de cosa juzgada.

Pero el actor tendrá derecho a solicitar las providencias necesarias para evitar todo deterioro de la cosa y de los muebles y semovientes anexos a ella, comprendidos en la reivindicación, si hubiere justo motivo de temerlo, o las facultades del demandado no ofrecieren suficiente garantía.

**Art. 947.-** La acción reivindicatoria se extiende al embargo, en manos de tercero, de lo que por éste se deba como precio o permuta al poseedor que enajenó la cosa.

## **CÓDIGO DE TRABAJO**

### **TITULO PRELIMINAR**

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

**Art. 1.-** **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 3.-** Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

## **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

### **CAPÍTULO I**

#### **DE SU NATURALEZA Y ESPECIES**

##### **Parágrafo 1ro.**

##### **Definiciones y reglas generales**

**Art. 8.-** Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

**Art. 9.-** Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

**Art. 10.-** Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de

empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares.

También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

**Art. 11.-** Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo; y,
- h) Por horas.

**Art. 12.-** Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

**Art. 13.-** Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

**Art. 17.-** Contratos eventuales, ocasionales, de temporada y por horas.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos.

## **Parágrafo 2do.**

### **De los contratos de enganche, de grupo y de equipo**

**Art. 24.-** Enganche para el exterior.- En los casos en que fueren contratados trabajadores, individual o colectivamente por enganche, para prestar servicios fuera del país, los contratos deberán forzosamente celebrarse por escrito.

**Art. 25.-** Apoderado del enganchador.- El enganchador de trabajadores deberá tener en el Ecuador, por el tiempo que duren los contratos y un año más a partir de la terminación de los mismos, un apoderado legalmente constituido que responda por las reclamaciones o demandas de los trabajadores o de sus parientes.

**Art. 26.-** Fianza.- Los empresarios, los contratistas y todos los que se dediquen al enganche de trabajadores destinados a servir fuera del país, están especialmente obligados a rendir fianza ante la autoridad que intervenga en el contrato, por una cantidad igual, por lo menos, en cada caso, al valor del pasaje de regreso de los trabajadores contratados, desde el lugar del trabajo hasta el de su procedencia.

**Art. 31.-** Trabajo de grupo.- Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de empleador.

Si el empleador designare un jefe para el grupo, los trabajadores estarán sometidos a las órdenes de tal jefe para los efectos de la seguridad y eficacia del trabajo; pero éste no será representante de los trabajadores sino con el consentimiento de ellos.

Si se fijare una remuneración única para el grupo, los individuos tendrán derecho a sus remuneraciones según lo pactado, a falta de convenio especial, según su participación en el trabajo.

Si un individuo se separare del grupo antes de la terminación del trabajo, tendrá derecho a la parte proporcional de la remuneración que le corresponda en la obra realizada.

**Art. 32.-** Contrato de equipo.- Si un equipo de trabajadores, organizado jurídicamente o no, celebrare contrato de trabajo con uno o más empleadores, no habrá distinción de derechos y obligaciones entre los componentes del equipo; y el empleador o empleadores, como tales, no tendrán respecto de cada uno de ellos deberes ni derechos, sino frente al grupo.

En consecuencia, el empleador no podrá despedir ni desahuciar a uno o más trabajadores del equipo y, en caso de hacerlo, se tendrá como despido o desahucio a todo el grupo y deberá las indemnizaciones correspondientes a todos y cada uno de sus componentes.

Sin embargo, en caso de indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados, faltas de probidad o conducta inmoral del trabajador, o injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge, conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes o a su representante, el empleador notificará al jefe o representante del equipo para la sustitución del trabajador. En caso de oposición, el Juez del Trabajo resolverá lo conveniente.

En los casos de riesgos del trabajo, el trabajador tendrá su derecho personal para las indemnizaciones, de acuerdo con las normas generales.

**Art. 33.-** Jefe de equipo.- El jefe elegido o reconocido por el equipo representará a los trabajadores que lo integren, como un gestor de negocios, pero necesitará autorización especial para cobrar y repartir la remuneración común.

**Art. 34.-** Sustitución de trabajador.- Si un trabajador dejare de pertenecer al equipo podrá ser sustituido por otro, previa aceptación del empleador.

Si el empleador pusiere auxiliares o ayudantes a disposición del equipo, no se los considerará miembros de éste.

**Art. 36.-** Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

Nota: TRIPLE REITERACION:

No es obligación del trabajador saber cuál es la persona que ejerce la representación judicial de una empresa o institución, para dirigir contra él su acción. Bástale dirigirse en la demanda contra las personas que ejercen funciones de dirección y administración.

**Art. 41.-** Responsabilidad solidaria de empleadores.- Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.

## **CAPÍTULO IV**

### **DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;



2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el **Art. 38** de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para

satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.  
El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para

suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

**Art. 44.-** Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;

- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concorra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,

**Art. 46.-** Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LA DURACIÓN MÁXIMA DE LA JORNADA DE TRABAJO, DE LOS DESCANSOS OBLIGATORIOS Y DE LAS VACACIONES**

#### **Parágrafo 1ro.**

##### **De las jornadas y descansos**

**Art. 47.-** De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

**Art. 50.-** Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

### **2.3 Marco Conceptual**

**Capacitación:** Explicación de cómo evitar los problemas.

**Control de Procesos:** Es el uso de la tecnología de la información para monitorear y controlar un proceso físico.

**Decadencia:**Es el principio de debilidad o de ruina, tanto en el orden de bienes o de dinero.

**Distribución:** Es una parte integral de muchos procesos, en particular de la venta, brinda exposición del producto, instrucción al cliente y mejora del producto.

**Eficacia:**Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

**Eficiencia:**Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Implantación:** Establecimiento de doctrinas, instituciones o costumbres para su funcionamiento.

**Inherente:** Que por su naturaleza esta inseparablemente unido a algo.

**Lealtad:** Mantiene los intereses de la Compañía en equilibrio con los propios, defendiéndolos frente a terceros.

**Motivador:** Crea motivos para la acción, retroalimenta positivamente y reconoce los logros de su equipo.

**Organización y disciplina:** Cumplir y aceptar el conjunto de normas y reglamentos de la empresa.



**Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**Pro actividad:** Actuar antes de que las cosas sucedan, anticiparse a proponer cambios que generen mayor valor y mejoras.

**Reciprocidad:** Acción individual y colectiva de todos los miembros del equipo, de tal manera que las fortalezas se complementen y minimicen las debilidades.

**Reestructuración:** Es la revisión fundamental y modificación de la estructura de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tanto en lo económico como administrativo.

**Reivindicar:** Reclamar, solicitar o pedir una cosa que no se tiene y a la que se tiene derecho. Ejemplo, los obreros reivindicaban un salario justo y unas prestaciones sociales dignas.

**Responsabilidad:** Actuar por convencimiento sin necesidad de supervisión, cumpliendo con las obligaciones adquiridas.

**Trabajo en equipo:** Unión de fuerzas, conocimientos, talentos y destrezas para alcanzar un objetivo común.

## **2.4 Hipótesis y Variables**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Los factores que han incidido en la disminución de liquidez se originan por la falta de conocimientos administrativos, falta de supervisión y control.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

Las irregularidades cometidas por el personal se origina porque no le cancelan puntualmente los sueldos, por falta de beneficios sociales y por la falta de supervisión.

La falta de control es causada por la ausencia de un manual de procedimientos, y cultura organizacional.

El que la Hacienda este al borde de la quiebra se debe a la mala gestión del administrador y falta de supervisión por parte de los propietarios.

La implantación de un sistema de control mejoraría los índices de liquidez, la rentabilidad y la eficiencia del personal.

El cacao y arroz deberían ser las nuevas líneas de producción agrícolas, así también mantener la producción de la caña de azúcar.

### 2.4.3 Declaración de Variables

<b><u>VARIABLE</u></b>	<b><u>CONCEPTO</u></b>
<b>Liquidez</b>	Se refiere al dinero en efectivo o activos financieros fáciles de convertir en dinero.
<b>Conocimientos Administrativos</b>	Es la información y conocimientos adquiridos por una persona a través de la experiencia y educación, está asociado con la percepción, la comunicación y razonamiento.
<b>Supervisión</b>	Es el acto de velar por el trabajo o tareas de otro que le falta por realizar.
<b>Control</b>	Procedimientos y acciones de la dirección y gerentes para la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.
<b>Irregularidad</b>	La voluntad de cometer hechos indebidos.
<b>Sueldos</b>	Es el pago que recibe el obrero o empleado por parte de su empleador en forma periódica por las obligaciones impuestas.
<b>Beneficios de Ley</b>	Son los ingresos que se adicionan al sueldo en tiempos determinados por la realización de sus actividades y estos son de carácter obligatorio.
<b>Manual de Procedimientos</b>	Es el documento que contiene las actividades a seguirse al realizar las funciones de una unidad administrativa o más de ellas. Este también incluye los puestos y las unidades junto con sus responsabilidades y participación.
<b>Cultura Organizacional</b>	Es la formación de criterios, valores y normas establecidas en la empresa a través de éxitos y fracasos.
<b>Quiebra</b>	Estado legal en que la sociedad pierde la disposición y administración de sus bienes.

<b>Gestión Administrativa</b>	Conjunto de acciones en las que el directivo desarrolla sus actividades por medio del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
<b>Sistema de Control</b>	Estos son eficientes, estables para así evitar comportamientos bruscos e irreales.
<b>Rentabilidad</b>	Es la inversión de seguridad y liquidez para la obtención de beneficios en una actividad económica y financiera.
<b>Personal</b>	Son quienes brindan la realización de las actividades que se les encomienda en la empresa las cuales deben ser realizadas con responsabilidad y dentro de los parámetros establecidos.
<b>Cacao</b>	Es la mazorca que crece directamente de su tronco, este es el componente básico del chocolate.
<b>Arroz</b>	Es un cereal considerado como alimento básico en culturas culinarias.
<b>Caña de Azúcar</b>	El jugo de su tronco es la fuente principal del azúcar.

#### **CUADRO 1**

Declaración de variables

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

#### **2.4.4 Operacionalización de las Variables**

<b><u>VARIABLE</u></b>	<b><u>CONCEPTO</u></b>
<b>Liquidez</b>	Disponibilidad del efectivo
<b>Conocimientos Administrativos</b>	Cumplimiento de objetivos
<b>Supervisión</b>	Eficiencia de procesos
<b>Control</b>	Eficiencia de procesos
<b>Irregularidad</b>	Saldo de inventarios
<b>Sueldos</b>	Pagos puntuales
<b>Beneficios de Ley</b>	Pagos puntuales
<b>Manual de Procedimientos</b>	Eficiencia de procesos
<b>Cultura Organizacional</b>	Orden Empresarial
<b>Quiebra</b>	Pérdida de disposición de bienes
<b>Gestión Administrativa</b>	Cumplimiento de actividades

<b>Sistema de Control</b>	Eficiencia de procesos
<b>Rentabilidad</b>	Segura liquidez de inversión
<b>Personal</b>	Suficiencia de producción
<b>Cacao</b>	Ganancias obtenidas
<b>Arroz</b>	Ganancias obtenidas
<b>Caña de Azúcar</b>	Ganancias obtenidas

## **CUADRO 2**

Operacionalización de variables

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

### **Identificación de Procesos:**

La empresa tiene que detectar cuáles son los procesos que cruzan a través de las diferentes funciones de la misma y que forman parte de la base del negocio. Para conocer los procesos primero se debe reflejar cómo circula el trabajo entre las unidades de la empresa.

### **Selección de Procesos Clave:**

No es posible rediseñar todo el conjunto de procesos simultáneamente, por lo tanto, debemos realizar una selección de los mismos para determinar cuáles serán rediseñados y en qué orden. Los criterios que se emplean para ello son los siguientes:

#### **Estado:**

Identificar los procesos en los que se detectan disfunciones o son problemáticos, es decir, cuáles resultan ineficaces.

#### **Importancia:**

Hay que comparar la relativa importancia de los diversos procesos, a través de la valoración de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos del negocio, es decir, valorando en qué medida contribuyen a generar y mantener ventaja competitiva para la empresa.

**Factibilidad:**

Implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de la reestructuración. Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. De igual modo, un alto costo reduce la factibilidad, es decir, un esfuerzo de reestructuración que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.

Tomando en cuenta, que día con día, la competencia en el mercado aumenta, vemos que esto se convierte en el principal problema al que nos enfrentamos, sin dejar de mencionar que los clientes exigen que se llenen sus expectativas; por lo cual es necesario tomar acciones que permitan estabilidad, rentabilidad y mejora continua; y esto sólo se logrará si cambiamos todos nuestros procesos, a través de un nuevo programa y nuevos sistemas que serán establecidos y alcanzados.

Con lo anterior, se ha determinado que la reestructuración puede ser implementada, no solo en organizaciones que sufren de fallas o bien que estén quebrando, sino que también puede ser implementada con el fin de alcanzar mejoras, expandirse, o bien, atraer nuevos clientes.

**Comienzos del proceso administrativo****Fundamental:**

Al comenzar el proceso de reestructuración de un negocio cualquiera, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y como funciona, lo cual obliga a la persona a examinar todas y cada una de las reglas tácitas y los supuestos en que se basa el manejo del negocio.

**Procesos:**

Los procesos en un negocio están definidos como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto o servicio. El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos. Otro objetivo es entregar rendimiento mejor, más rápido y más barato que la competencia. La mejora de calidad busca incrementar el desempeño del proceso.

## **Liderazgo para la transición**

Para Peter Senge, " en una organización en proceso de aprendizaje, los líderes son diseñadores, servidores y maestros. Son los responsables en la construcción de organizaciones en las que continuamente las personas amplían sus capacidades para entender la complejidad, clarificar la visión y mejorar modelos mentales compartidos; es decir, ellos son los responsables del aprendizaje".

Uno de los hallazgos más impactantes es que el liderazgo en una empresa puede provenir de cualquier parte, y se encuentran en aquellas personas que comenzaron en el nivel inferior de la jerarquía.

Liderazgo en el grupo de trabajo: Este es el caso de alguien del más bajo nivel de una jerarquía que comprende la necesidad del cambio, corre algunos riesgos y se lanza al desafío del liderazgo.

El equipo de liderazgo debe tener autoridad y poder reales para efectuar los cambios. Un tercer factor fue "comunicar, comunicar, comunicar".

Se desarrolló un sentido real de confianza y de control de las responsabilidades de equipo. Se desarrolló una actitud mental en la que el equipo cuestionaba cada aspecto del proceso de negocios.

Para establecer una reputación sobre la confiabilidad, fue importante "manejar las expectativas y siempre cumplir las promesas". Otro factor fue la función de una compañía consultora externa.

Finalmente, "manejar el entusiasmo y mantenerlo centrado en los resultados del negocio".

## **Liderazgo para el aprendizaje**

El desafío del aprendizaje condiciona la empresa al conocimiento, las actitudes y las habilidades necesarias para obtener el éxito en la nueva era.

Es decir, la transformación cultural incluye cambios en: Conciencia y conocimiento, motivación y compromiso, habilidades y aptitudes.

Como aprenden las personas el nuevo paradigma: Siendo proactivos, planeando y diseñando un ambiente de trabajo-aprendizaje en el cual la participación en el trabajo diario y el cambio vayan de la mano con programas integrados de aprendizaje para el entrenamiento y la educación.

Para ello se requiere:

**Aprendizaje mediante acciones:**

Implementando trabajos en grupo y la aplicación de reestructuración pueden proporcionar información permanente con relación a la efectividad y el desempeño del equipo de negocios

Aprendizaje formal: Mediante un conjunto de programas de entrenamiento y educación que se vinculan a los cambios buscados. La integración de estos programas con la experiencia en acción es muy eficaz.

Organización para el aprendizaje: Se requiere una cultura empresarial para tener éxito en la nueva era. Los valores, las actitudes y los comportamientos culturales son tales que las oportunidades para las nuevas formas de trabajo surgen y se identifican en toda la organización. A medida que la tecnología se halle en el centro de la ejecución de las funciones del negocio, la necesidad de aprendizaje se hace más imperiosa para los usuarios. Lo cual, señala la necesidad del liderazgo para manejar el aspecto de cambiar la cultura corporativa.

También existe una amplia convicción de que la productividad de los trabajadores del conocimiento y de servicios está convirtiéndose en un factor decisivo en la competitividad de las compañías y naciones industrializadas. Además, las empresas más eficaces, competitivas y productivas serán aquellas que hayan adoptado los nuevos paradigmas organizacionales y tecnológicos, incluida la adopción de estructuras auto gestionadas e interconectadas y con base en equipo y en red.

¿Hacia dónde se dirige el lado oscuro?: El cambio de paradigma trae una nueva promesa de la tecnología de la información. Pero, también trae consigo nuevos peligros, como que suprime el trabajo de escritorio, eliminando funciones de trabajo y causando desempleo masivo. Sólo mediante la elevación del nivel del trabajo y la generación de cargos integrales, como parte de estructuras de equipo, pueden lograrse los grandes incrementos en productividad.

El liderazgo para la transición en su oportunidad: Según Alvin Toffler "los nuevos medios de producción no se encontrarán en la caja de herramientas del artesano o en la enorme maquinaria de las grandes industrias, sino en la cabeza del empleado donde la sociedad encontrará la fuente más importante de futuro, poder y bienestar".

Sin embargo, los dueños de estos cerebros todavía tienen muy poca o ninguna propiedad del bienestar que ellos crean, no cuentan más que con un salario y tal vez un plan de incentivos.

Será a medida que evolucione el cambio y crece su poder, creemos que se planteará el tema de la propiedad del bienestar.

Sugerimos por tanto que la reestructuración se integre con otros sistemas en el nuevo modelo de sistemas llamado "ADMINISTRACIÓN POR PROCESO", para salvar algunas de las deficiencias del método de reestructuración de visión estrecha.

### **El proceso administrativo en la actualidad:**

El Proceso Administrativo, es un conjunto de pasos ordenados e interrelacionados que los Gerentes o los Empleados utilizan para alcanzar objetivos organizacionales. Los pasos que integran el Proceso Administrativo son:

- a) Fase Mecánica: Previsión; Planeación y Organización y
- b) Fase Dinámica: Integración; Dirección y Control.

### **Fase mecánica:**

#### **Previsión:**

Significa, anticiparse, prever todos los acontecimientos que pueden afectarnos para la decisión que tomemos. En la previsión hay que prevenir el objetivo y analizar la situación.

#### **Planeación:**

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. La planeación, implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone asimismo, y en forma destacada, la innovación administrativa.

La planeación se clasifica en:

Misión; Objetivos; Estrategias; Políticas; Procedimientos; Reglas; Programas y Presupuestos.



### **Organización:**

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: Objetivos verificables; Una idea clara de los principales deberes o actividades y un área discrecional o de autoridad precisa.

Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido la organización consiste en:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas;
- b) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos;
- c) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y
- d) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.

Organización, es un término de usos muy variados. Para algunas personas incluye todas las acciones de todos los participantes.

### **Fase dinámica:**

#### **Integración de personal:**

La función administrativa de Integración de Personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Es evidente que la integración de personal debe vincularse de manera estrecha con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

Integrar las funciones organizacionales implica enfoques y conocimientos que los administradores en ejercicio suelen pasar por alto, en la creencia de que organizar se reduce a instituir una estructura de funciones y prestan escasa atención a quienes llevarán a cabo dichas funciones

### **Dirección:**

La función administrativa de la Dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Tal como quedará de manifiesto en las exposiciones sobre esta función, las ciencias de la conducta realizan sumo mayor contribución a la administración justamente en esta área. Al analizarlos conocimientos pertinentes sobre la dirección, estos son los siguientes:

Factores Humanos en la Administración, La Motivación, El Liderazgo y La Comunicación.

#### **a) Factores humanos en la administración:**

Es obvio que mientras los objetivos empresariales puedan diferir un tanto entre la organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos.

Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que puedan satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

#### **b) La motivación:**

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea conscientes o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, sueño, alimentos y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

#### **c) El liderazgo:**

Liderazgo, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuerzen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos.

El ahínco, es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijonear; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

#### **d) Comunicación:**

Es un sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para: Fijar y difundir las metas de la empresa, trazar los planes para conseguirlas, organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y controlar el desempeño.

#### **Control:**

La función administrativa de control es la mediación y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. La planeación y control están estrechamente relacionados.

#### **El proceso básico de control:**

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, tratándose de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. El proceso básico de control implica tres pasos: Establecimiento de Normas, Medición del Desempeño con base a esas Normas y Corrección de las desviaciones respecto a Normas y Planes

#### **Establecimiento de normas:**

Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es

preciso establecer normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño.

### **Medición del desempeño:**

Aunque no siempre practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor, puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas. Pero en su ausencia de esta posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

### **Corrección de desviaciones:**

Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber exactamente donde aplicar medidas correctivas.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas, o bien, pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea asignando o aclarando deberes. También pueden corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados o recurriendo a la medida más extrema de reintegración de personal: el despido. Finalmente, también pueden corregir desviaciones por medio de una mejor dirección, explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces.

### **¿Qué factores influyen o deben considerarse a la hora de rediseñar los procesos?**

Deben tomarse debidamente en consideración cuatro elementos clave:

- Requerimientos de los clientes
- La tendencia de la demanda
- Restricciones
- Metas de eficiencia

Analicemos brevemente cada una de ellas:

### **Requerimientos del cliente**

Al diseñar cualquier proceso es importante dirigir la atención al mercado y a los clientes que lo componen, pues ellos son los que adquieren los productos y servicios de la empresa. Cabe al respecto hacerse varias preguntas: ¿Qué es lo que los clientes quieren hoy? ¿Qué es lo que desearán mañana? ¿Qué cosas adicionales podría usted hacer por ellos que realmente les encantaría, pero que ellos mismos no lo han expresado como una necesidad? Comprender cómo satisfacer a los clientes no resulta siempre tan sencillo como suena. Aun así, antes que cualquier proceso pueda diseñarse o rediseñarse, su propósito, esto es, el resultado deseado debe comprenderse claramente. Las organizaciones deben convertir su orientación hacia las necesidades de sus clientes y decidir en qué base va a competir. A continuación deberán asegurarse que sus procesos, personas y tecnologías están en línea para entregar estos resultados y llevarlos a cabo al costo mínimo posible.

### **Tendencia de la demanda**

La tendencia de la demanda para un producto o servicio desempeñará una parte significativa para determinar el diseño o la provisión de recursos del sistema de entrega. No será solamente el requisito de flexibilidad del proceso lo que determinará el patrón de la demanda; la misma naturaleza del proceso dependerá de él. La demanda para un producto o servicio, con un volumen muy grande, requiere de un tipo distinto de procesos en comparación con aquellos productos o servicios que se ofrecen con base en volúmenes bajos.

### **Limitantes**

Cualquier limitante en la operación debe quedar incluida en el rediseño de los procesos, siendo las principales: leyes y reglamentaciones estatales, las políticas de la empresa y las limitaciones de carácter financiero.

### **Metas financieras**

Todas las empresas tienen metas de eficiencia. Estas metas tendrán un impacto sobre la cantidad y el tipo de recursos que pueden utilizarse en el proceso, incluyendo personas, máquinas, computadoras, instalaciones, recursos financieros, etc. Estas metas afectarán de

manera inevitable el diseño del proceso. Siendo muchas las empresas que utilizan estas metas de eficiencia para conseguir respuestas innovadoras a sus problemas.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Modalidad de la Investigación**

Según el instituto de ciencias humanísticas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral

**“Método viene del griego META–ODON que literalmente significa camino hacia algo. En un sentido más amplio, por método entendemos una actitud mental que conduce a organizar de determinada manera las acciones con el fin de alcanzar un objetivo”**

En la investigación, los método, las técnica y los procedimientos tienen fundamental importancia, ya que de su adecuada utilización o no depende el éxito o el fracaso de la tarea investigativa.

Según J.W.BEST, relacionando la investigación y el método científico, nos dice:

**“Consideramos la investigación como el proceso más formal sistemático e intensivo de llevar a cabo el método científico del análisis. Comprende una estructura de investigación más sistemática que desemboca generalmente en una especie de reseña formal de los procedimientos y en un informe de los resultados o conclusiones”**

La investigación, por ser sistemática, genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o hechos y aun su tabulación no son investigación, solo forman parte importante de ella, la investigación tiene razón de ser

por sus procedimientos y resultados obtenidos, puedo deducir que la investigación es una fase más especializada de la metodología científica.

Según el instituto de ciencias humanísticas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

**“Ciencia es el resultado del proceso de la investigación científica. Es el conjunto de conocimientos organizados y sistematizados que son verificados o comprobados y que alcanzan validez universal”.**

Es decir que la investigación científica presupone la estructuración del cuadro científico por medio de la existencia de leyes y, en consecuencia tiene como objetivo la explicación de los fenómenos de la realidad y su interpretación dentro de un conjunto de conceptos y categorías de una determinada ciencia.

Por lo tanto para describir esa realidad y dar una explicación basándose en los datos recogidos, utiliza procedimientos concretos que le permiten localizar, recolectar, organizar, clasificar y conservar los datos de la realidad, los mismos que se conocen con el nombre de técnicas. Pero, así mismo se valen de todo un procedimiento ordenado que lleva a establecer lo significativo de los hechos y fenómenos para hallar y enseñar lo que en materia de ciencia es la verdad, posibilitando el camino que nos ayuda a estudiar con racionalidad y objetividad; este procedimiento se lo conoce como método que otorga al conocimiento firmeza, cohesión y validez

**Metodología.-** Es de gran importancia, pues el planteamiento de una metodología adecuada garantiza que las relaciones que se establecen y los resultados o nuevos conocimientos obtenidos tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad. Es un procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación Es lo que constituye la metodología.

Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta métodos y técnicas para la realización de la investigación.

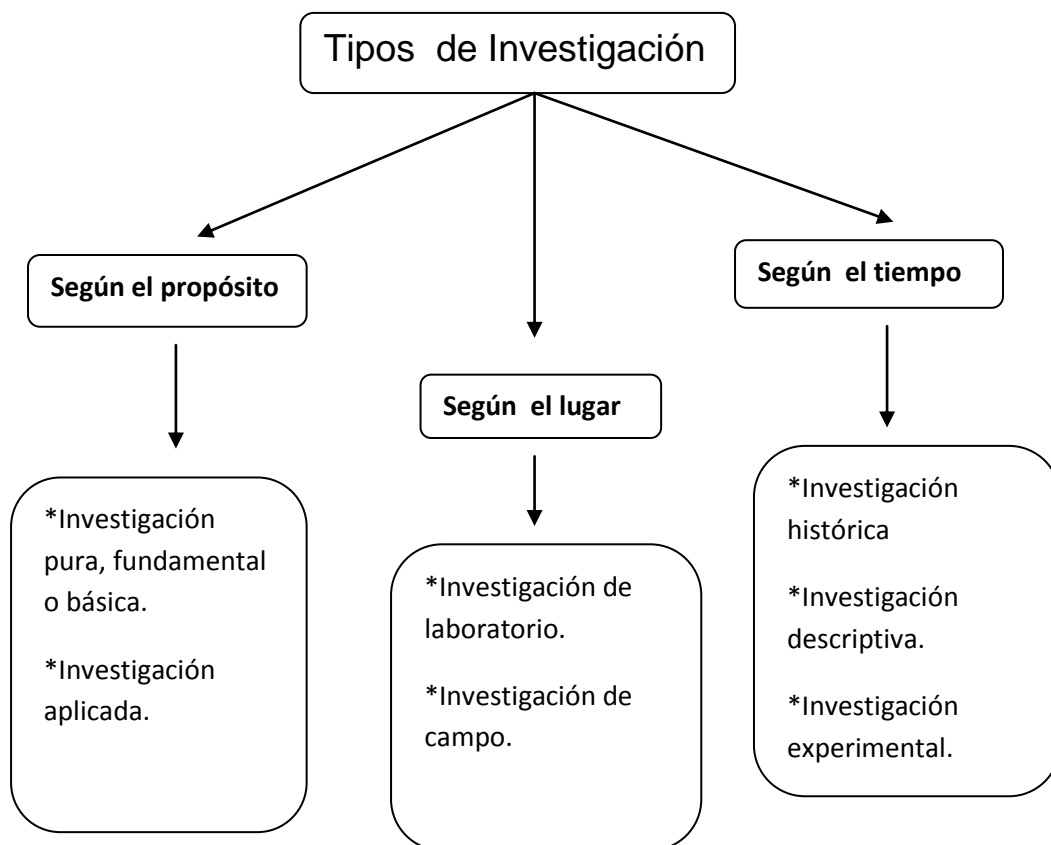


Según Morlés dice:

**“La metodología constituye la medula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de la observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”**

El diseño metodológico, muestral y estadístico es fundamental en la investigación y constituye a la estructura sistemática para el análisis de la información, que dentro del marco metodológico nos lleva a interpretar los resultados en función del problema que se investiga y de los planteamientos teóricos del mismo diseño.

### **Tipos de Investigación**



#### **CUADRO 3**

Tipos de Investigación

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

La modalidad de la investigación del proyecto a implementar es:

**Según el propósito** es una investigación aplicada, es decir, que es aquella que tiende a buscar un conocimiento que permita modificar una realidad determinada, con fines prácticos y de utilidad.

El proyecto se basa en este tipo de investigación aplicada, ya que va a implementar un manual financiero, es decir, se va a modificar una realidad determinada porque al aplicarse las políticas del manual, va a ser de gran utilidad por que se van a realizar todos los procedimientos necesarios de manera práctica.

**Según el lugar** es una investigación de campo, es decir, es la que se realiza en el escenario mismo de los hechos, en el lugar que se encuentra el objeto investigado.

*Se puede interpretar la investigación de campo como indica la página de internet <http://www.mistareas.com>*

**“La investigación de campo es aquella que el objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos”.**

**Según el tiempo o circunstancia** es una investigación descriptiva, es decir es la que estudia, describe y analiza la realidad presente que incluye: objetos materiales, personas, hechos y fenómenos naturales y sociales.

Según mi análisis la investigación que estoy aplicando en el proyecto es de tipo:

**PROYECTIVA.**-*Ya que se puede interpretar la investigación proyectiva como indica la página de internet: <http://investigacionholistica.blogspot.com>*

Por Jacqueline Hurtado de Barrera

La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar fines y funcionar adecuadamente. La investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes o de proyectos; sin

embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva. Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción. A partir del estadio descriptivo se identifican necesidades y se define el evento a modificar; en los estadios comparativo, analítico y explicativo se identifican los procesos causales que han originado las condiciones actuales del evento a modificar, de modo que una explicación del evento permitirá predecir ciertas circunstancias o consecuencias en caso de que se produzcan determinados cambios; el estadio predictivo permitirá identificar tendencias futuras, probabilidades, posibilidades y limitaciones. En función de esta información, el investigador debe diseñar o crear una propuesta capaz de producir los cambios deseados.

**¿Por qué se hace una investigación proyectiva?** Porque hay situaciones que no están marchando como deberían, y que se desean modificar. Porque hay potencialidades que no se están aprovechando. Porque hay problemas a resolver. El investigador diagnostica el problema, explica a qué se debe y desarrolla la propuesta con base en esa información.

Según el instituto de ciencias humanísticas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral:

**“Los métodos generales de investigación se conocen también con el nombre de métodos lógicos o científicos y están destinados a descubrir la verdad o confirmarla”.**

Los métodos a los que se refiere el instituto son el Inductivo y el Deductivo, los cuales también están involucrados en mi investigación ya que para el establecimiento de la verdad utilizan dos procesos psicológicos análisis y síntesis.

Método Inductivo.- Es un procesos analítico-sintético, que parte del estudio de hechos o fenómenos (casos) particulares, para llegar al descubrimiento de generalizaciones en principios o leyes que los rigen.

Este método generalmente sigue los siguientes pasos:Observación, comparación, abstracción y generalización.

Método Deductivo.- Es un proceso sintético – analítico que va de las afirmaciones generales a los casos particulares. Es decir, es un retorno a los hechos para comprobar la validez de un principio o ley. El método deductivo generalmente sigue los siguientes pasos: Aplicación, interpretación y demostración.

Como mencione anteriormente en el proyecto que estoy elaborando está involucrada la investigación descriptiva ya que estudia, describe y analiza la realidad presente por la que atraviesa la empresa, también está presente el Método Descriptivo el cual parte de la observación de hechos, fenómenos y casos actuales, para llegar a describirlos, analizarlos e interpretarlos con una finalidad determinada.

Es decir el método en sentido general, es el orden que se debe imponer a los diferentes procesos necesarios, para lograr un fin o un resultado deseado.

### **Instrumentos de la investigación**

#### **Técnica documental:**

El objeto de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio.

Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información.

### **Fuentes primarias de información:**

Estas fuentes son los documentos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación, incluye libros, revistas, informes técnicos y tesis.

**Libros.-** De acuerdo con la UNESCO (1964), se llama libro a aquella publicación que tiene más de 49 páginas, y folleto a la que tiene entre 5 y 48 páginas.

Según el tipo de usuarios a que los libros se clasifican en:

- De tipo general. Expuesto en forma elemental.
- De texto. Para el estudio de alguna disciplina.
- Especializados. Para profesionales o investigadores.

**Revistas.-** Son documentos de información reciente, por lo general publicaciones especializadas. Pueden ser profesionales, técnicas o científicas.

**Informes técnicos.-** En este tipo de informes se incluye las memorias de conferencias, los informes de congresos, reuniones y otros. Son importantes debido a que la información generalmente versa sobre asuntos de actualidad que afectan a una comunidad particular o son de interés grupal.

**Diarios y periódicos.-** Son fuentes de información en cuanto a hechos ocurridos en espacio y tiempo, pasado y presente.

**Tesis.-** La tesis es un documento de tipo académico, que exige una afirmación original de un tema de estudio particular. Se espera una aportación y conocimientos nuevos, presentados como un sistema sólido de pruebas y conclusiones.

En la tesis se describe el procedimiento empleado en la investigación, hallazgo y conclusiones.

### **Fuentes secundarias de información:**

Esta región incluye las enciclopedias, los anuarios, manuales, almanaques, las bibliografías y los índices, entre otros; los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios.

## **Según el método utilizado**

**Investigación cualitativa:** Los estudios cualitativos tienen por objetivo recoger información referida al universo representativo del consumidor usuario. Permite conocer las imágenes y motivaciones que influyen en sus elecciones, así como descubrir ideas, sentimientos y actitudes que pasan desapercibidas para quienes las poseen., pero constituyen el punto de partida para la comprensión de las conductas que se derivan de ellas.

**Investigación cuantitativa:** Las investigaciones cuantitativas proveen información estadística sobre el mercado. Estos estudios se realizan continua o periódicamente, aunque pocas veces obedecen a necesidades circunstanciales.

**Investigación cuali cuantitativa:** Consiste en una combinación de técnicas empleadas. Provee de información profunda sobre actitudes, opiniones y conductas, utilizando muestras estadísticamente representativas. Esta información obtenida permite tener una idea clara y precisa de lo que sucede en el mercado.

## **Procedimiento de la investigación**

**Medidas de resumen:** Expresan numéricamente los datos en un solo valor. Estas dependen del tipo de variables.

Para variables cualitativas, las medidas de resumen se extraen de relaciones matemáticas entre conjuntos y subconjuntos que presentan frecuencias relativas.

Para las variables cuantitativas las medidas se obtienen mediante procesos matemáticos, con medidas de tendencia central y de dispersión.

Una razón es la relación entre un número de observaciones en una categoría y el número de observaciones de otra.

Una proporción es la relación entre un número de observaciones de una categoría y el total.

Un porcentaje es la relación entre un número de observaciones de una categoría y el total general de un grupo, multiplicado por una constante, que es 100.

## **Recolección de la información**

La manera más formal de proceder a la búsqueda de información es seguir los lineamientos del método científico. La estadística resulta de gran utilidad en el manejo de información. El proceso consiste en:

- Recoger la información
- Tabularla
- Presentarla
- Analizarla

El aspecto medular del manejo de información es la recolección, ya que el procesamiento de datos depende de la contabilidad que aquella pueda tener.

### **Métodos de recolección de datos.**

Censos: La información se recoge en forma general a toda la población.

Registros: La información es continua. Se recoge a medida que se va produciendo.

### **Métodos para el recuento**

#### **Mecanizada**

El cómputo e impresión de resultados pueden obtenerse por computadora.

Según el instituto de ciencias humanísticas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral:

**“La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”**

Es decir es el primer paso en toda investigación mediante los siguientes pasos:

Determinar el objetivo, situación o caso (¿Qué se va a observar?)

Determinar los objetivos de la observación (¿Para qué se va a observar?)

Registrar los datos observados

Analizar e interpretar los datos cuidadosamente y críticamente

Elaborar conclusiones

Elaborar el informe de la observación

## **Procesamiento y análisis**

Consiste en dar a conocer los datos en forma resumida, objetiva y entendible. Las formas más usuales son la tabular (tablas o cuadros) y las graficas.

**Tablas.** He aquí las partes principales de una tabla estadística:

- Título. Contiene el qué, cómo, cuándo y dónde. Debe ser breve y conciso.
- Cuadro. Contiene filas y columnas en escalas cualitativas y cuantitativas.
- Fuente y notas explicativas. Deben aparecer al pie del cuadro.

**Graficas.** Entre los requisitos que debe reunir una grafica, están:

- Ser auto explicativo.
- Presentar de manera fiel los hechos.
- Estética.
- Limpia y de trazos netos.

Los principales tipos de graficas son:

Histograma: Semejante al de barras, pero sin espacios entre una y otra barra, presenta la distribución de frecuencias en una escala cuantitativa continua.

Polígono de frecuencia: Se presenta una comparación de distribución de frecuencias en escala continuas, en la que los puntos se unen con una línea sin interrupción.

**Análisis.-** El análisis puede hacerse en forma manual o mediante computadora. Los datos se organizan conforme a lo que requiera saber el investigadora evaluar la hipótesis.

En el análisis de una variable, la frecuencia de las respuestas se maneja en una distribución de frecuencias.

### **3.1 Tipo y Diseño De Investigación**

La presente investigación es de tipo documental ya que se requerirá toda la información de 5 años anteriores, donde se evaluarán los factores que han incidido a que la Hacienda se



encuentre en la situación actual. Al mismo tiempo se aplicarán encuestas, entrevistas, etc. para determinar el clima organizacional lo que implica que también sea investigación de campo.

Establecido lo anterior el diseño de investigación es no experimental de tipo transaccional ya que hay aspectos del proyecto que se necesita hacer un estudio por espacio de tiempo pues es necesario evaluar la evolución del resultado, el cual será descrito, correlacionado y explicado.

## **3.2 La Población y La Muestra**

### **3.2.1 Tipo de Muestra**

Para la presente investigación no aplica los tipos de encuesta tradicionales, debido a que la muestra calculada no supera a 100, por lo que la investigación de población y muestra se aplicará a todo el universo de 50 personas.

## **3.3 Los Métodos y Las Técnicas**

Los métodos de investigación a aplicarse en la presente son:

- Observación
- Inductivo
- Deductivo
- Síntesis
- Comparativo
- Estadístico

Estos nos van a permitir realizar un adecuado estudio de las teorías y así proponer las mejores soluciones para los problemas existentes.

## **3.4 El Tratamiento Estadístico de la Información**

### **Preparación**

Reconocer la necesidad: La necesidad de reestructuración se reconoce por lo general como resultado de un cambio en el mercado, o en tecnología, o ambiental.

Desarrollar consenso ejecutivo: Una vez que el ejecutivo resuelva patrocinar un proyecto de reestructuración, el paso siguiente es forjar un consenso en su favor.

Capacitar al equipo de reestructuración: Esta tarea capacita al equipo para acometer su misión. Incluye definir las expectativas de la administración; desarrollar un plan de trabajo en equipo; aprender el método; escoger las herramientas manuales o automatizadas que se van a usar en el proyecto; adoptar una terminología común y finalmente, asumir la responsabilidad del proyecto.

Planificar el cambio: Es desarrollar el plan global para el resto del proyecto. Este plan debe ser bastante detallado para la etapa siguiente.

### **Identificación**

Esta tiene como propósito desarrollar y comprender un modelo de negocio con procesos orientados al cliente. Donde se dan definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito, para identificar plenamente los ángulos de la empresa que necesitamos modificar de fondo y los de valor agregado que pueden ser enriquecidos. Entre las interrogantes claves que contesta esta etapa se incluyen:

- ¿Cuáles son nuestros principales procesos?
- ¿En dónde se tocan las interfaces de estos procesos con las de los procesos de clientes proveedores?
- ¿Cuáles son nuestros procesos estratégicos de valor agregado?
- ¿Cuáles procesos debemos implementar o rediseñar en el término de 90 días, de un año, posteriormente?

En forma popular las organizaciones están estructuradas en torno a sus áreas funcionales o productivas, por lo que es común encontrar la mayor concentración de recursos, procedimientos, sistemas de la misma forma por lo que es difícil que los empleados identifiquen y entiendan:

- Qué procesos existen
- Como se relacionan entre sí
- Como corresponden los procesos a funciones y organizaciones
- Qué quiere decir “rendimiento del proceso”
- Cuánto contribuye cada proceso a las metas del negocio o cuánto las perjudica
- Qué personas toman parte en cada procesos
- Qué recursos se necesitan para cada proceso

- Dónde y cuándo empieza y termina cada proceso
- Qué procesos son puramente internos y en cuáles intervienen socios del negocio tales como clientes y proveedores
- Qué procesos agregan valor a los productos o servicios de una compañía, y cuáles son de apoyo o administrativos
- Cuáles procesos son importantes para la estrategia de una compañía

### **Definir y Medir el Rendimiento**

El rendimiento es una parte hasta cierto punto abstracta en algunos ámbitos, más sin embargo con un poco de pericia es posible cuantificar y medir el rendimiento de casi cualquier proceso administrativo, por lo que es muy necesario plasmar dichos rendimientos en porcentajes, tablas comparativas y en los casos que se pueda, una estadística de antes, durante y después de la reingeniería de procesos.

El objetivo principal que sostiene esta tarea es el poder medir en una tabla común el rendimiento de los procesos.

### **Definir Entidades**

Para esta tarea, es muy importante identificar las entidades con que existe una relación directa de las organizaciones. Porque una entidad es una “cosa” abstracta que se realiza en uno o más casos específicos.

Las entidades tiene atributos que las diferencian unas de otras y existen atributos que las relacionan entre sí.

Otro tipo de atributo de las entidades son los estados en los que se encuentran y los pasos subsecuentes entre estos así como su evolución.

### **Identificar Actividades**

Aquí es donde se ven a detalle las principales actividades que son necesarias para efectuar la modificación de las estructuras establecidas y poder proponer las nuevas estructuras que al ser de cambios radicales, permiten mejorar los procesos para darles un valor agregado.

Es muy importante tomar en cuenta que esta tarea permite al analista identificar puntos de oportunidad para incrementar el valor del proceso que estamos trabajando.

### **Correlacionar Organización**

Esta tarea define las organizaciones que toman parte en cada una de las actividades principales y el tipo de participación.

### **Correlacionar Recursos**

En esta tarea se calcula el número de empleados y los gastos en cada actividad y proceso. También se calculan los volúmenes y la frecuencia de las transacciones. Esta información se utiliza para computar los costos anuales estimados por actividad y proceso, lo mismo que el costo unitario por transacción.

Una segunda parte de utilización de esta tarea es la de obtener una línea base para la utilización de los recursos y analizar cuanto de estos recursos se desperdicia.

### **Fijar Prioridades de Procesos**

Aquí es cuando se evalúa el peso de cada proceso por su impacto sobre las metas y prioridades fijadas, desarrollar un consenso ejecutivo, y por los recursos consumidos. Se toman éstos en cuenta, lo mismo que el tiempo, el costo, la dificultad y el riesgo.

La forma de medir se puede dar por:

**Impacto:** La contribución actual y potencial de cada proceso las metas de la empresa.

**Magnitud:** Los recursos que consuma o utilice cada proceso.

**Alcance:** El tiempo, el costo, el riesgo y el cambio social implícito en la reestructuración de cada proceso.

### **Visión**

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. Se identifican en la etapa de visión los elementos existentes del

proceso, tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas y cuestiones corrientes.

Los interrogantes claves que se deben absolver en esta etapa son:

- ¿Cuáles son los subprocessos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso o procesos que hemos seleccionado?
- ¿En qué orden se llevan a cabo?
- ¿Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?
- ¿Qué supuestos estamos haciendo acerca del flujo de trabajo, de las políticas y de los procedimientos actuales?
- ¿Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender a las necesidades de la clientela, que parecen imposibles hoy pero si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?
- Considérense las fronteras entre nuestros procesos y nuestros socios en el negocio, es decir, clientes, proveedores, aliados estratégicos. ¿Cómo podríamos redefinir estas fronteras para mejorar el rendimiento total?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades principales de cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Cómo manejan otras compañías los procesos y sus complejidades?
- ¿Qué medidas deberíamos emplear para referenciar nuestro rendimiento en comparación con las mejores compañías?
- ¿Qué podemos aprender de estas compañías?
- ¿Cómo se pueden usar los resultados de la visualización y el benchmarking para rediseñar nuestros procesos?
- ¿Cuáles son las metas específicas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos?
- ¿Cuáles son nuestra visión y nuestra estrategia para el cambio?
- ¿Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos los empleados?

## **Entender la estructura del proceso**

Esta tarea incrementa nuestra comprensión de los aspectos estáticos del proceso de modelado, identificando todas las actividades y pasos del proceso; identificando todas las organizaciones y funciones de oficios primarios que toman parte en él.

En general el nivel de detalle debe ser suficiente para dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué organizaciones y cargos toman parte en el proceso?
- ¿Qué parte del trabajo se hace en cada cargo?
- ¿Qué políticas se aplican a la ejecución del proceso?
- ¿En qué parte del trabajo se aplica cada política?
- ¿Qué tecnología se usa en el proceso?
- ¿En qué parte del trabajo se usa la tecnología?

## **Entender el Flujo del Proceso**

Esta tarea amplia nuestra comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado identificando puntos primarios de decisión y subprocesos, identificando variaciones de flujo, preparando una matriz de insumos / productos y estímulos contra actividades / pasos, y estableciendo los tiempos correspondientes.

## **Identificar Actividades de Valor Agregado**

Como etapa de identificación trata de todos los procesos principales de una compañía, era entonces necesario entender todas las necesidades y los deseos del cliente, ya que en esta tarea el equipo de reingeniería identifica las actividades y los pasos que agregan o se quitan. Una vez que éstos son conocidos y entendidos, mostrarán el camino para el rediseño del proceso siguiendo principios generales: reforzar las actividades que agregan valor y tratar de eliminar las que no agregan valor.

## **Referenciar (Benchmarking) el rendimiento**

Aquí se comparan el rendimiento de los procesos de la empresa y la manera como se llevan a cabo con los de organizaciones semejantes, a fin de obtener ideas para mejorar.

## **Determinar los Impulsores del Rendimiento**

Esta tarea define los factores que determinan el rendimiento del proceso identificando:

- Fuentes de problemas y errores
- Capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso
- Disfunciones e incongruencia
- Fragmentación de actividades u oficios
- Lagunas de información

## **Calcular oportunidades**

En esta tarea se aprovecha toda la información desarrollada hasta ahora, para evaluar la oportunidad de mejorar el proceso. Calculando el grado del cambio que se requiere y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo. También se definen las oportunidades de mejoramiento a corto plazo que pueden emprenderse inmediatamente.

## **Visualizar el Ideal (Externo)**

Esta tarea describe cómo operaría el proceso una vez optimizadas todas las medidas de rendimiento externo. En particular, describe el comportamiento de las actividades que tienen interfaz con clientes y proveedores.

## **Visualizar el Ideal (Interno)**

Esta tarea cómo operaría el proceso con todas las medidas optimizadas de rendimiento interno.

## **Integrar visiones**

Es posible que los ideales internos y externos estén en conflicto. Esta tarea identifica tales conflictos y busca acomodamiento entre las capacidades alternas para producir la visión integrada más eficaz.

## **Solución: Diseño Técnico**

El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. La etapa contesta la pregunta “¿Cómo?”.

Las bases para presentar el diseño técnico se da por medio:

- La especialización de los procesos productivos
- Modificar la estructura de las organizaciones tradicionales en organizaciones funcionales
- Mejorar los procesos existentes por medio del uso de la tecnología a todos los niveles

La etapa de diseño técnico consta de:

### **Modelar relaciones de entidades**

Aquí se desarrolla un modelo inicial de información del proceso, identificando el detalle de las relaciones existentes entre las entidades. Identificando simultáneamente los nodos en donde hace contacto cada proceso, con sus dependencias, personal que interviene, entidades externas, etc.

### **Reexaminar conexiones de los procesos**

Esta tarea considera si el movimiento de pasos entre actividades, de actividades entre procesos o la redistribución de la responsabilidad de los pasos puede mejorar el rendimiento. Otro punto es que también identifica los casos en que una mejor coordinación entre actividades mejoraría el rendimiento.

### **Instrumentar e informar**

Identificación de la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso al definir los puntos donde la información se puede almacenar y agrega subprocesos, según se necesite, para captar, reunir y diseminar la información necesaria.

Para instrumentar se instala herramientas para medir las variables el rendimiento por las cuales vamos a administrar el proceso.



Para informar hay que establecer los mecanismos adecuados para transmitir el conocimiento que se tiene en una forma clara y concisa para la toma de decisiones.

### **Consolidar interfaces e información**

Esta tarea define los cambios e proceso necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas. Identifica y elimina duplicidad de corrientes e información, y con ellas las actividades de reconciliación necesarias para resolver a cuál de los duplicados se debe dar crédito.

### **Redefinir alternativas**

En esta tarea se evalúa la necesidad de casos especiales si los hay en el proceso. Si es necesario, considera segregar los casos especiales en procesos separados. En otros términos busca reemplazar un solo proceso complejo por uno o más procesos simples.

### **Reubicar y reprogramar controles**

Esta tarea busca reducir el número de actividades que agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de control éste. Se logra esto integrando los controles en actividades que sí agregan valor, reemplazando detectar errores por evitar errores, y trasladando la detección del error lo más cerca posible al punto donde el error se presenta, además de revisar las relaciones lógicas entre actividades a fin de descubrir oportunidades para realizar en paralelo actividades que en la actualidad se realicen en serie.

### **Modularizar**

El propósito de esta tarea es definir las partes del proceso rediseñando que se puedan implantar independientemente. Esta partición del proceso, si ella existe, permite que el proceso sea distribuido en el espacio o en el tiempo.

El análisis formal de esta tarea consiste en determinar las dependencias entre las actividades por cambios relacionados entre actividades y entidades.

### **Especificar implantación**

Esta tarea utiliza los módulos definidos en la tarea anterior para evaluar alternativas estructurales (centralizadas o descentralizadas) y alternativas de implementación (primera subdivisión, segunda subdivisión, etc.) El análisis de estas alternativas nos conduce en seguida a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, tiempo y la organización.

### **Desarrollar planes de prueba y de introducción.**

Esta tarea determina los métodos que se van a emplear para validar el sistema; es decir, determina cómo verificar la corrección y la calidad de las entregas del proyecto.

### **Evaluar al personal**

Esta tarea evalúa al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de conformidad con el cambio y su aptitud.

La evaluación de la aptitud es muy importante porque la determinación de la disposición de cada persona debe basarse en ella misma, no en el cargo que desempeña. Algunas personas no están suficientemente calificadas para su cargo, y a otras les sobran calificaciones. Algunas tienen destrezas, conocimientos y orientación no relacionados con su cargo actual pero muy deseables en otros cargos.

### **Construir sistema.**

Esta tarea produce una versión del nuevo proceso lista para operaciones. Cuando el proceso se basa en un sistema individualizado, esta tarea incluye desarrollo y prueba de bases de datos, desarrollo y pruebas de sistemas y procedimientos además de la documentación

### **Capacitar al personal.**

Esta tarea da capacitación en la operación, la administración y el mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Incluye igualmente instrucción particular cuando los empleados asumen dichas responsabilidades por primera vez.

**Hacer prueba piloto del nuevo proceso.**

Esta tarea pone en operación el nuevo proceso en área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr riesgo de una implantación total.

**Refinamiento y transición.**

Esta tarea corrige las fallas que se descubran en la operación piloto e implanta el nuevo proceso en una forma controlada, de acuerdo con el plan de lanzamiento.

**Mejora continua.**

La mejora continua de un proceso es “continua”, no porque se haga en todos los instantes, sino porque se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo; pero “Mejora Continua” es lo que hace la reestructuración.

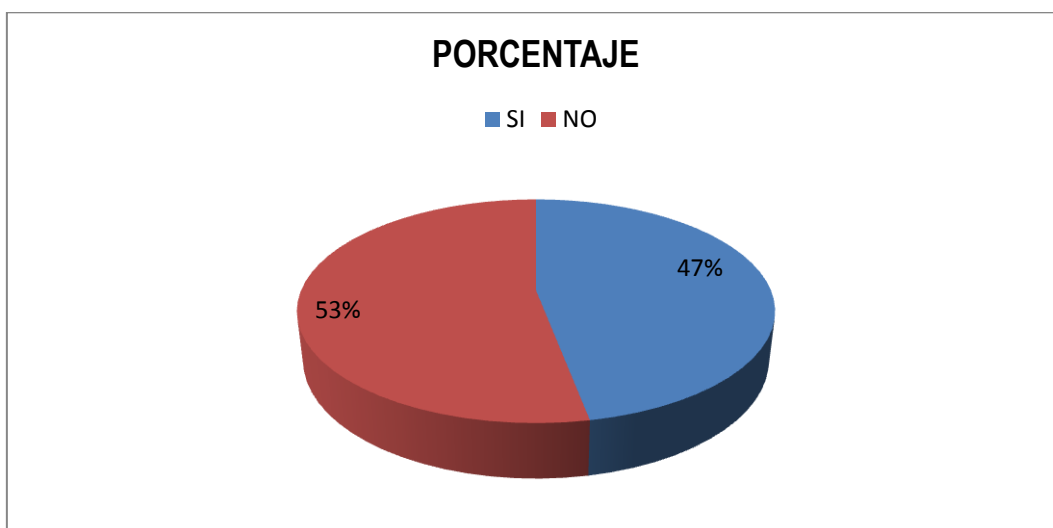
La reestructuración puede convertirse en un programa permanente para algunas organizaciones porque tiene muchos procesos distintos que rediseñar.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- **PREGUNTA UNO**

¿Está satisfecho con el trabajo que realiza?



**FIGURA 1**

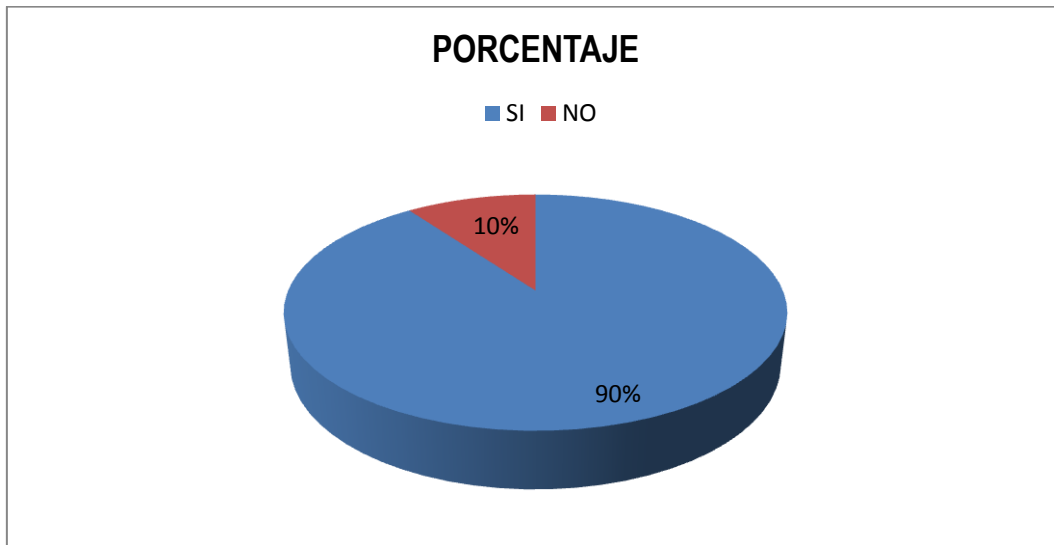
Porcentaje

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga  
Alonso Padilla Rizzo

En este gráfico se aprecia que el 47% que está satisfecho con el trabajo que realiza, sin embargo justificaron su respuesta que al no ser personas preparadas, ese es el trabajo que pueden hacer.

- **PREGUNTA DOS**

**¿Mantiene una buena relación con su jefe inmediato?**



**FIGURA 2**

Porcentaje

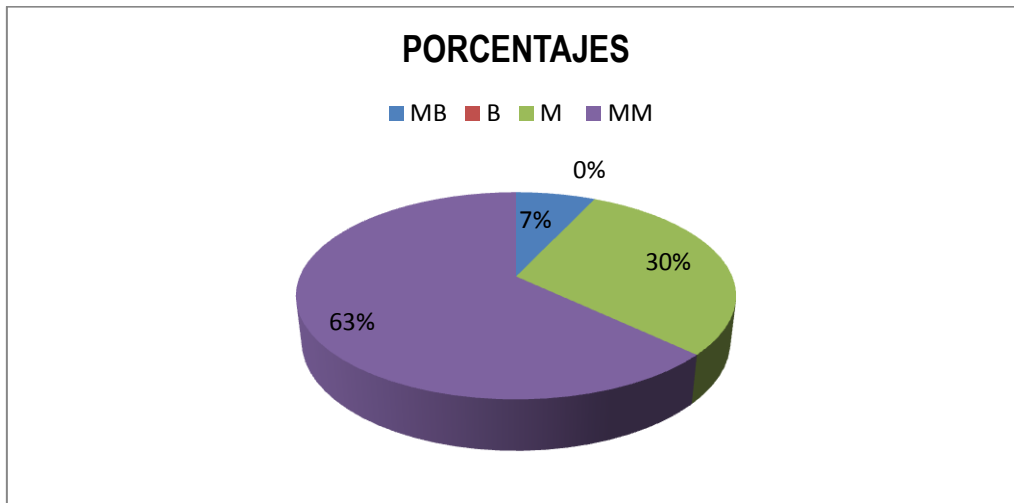
Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

El gráfico muestra que el 90% considera que no tiene una buena relación con su jefe inmediato, los que contestaron que no, manifestaron que solo iban y hacían su trabajo.

- **PREGUNTA TRES**

**¿Cómo califica usted la gestión del administrador?**



**FIGURA 3**

Porcentaje

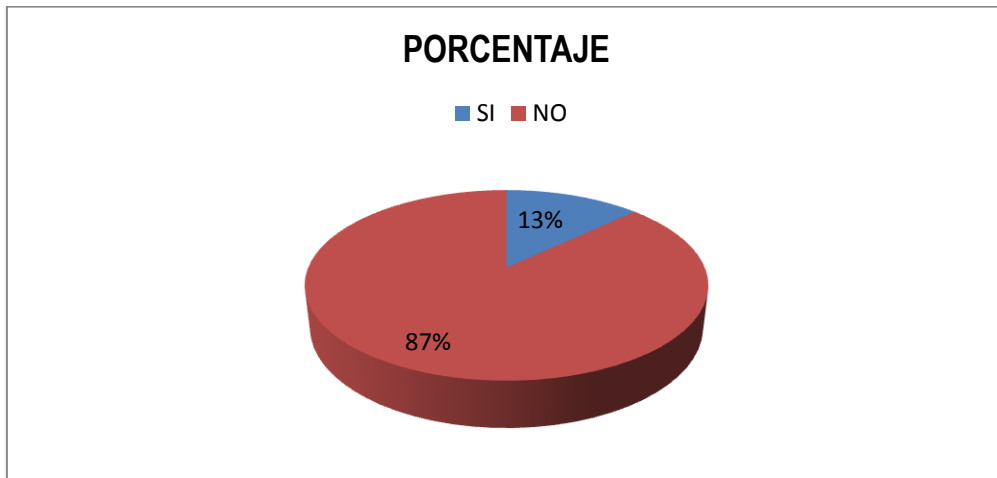
Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

El gráfico permite apreciar que el 63% considera que la gestión de administrador es muy mala.

- **PREGUNTA CUATRO**

**¿Los sueldos del personal son cancelados de manera oportuna?**



**FIGURA 4**

Porcentaje

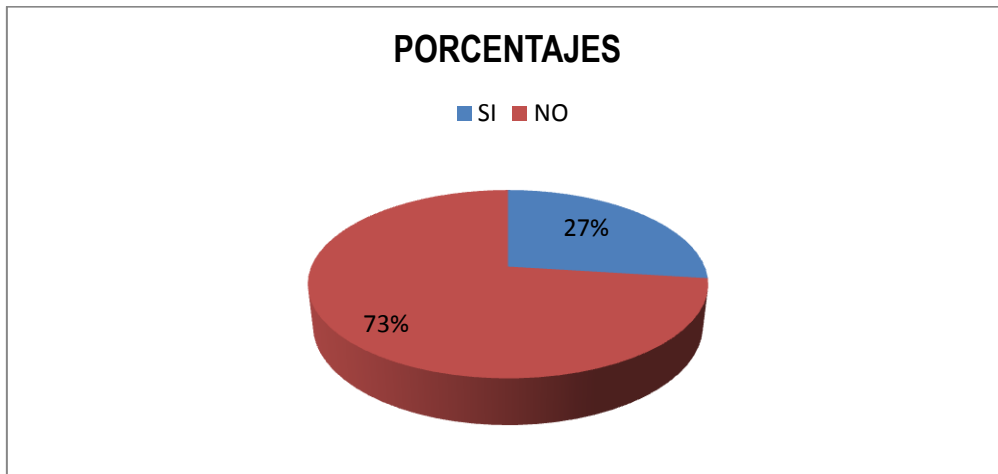
Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

En el grafico se señala que el 87% considera que los pagos no son oportunos, manifestando varias razones para su conclusión; se retrasan 2 o 3 días en los pagos de ciertas semanas, a veces, le ofrecen la cancelación conjunta con la de la siguiente semana, y por otra parte, no les cancelan completo, quedándoles debiendo una parte con el ofrecimiento de pagarles en el pago siguiente.

- **PREGUNTA CINCO**

**¿Está satisfecho con el sueldo que recibe?**



**FIGURA 5**

Porcentaje

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

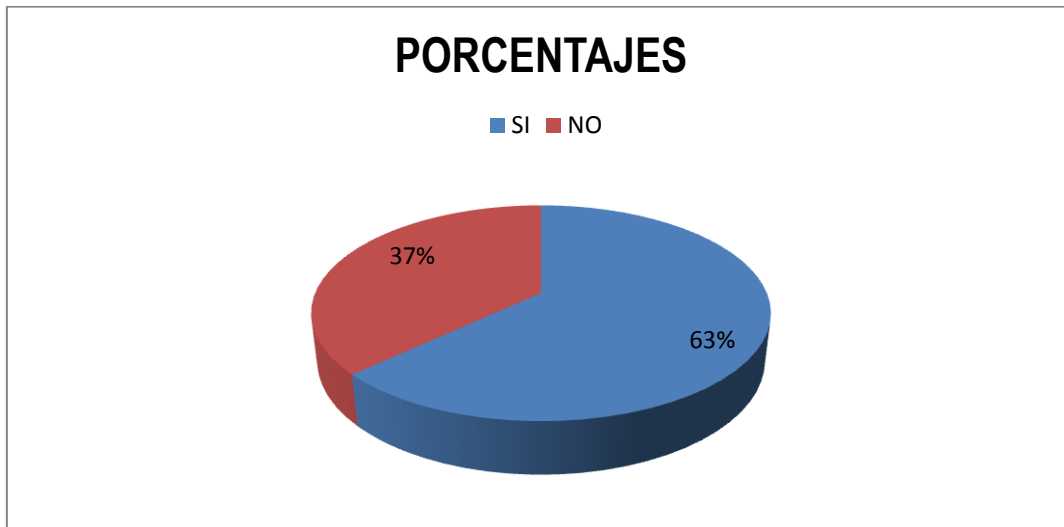
Alonso Padilla Rizzo

Este grafico nos permite apreciar que el 73% no está de acuerdo al sueldo que percibe, la diferencia considera que si está bien.



- **PREGUNTA SEIS**

**¿Cree usted que la situación de la hacienda pueda mejorar?**



**FIGURA 6**

Porcentaje

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga  
Alonso Padilla Rizzo

En el gráfico apreciamos que el 63% considera que la situación de la hacienda pueda mejorar, pero condicionan esta situación al cambio de la conducción de la misma, lo que contestaron, no, consideran que no va a mejorar, incluso con algún cambio de administrador.

#### **4.1 Marco Administrativo**

##### **4.1.1 Recursos Humanos**

Investigadores

Auxiliares

Encuestadores

Tabuladores

Dibujantes

Secretarias

Mensajeros

#### **4.1.2 Recursos y Medios de Trabajo**

Transporte

Papelería

Impresión de formularios

Procesamiento de información

Refrigerios

Empastado

#### **4.2 Recursos Financieros**

Costos por Servicios Personales:

Investigadores	20
Auxiliares	15
Encuestadores	10
Tabuladores	12
Dibujantes	12
Mensajeros	10
Secretarias	20

Costos Generales:

Transporte	50
Papelería	40
Impresión de formularios	15
Procesamiento de información	20
Refrigerio	30
Empastado	10

### 4.3 Cronograma de Trabajo (matriz de Gantt y/o Pert)

ACTIVIDADES	DURACION (SEMANAS)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ajustar el anteproyecto												
Establecer contactos												
Aplicar auxiliares (encuestas)												
Elaboración de métodos de solución												
Procesar y evaluar los datos												
Analizar los resultados												
Elaborar informe final												
Entregar informe final												

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Una vez realizado un exhaustivo análisis de la situación actual y la problemática que existe en la Hacienda San Vicente, hemos resuelto presentar la siguiente propuesta:

#### **“REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA HACIENDA SAN VICENTE”**

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

Si bien es cierto, no existe negocio alguno, que no haya atravesado por una crisis financiera en algún momento de su historia. Sin embargo si se sabe aprovechar los factores positivos con los que cuenta la organización potenciándolos de tal manera que permita salir de la crisis, e incluso, como ha ocurrido en muchos casos hasta fortalecidos.

Creemos firmemente en que la falta de dinero no es la que causa la quiebra, sino la inconsistencia de generar más rentas.

Por lo tanto consideramos que es fundamental que se apliquen conceptos básicos de administración haciendo énfasis en cada unos de los procesos (planificación, organización, dirección y control).

Asimismo, es indispensable saber darle dirección al dinero, pues a este, se le puede dar tres destinos:

Gastar

Comprar cosas que sacan dinero del bolsillo(pasivos)

Comprar cosas que ponen dinero en el bolsillo(activos)

Siguiendo los aspectos antes mencionados es posible mejorar los indicadores, teniendo en cuenta que para ello se requiere disciplina y persistencia además de aprender y dar los pasos correctos.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

La hacienda San Vicente viene arrastrando desde hace mucho tiempo problemas de liquidez, lo cual, según nuestro estudio se origina por la falta de aplicación de procesos administrativos, ausencia de una adecuada supervisión, una dirección adecuada, controles que permitan lograr una mayor eficiencia en la optimización de los recursos, etc., es decir, presenta inconvenientes en su cultura organizacional.

La hacienda San Vicente que cuenta con 500 hectáreas de terreno, se dedica en casi toda su extensión a la producción de caña, cuenta con contrato de comercialización con el ingenio San Carlos.

El ciclo de producción y comercialización, cuenta con un financiamiento por parte del ingenio, el cual comprende todo el proceso de la caña, el cual empieza desde siembra, mantenimiento y cosecha, como por ejemplo el alquiler de la maquinaria que sea necesaria para cumplir con todo el proceso (arado, surcos, canales de riego, etc.) es decir todo el proceso de principio a fin. Cabe indicar que este financiamiento es descontado en el pago de la cosecha.

La hacienda cuenta con un personal para trabajos de campo, que está conformado por personal propio, y personal eventual a través de contratistas, siendo el mayor número de eventuales en las fechas de cosecha.

La ausencia de una correcta dirección de la hacienda ha provocado que la misma presente problemas de liquidez, y lo que es peor que sea parte de un proceso de embargo por no poder cumplir adecuadamente con sus obligaciones.

Es necesario entonces, darle una nueva orientación a la hacienda, para conservar un negocio familiar el cual genera fuente de trabajo y la oportunidad de progreso para mucha gente.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo General de la propuesta**

Elaborar un plan de reestructuración para la hacienda San Vicente, que le permita mejorar y salir de su situación actual.

### **5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta**

- Elaborar un manual de procedimiento, procesos y lineamientos de control en el cual se pueda fundamentar el plan de reestructuración.
- Determinar la estrategia para la optimización de recursos, tanto en el área de financiamiento o reducción de costos.
- Proyectar un presupuesto que permita un crecimiento constante, que nos permita alcanzar el punto de equilibrio y posteriormente los indicadores positivos.

## **5.5 UBICACIÓN**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Naranjito

**Ubicación:** Vía Naranjito - El Rosario Km 35

**Sector:** Agrícola

**Empresa:** Hacienda San Vicente

## **5.6 FACTIBILIDAD**

Consideramos el proyecto como viable debido a que no se requiere de presupuesto significativo, debido a que la idea es optimizar los recursos y reducir los costos, estos medios a medida que se vayan cumpliendo son medibles a través de los indicadores financieros.

Además la inversión intelectual es mínima, debido a que esta propuesta se fundamenta en que para cumplir los objetivos son necesarios principios básicos de administración, y no requiere un nivel avanzado.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Tomando en cuenta la tabulación de las encuestas, y el análisis de las entrevistas, contamos con la información básica necesaria para determinar los puntos neurálgicos de la organización y tomar los correctivos, estableciendo en un diagrama las prioridades de la aplicación de la propuesta, de este modo vamos a ir determinando el punto de partida.

Para ello es necesario tener en cuenta que el elemento más importante será el RRHH, por lo cual se deberá establecer las estrategias que permitan la motivación suficiente para lograr el empoderamiento necesario para mejorar la eficiencia en la ejecución de los procesos.

Finalmente consideramos que es adecuado aplicar la propuesta una vez concluida la zafra. Esto permitirá realizar una medición comparativa desde el inicio del proceso de producción de caña en relación a los años anteriores.

### **5.7.1 Actividades**

Reconocimiento de la hacienda en todas sus extensiones.

Revisar la información existente, en caso de no haber, elaborar referencias promedios con datos generales.

Establecer los correctivos, elaborar manuales, presentar la planificación con sus respectivos cronogramas y exponerlos ante el personal.

Delegar funciones y responsabilidades. Establecer las direcciones jerárquicas que permitirán controlar el cumplimiento de los objetivos

Reuniones cada dos semanas de tipo capacitación y evaluación con el personal, con el respectivo análisis de los resultados obtenidos a la fecha.

## **MISIÓN**

Proveer materia prima de alta calidad de la caña de azúcar, mediante cuidados extremos contribuyendo a la conservación del medio ambiente, e involucramiento total con los colaboradores logrando el trabajo en equipo, generando rentabilidad, permanencia y crecimiento.

## **VISIÓN**

Ser reconocidos por la excelencia de la materia prima de la caña de azúcar, lograr un creciente volumen de rentabilidad. Siendo distinguidos por la calidad y eficiencia en el manejo de las plantaciones.

## **VALORES**

Excelencia.\_ No solo orientada a la calidad de la materia prima de la caña de azúcar sino también a la calidad humana.

Compromiso.\_ Cumplir con cada objetivo involucrarse con responsabilidad para así llegar al logro de las metas fijadas.

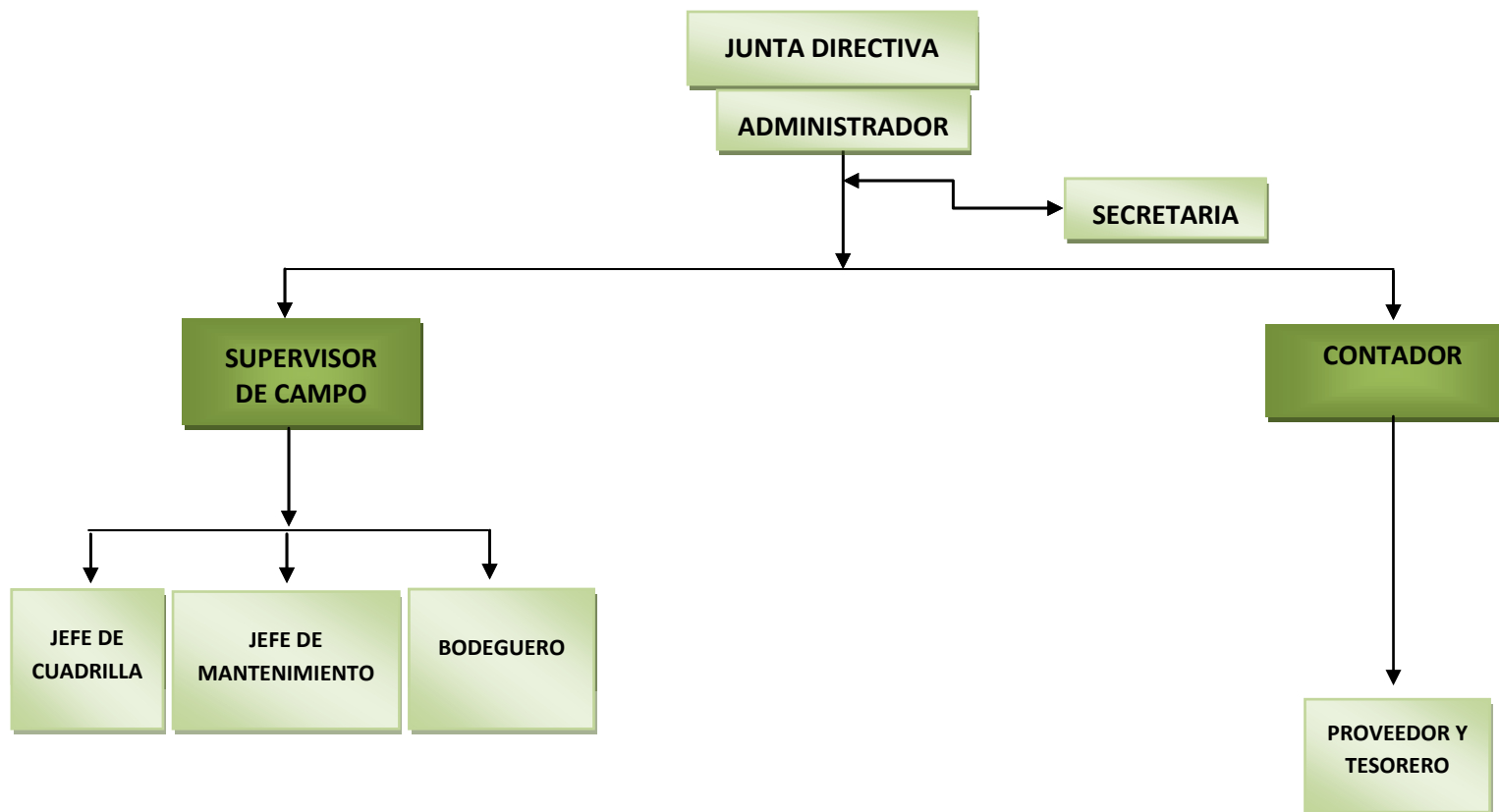
Trabajo en equipo.\_ Confianza y respeto mutuo entre colaboradores

Honestidad y honradez.\_ Siendo íntegros para generar un ambiente de confiabilidad dentro del equipo de trabajo.

Lealtad.\_ Mostrar confidencialidad, actuando con respeto y alto compromiso de responsabilidad.

Conservación de Recursos Naturales.\_ Cumplir con normas, políticas y cuidado del medio ambiente.





**CUADRO 4**

Organigrama Estructural

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

**JUNTA DIRECTIVA**



FIJA POLITICAS Y ESTRATEGIAS



**ADMINISTRADOR**



SE ENCARGA DE LAS OPERACIONES DE LA PLANTACION, OBTENER MAYOR PRODUCCION A LOS COSTOS MAS BAJOS, LA FORMULA Y CANTIDAD DE FERTILIZANTES A USAR.



**SECRETARIA**



BRINDAR UN BUEN TRATO. APOYO A LA ADMINISTRACION DE LA HACIENDA., TIPEO DE DOCUMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS, MANTENIMIENTO DE LOS ARCHIVOS, PROGRAMACION DE CITAS PARA EL ADMINISTRADOR, COORDINACION DE CITAS CON PROVEEDORES DE INSUMOS, MANEJA LA CAJA CHICA DE LA HACIENDA.



**SUPERVISION CAMPO**



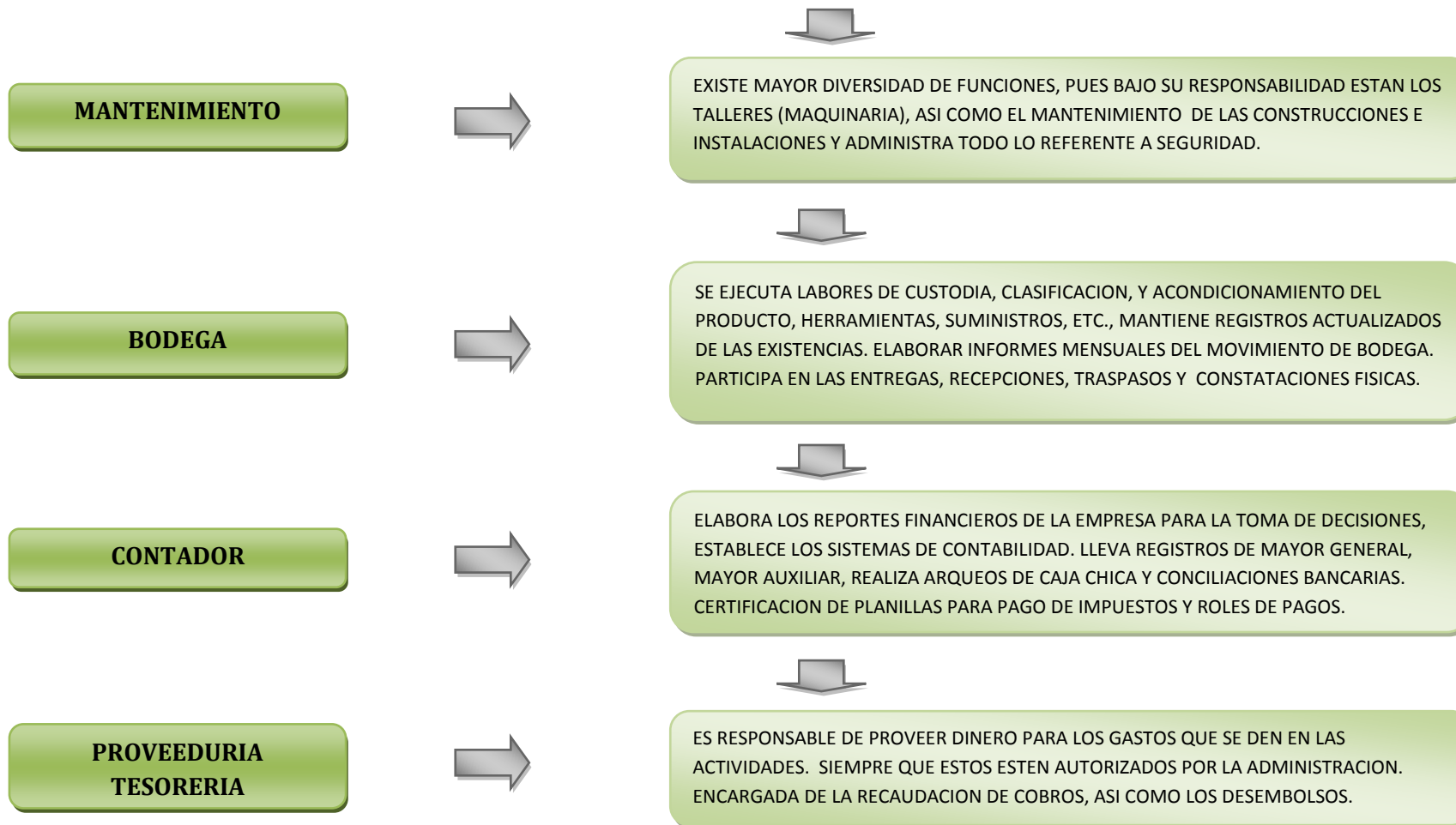
RESPONSABLE DE TODAS LAS LABORES DE PRODUCCION DE CAMPO, Y FINALIZAN SU FUNCION CON LA ENTREGA DEL PRODUCTO. TENIENDO BAJO SU ORDEN LOS TRABAJADORES DE FINCA.



**FINCA**



RESPONSABLE DE LABORES ESTRICTAMENTE DE CAMPO, COMO RIEGO, LIMPIEZA DEL TERRENO.



### **CUADRO 5**

Organigrama funcional

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

# **MANUAL DE PROCESOS**

## **DIRECTORIO**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **PROCESOS MACROS:**

##### **I. ADMINISTRATIVO**

- a. Caja Menor
- b. Correspondencia recibida
- c. Correspondencia enviada
- d. Bancos
- e. Pagos
- f. Cobros
- g. Contabilidad
- h. Archivo

##### **II. OPERATIVO**

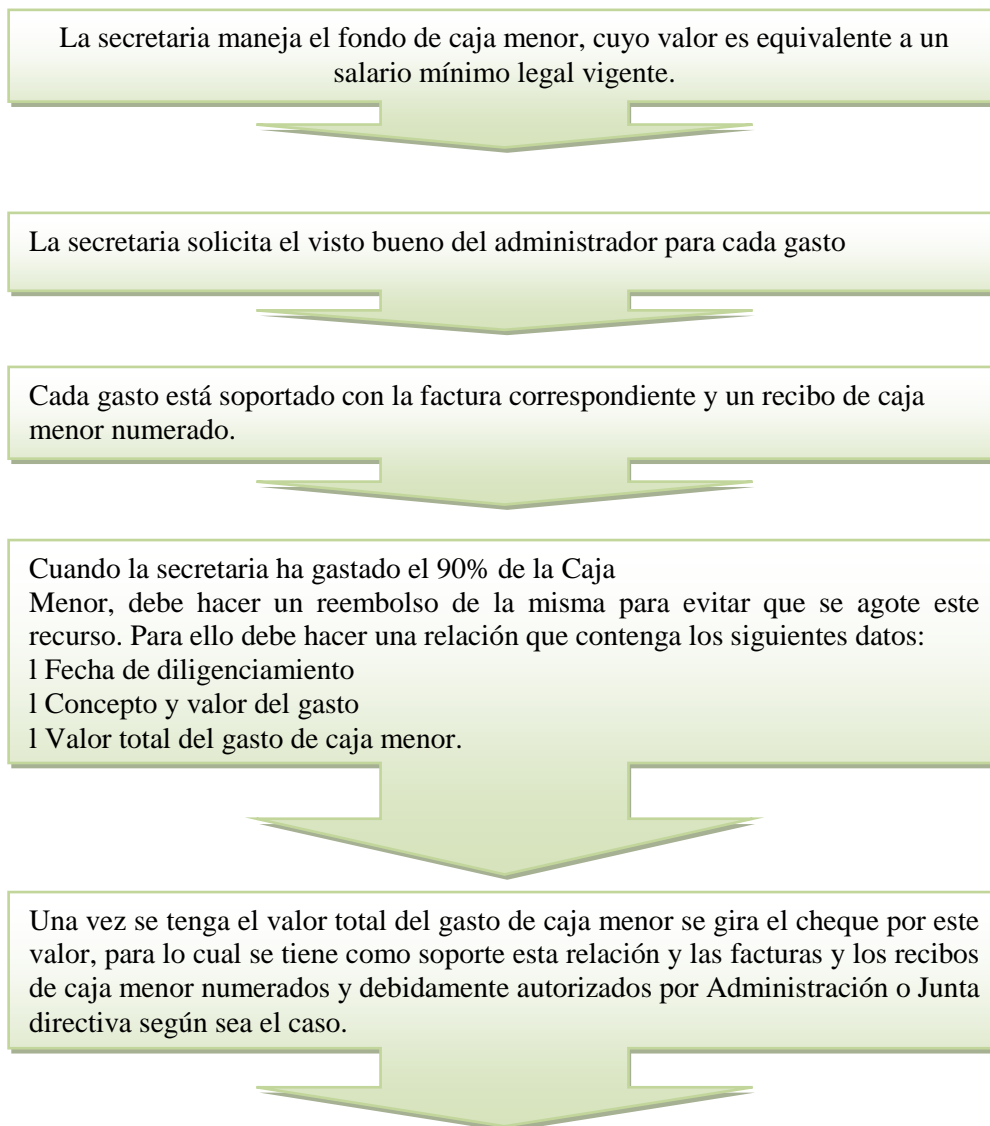
- a. Manejo de Áreas Operativas

##### **III. DIRECTIVO**

- a. PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE LA JUNTA DIRECTIVA

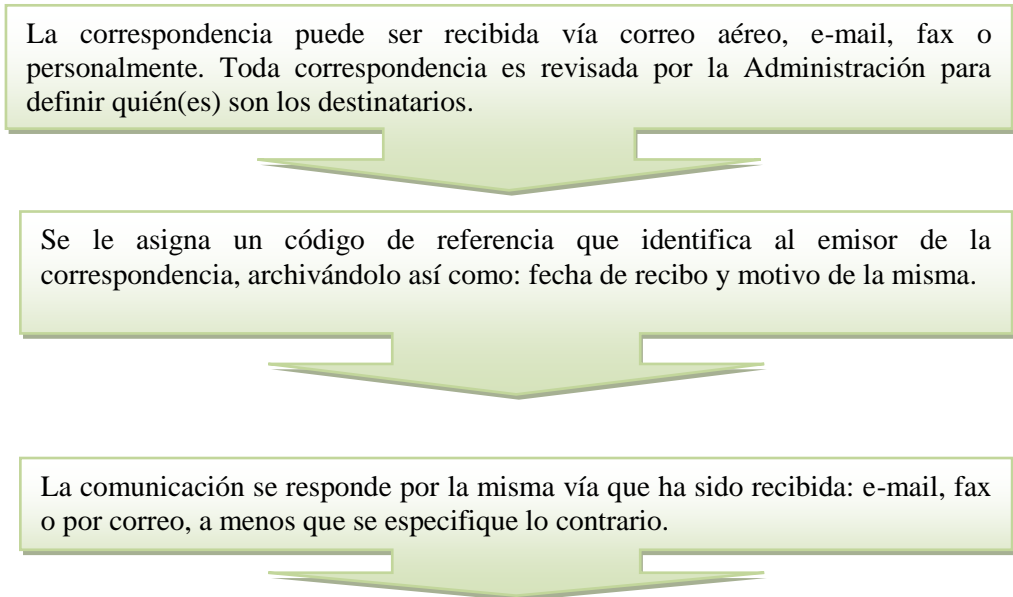
## A. PROCESO DE CAJA MENOR

Objetivo: La caja menor es un fondo de dinero en efectivo necesario para soportar la operación del negocio cancelando gastos menores e imprevistos que por su valor y la necesidad urgente de su ejecución, no justifica realizar el trámite de pagar con cheque.



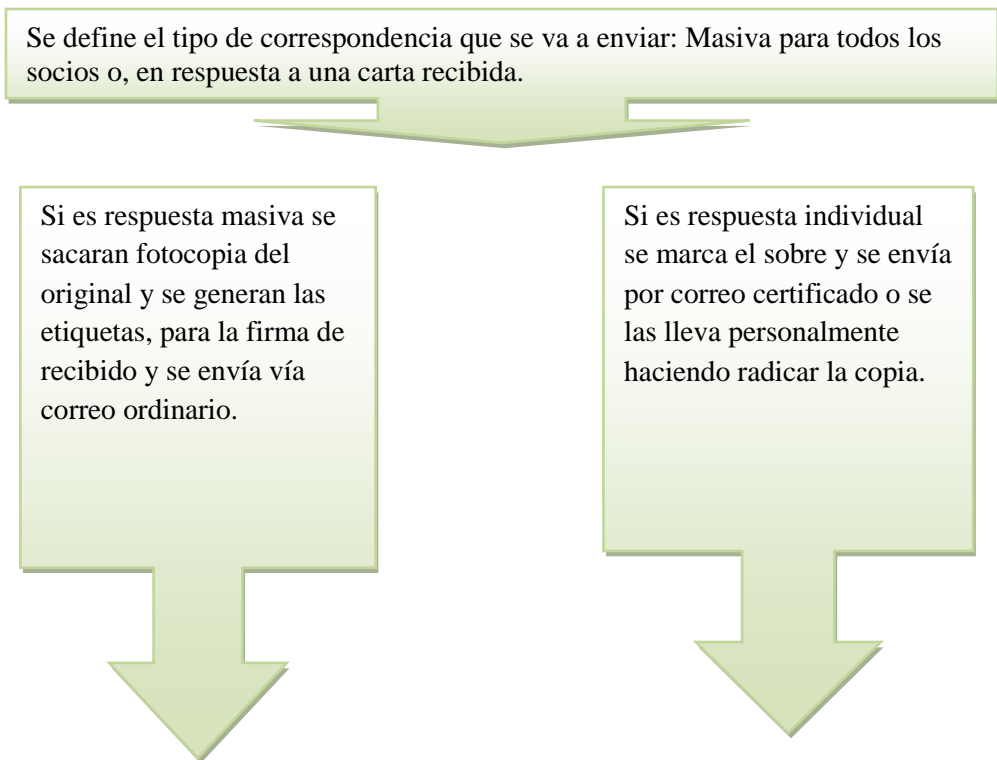
## B. PROCESO DE CORRESPONDENCIA RECIBIDA

Objetivo: Este proceso define los pasos a seguir con la correspondencia que llega a la Asociación por cualquier medio.



## C. PROCESO DE CORRESPONDENCIA ENVIADA

Objetivo: Este proceso define los pasos a seguir con el envío de la correspondencia de acuerdo a la cantidad de destinatarios y a la urgencia de su entrega.



## D. PROCESO DE BANCOS

Objetivo: Definir los pasos a seguir en cuanto al manejo de las cuentas bancarias, firmas autorizadas, transferencias de cuentas de ahorro a cuentas corrientes.

Los cheques que se generan, excepto los de nómina, deben llevar el sello húmedo de la Sociedad y el sello de páguese al primer beneficiario y son firmados exclusivamente por el administrador y contador.

La secretaria vía internet realiza los pagos de servicios públicos, mediante clave y numero de Nick con su respectiva impresión de la hoja de pago

Las firmas autorizadas para realizar las transacciones bancarias son la del administrador y contador.

## E. PROCESO DE PAGOS

Objetivo: definir los pasos a seguir para el pago de cuentas y facturas que han llegado a la hacienda para pagar bienes y servicios prestados.

Se reciben las facturas y cuentas de cobro en la hacienda. Se revisa que cumpla con todas las condiciones de los datos. Se realiza todos los cálculos necesarios para determinar el valor a pagar. La administración les otorga el visto bueno

Para pagos de gastos en que incurrieron miembros de la Junta Directiva y del Administrador, se elabora una cuenta de cobro a la Asociación especificando monto y motivo del gasto y se anexa recibo cuando haya lugar.

Para el pago de la nómina y de los aportes parafiscales, la Secretaria elabora el soporte según la reglamentación vigente y la administración le da el visto bueno. Para el pago de prestaciones, el soporte es revisado por el Contador.

Se genera el cheque con el soporte para el visto bueno de la administración.

Se pasa para la firma del administrador y contador.

Se entregan con sello, firma y cédula de la persona que lo recibe.

## F. PROCESOS DE COBROS

Objetivo: este proceso tiene como objetivo definir los pasos para los cobros de facturas generadas por la Hacienda.

La Secretaria genera una factura por orden de la Administración.

Debe contener la fecha, ciudad, nombre de quien va dirigido. También dirección, teléfono, forma de pago, fecha de vencimiento, el concepto y el valor facturado en letras y números. Si la factura reemplaza a otra, se le coloca una nota.

Una vez elaborada, es revisada y aprobada por la Administración.

Una copia es entregada a la persona o entidad acreedora, otra para contabilidad y la original será archivada en la carpeta de facturas.

La Administración y el contador están encargados de recordar a las personas ó entidades con quienes se negoció, la deuda que hay pendiente y acordar una forma de pago si la mora es mayor a 60 días.



## G. PROCESOS DE CONTABILIDAD

Objetivo: Por un lado, definir la recolección de los documentos para generar la contabilidad de la Hacienda San Vicente y de otro, el de revisar los procesos contables y administrativos, sugerir los correctivos requeridos y definir los parámetros a seguir de acuerdo a las indicaciones legales que expida el Gobierno y que pueda afectar la contabilidad de la empresa.

La Secretaria recolecta en el transcurso del mes, con corte los días 25, los soportes contables generados:

- 1 recibos de caja con su respectiva consignación
- 1 comprobantes de egreso
- 1 facturas
- 1 notas débito
- 1 copias de cartas ó de las Actas de Junta Directiva cuando ha lugar
- 1 relación de gastos elaborada por la Secretaria

Los documentos se entregan entre los días 25 y 27 del mes. Una vez que el contador ha elaborado el balance de prueba y el balance general, éstos son revisados con la Administración.

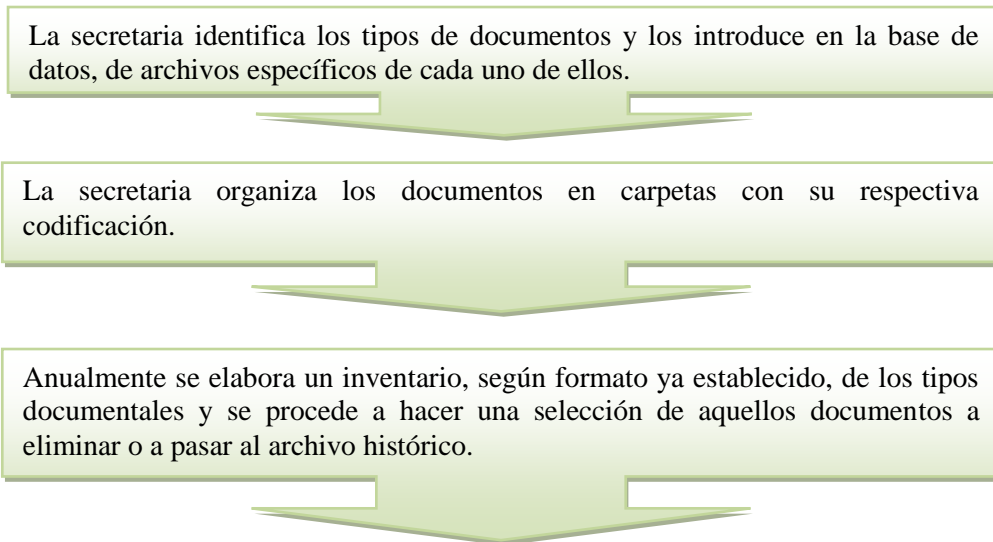
El contador elabora el formulario de pago de impuestos. El pago se genera en la primera semana del mes.

El balance general y el balance de prueba se pasan a administración para su aprobación. Una vez aprobados se emite en papelería oficial el balance general, con la firma del contador y la administración.

Los Balances y demás Estados Financieros serán presentados mensualmente para poder ser evaluados por la junta directiva.

## H. PROCESOS DE ARCHIVO

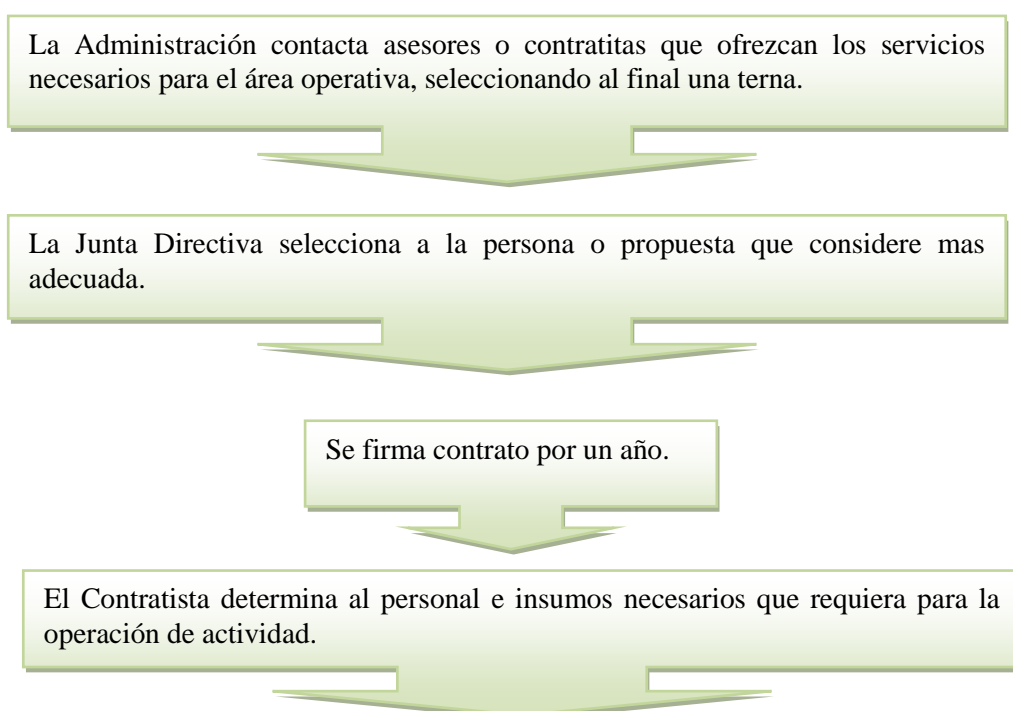
Objetivo: Establecer la identificación, organización, clasificación, selección y posterior ubicación de los documentos de la Hacienda.




## PROCESO MACRO OPERATIVO

### A. MANEJO DE AREAS OPERATIVAS

Objetivo: Definir la forma en que se van a realizar las actividades en el área operativa y a quien serán encomendadas.



El Contratista deberá realizar un informe mensual de las actividades realizadas en ese lapso. El informe será receptado por la secretaria para que lo haga llegar al administrador, para que este a su vez analice el informe con la junta.




## PROCESO MACRO DIRECTIVO


### A. PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE LA JUNTA DIRECTIVA

Objetivo: Definir la forma como se organizan y realizan las reuniones de Junta Directiva y el proceso de comunicación entre sus miembros y las demás dependencias de la Hacienda.


El Administrador, con la aprobación de los restantes miembros de la Junta Directiva, define la periodicidad de las reuniones de la Juntas. El administrador podrá convocar a reuniones extraordinarias, cuando así lo amerite el tema.



Los Supervisores, en colaboración con la Administración, establecen el orden del día, el cual es enviado con una semana de antelación a los miembros de la Junta Directiva.  
La Secretaria confirma telefónicamente la asistencia dos días antes de la reunión.



La Administración asiste a las reuniones, además de dar respuesta a inquietudes y presentar los informes solicitados



Una vez que un tema ha sido investigado y tratado exhaustivamente, sin lograr llegar a un acuerdo, se somete a votación por los miembros presentes.  
Si existiese alguna duda sobre la legitimidad de lo actuado, se somete a verificación legal por parte del asesor legal de la Hacienda.

#### CUADRO 6

Manual de procesos

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

---

**Denominación del cargo:** Administrador

**Departamento:** Presidencia Ejecutiva

**Reporta a:** Junta directiva

**Supervisa a:** Campo, Contabilidad y Secretaria

---

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

El Administrador de acuerdo con la Ley, Reglamento y Estatutos, será designado por la Junta Directiva. Además es el responsable por la planificación, dirección, evaluación y control de los sistemas y procesos administrativos y de recursos humanos, alineándolos operativamente hacia el logro de los objetivos de la empresa.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Representar judicial y extrajudicial a la Hacienda.
- Firmar los cheques.
- Cooperar activamente en la formulación, interpretación e implementación de políticas, instrucciones y directivas.
- Presentar por escritos informes administrativos y financieros que le sean requeridos por el Directorio.
- Nombrar, contratar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados dentro del ámbito de sus facultades y de conformidad a lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.
- Delegar a los empleados, las acciones inherentes a sus responsabilidades, de acuerdo a lo orgánico funcional, procurando una armónica distribución del trabajo entre las diversas áreas funcionales.
- Suministrar oportunamente toda la información que le sea requerida por los directivos.
- Suscribir contratos con sujeción a lo determinado en Reglamentos.
- Disponer el pago de bonificaciones, gastos de horas suplementarias y extraordinarias de trabajo, de conformidad con la Ley, Reglamento y Estatutos y el Código de Trabajo.
- Supervisar los servicios sociales organizados para el beneficio de los socios y fomentar su actividad.

- Presentar al Directorio, hasta el 30 de Noviembre de cada año, la pro forma presupuestaria e integrar la comisión de presupuestos para su estudio definitivo.
- Cumplir con las tareas comunes a la Administración y las demás que se le sean asignadas por la Hacienda.

### **REQUISITOS MINIMOS**

- Poseer amplia experiencia en el área financiera o en el sector exportador.
- Tener un agudo sentido de creatividad, don de mando y facilidad de expresión.
- Mantener el arte de las relaciones públicas y humanas en su trato con las personas y amplitud y profundidad de criterio para resolver los problemas propios del cargo.
- Rendir la caución respectiva determinada por el Directorio.

---

**Denominación del cargo:** Secretaria

**Área:** Administrativa

**Departamento:** Servicios Generales

**Reporta a:** Administrador

**Supervisa a:** Ninguno

---

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecuta labores generales de secretaría y de apoyo a la gestión ejecutiva y administrativa, coordinando la logística requerida para las reuniones.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Asistir y apoyar administrativamente la gestión ejecutiva. Gestionar y coordinar el apoyo logístico de las actividades y reuniones. Preparar agenda diaria e informar sobre reuniones o eventos que deberá asistir.
- Coordinar reuniones de trabajo con las distintas áreas y dar apoyo a Directorio, cuando es necesario.
- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, carpetas, informes. Solicitar, mantener y custodiar los materiales de oficina.
- Recibir, registrar y realizar llamadas telefónicas, envío de fax. Colaborar con los departamentos cuando solicitan información del área.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Profesional en Secretariado Ejecutivo.
- Un año de experiencia en funciones y posiciones similares.
- Manejo de utilitarios básicos de computación.
- Conocimientos básicos de contabilidad.
- Conocimientos avanzados de inglés.

<b>Denominación del cargo:</b>	<b>Supervisor</b>
<b>Área:</b>	Campo
<b>Departamento:</b>	Campo (Área Agrícola)
<b>Reporta a:</b>	Administrador y Junta Directiva
<b>Supervisa a:</b>	Finca, Mantenimiento, y Bodega

## NATURALEZA DE TRABAJO

Si bien el supervisor tiene principalmente la responsabilidad de orientar a los empleados, inspeccionar trabajo de campo, es decir que no se den mal uso de los insumos agrícolas.

## FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

## REQUISITOS MINIMOS

- Título universitario.
- Poseer amplia experiencia en el área de agrícola.
- Tener un agudo sentido de equidad, don de mando y facilidad de expresión.
- Cinco años de experiencia en posiciones similares.
- Manejo de utilitarios agrícolas.

## CUADRO 7

Manual de funciones

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

---

**Denominación del cargo:** Contador General

**Área:** Administrativa y Financiera

**Departamento:** Contabilidad

**Reporta a:** Administrador y Junta Directiva

**Supervisa a:** Tesorería y Proveduría

---

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Es responsable de la planificación, dirección, supervisión y control de las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento.
- Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.
- Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago.
- Supervisar y controlar las compras de insumos que se requieran.
- Desarrollar e implantar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la empresa.
- Atender requerimientos de información de organismos de control externo a la compañía, como la SRI.
- Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control.

## **REQUISITOS MINIMOS**

- Profesional en Economía, CPA, o, Ingeniería Comercial.
- Registro actualizado del Colegio de Contadores.
- Cinco años de experiencia en funciones y responsabilidades similares.
- Conocimiento y experiencia en Administración.
- Manejo de utilitarios básicos de computación.



## **FODA**

### **FORTALEZA**

1. Contrato con el Ingenio San Carlos.
2. Se cuenta con el espacio físico para explotar. 500 hectáreas, de las cuales solo el 70% es utilizado.
3. El sector reúne las condiciones adecuadas para la fruta.
4. La propiedad cuenta con toda la tecnificación necesaria (canales de riego, desagüe, etc.)

### **OPORTUNIDADES**

1. Precios estables del mercado.
2. Crédito a cosecha en alquiler de equipos por parte de San Carlos. Incluye maquinaria para preparación de tierra, con la venta de la cosecha se debita el consumo de lo antes indicado.
3. Demanda durante todo el año.
4. Existen otros productos con buenos precios y salida como el cacao, que se podrían tener en cuenta como alternativa para diversificar la producción.
5. Zona estable que generalmente no se ve afectada por problemas climáticos.

### **DEBILIDADES**

1. RRHH desmotivado.
2. Poca experiencia y falta de conocimientos en el manejo de la hacienda por parte de los propietarios y administradores de la misma.
3. Baja calidad del producto lo cual representa pérdida en el peso de la caña.
4. Bajo poder de negociación frente al monopolio de los ingenios.
5. Bajo nivel tecnológico

### **AMENAZAS**

1. Problemas en cambios climáticos.
2. RRHH que atente contra los intereses de la hacienda
3. Cambio en las políticas que económicas que conlleven a una caída de los precios actuales.
4. Crisis financiera.

## ANALISIS FODA

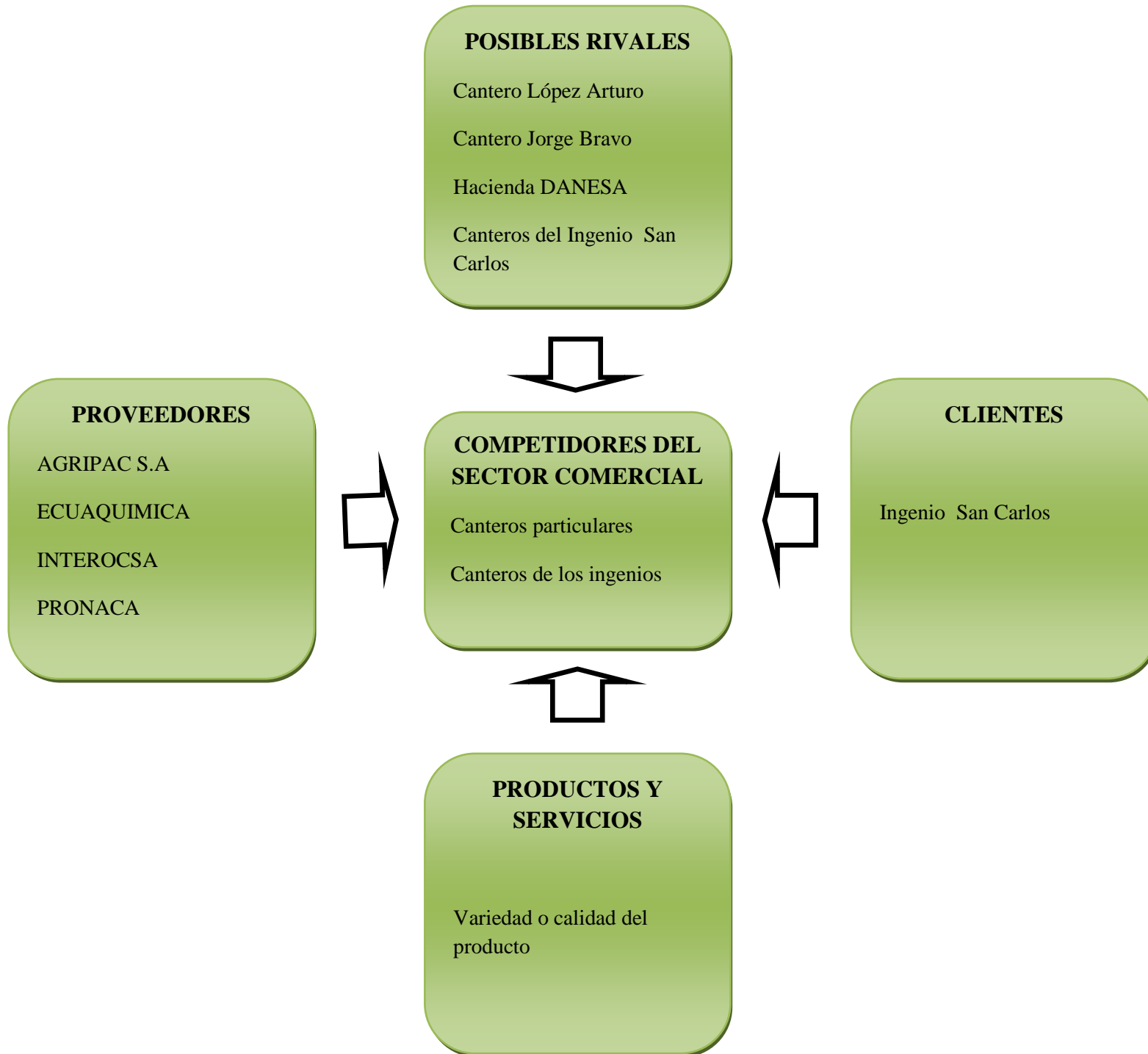
<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrato con el Ingenio San Carlos.</li> <li>2. Se cuenta con el espacio físico para explotar. 500 hectáreas, de las cuales solo el 70% es utilizado.</li> <li>3. El sector reúne las condiciones adecuadas para la fruta.</li> <li>4. La propiedad cuenta con toda la tecnificación necesaria (canales de riego, desagüe, etc.)</li> </ol>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. RRHH desmotivado.</li> <li>2. Poca experiencia y falta de conocimientos en el manejo de la hacienda por parte de los propietarios y administradores de la misma.</li> <li>3. Baja calidad del producto lo cual representa pérdida en el peso de la caña.</li> <li>4. Bajo poder de negociación frente al monopolio de los ingenios.</li> <li>5. Bajo nivel tecnológico</li> </ol>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios estables del mercado.</li> <li>2. Crédito a cosecha en alquiler de equipos.</li> <li>3. Demanda durante todo el año.</li> <li>4. Existen otros productos con buenos precios y salida al mercado.</li> <li>5. Zona estable que generalmente no se ve afectada por problemas climáticos.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer programas de productividad aprovechando al máximo las oportunidades del mercado.</li> <li>• Capacitación al personal para que aprovechen de manera correcta los recursos con los que cuenta la hacienda.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer convenios con demás productores para conjuntamente mantener una agenda de acciones e intercambio de información.</li> <li>• Incentivos al personal para mejorar el empoderamiento interno.</li> </ul>
<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas en cambios climáticos.</li> <li>2. RRHH que atente contra los intereses de la hacienda</li> <li>3. Cambio en las políticas que económicas que conlleven a una caída de los precios actuales.</li> <li>4. Crisis financiera.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <p>Establecer programas permanentes de capacitación sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en la calidad de la fruta.</li> <li>• Innovaciones sobre procesos en el área operativa.</li> <li>• Tecnologías aplicables en la actividad.</li> </ul> <p>Esto permitirá crear un valor agregado a nuestra fruta garantizando nuestro espacio y preferencias en el mercado.</p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que los gobiernos locales desarrollen políticas públicas en el marco de garantías y mejoras para el sector.</li> <li>• Crear un programa de capacitación continua para los niveles operativos, fortaleciendo así el compromiso con la Hacienda. Esto permitirá enfrentar las adversidades.</li> </ul>

### CUADRO 8

Manual de funciones

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo



<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
ALTOS COSTOS DE LOS INSUMOS		X	
EMPLEADOS INCONFORMES			X
NUEVAS EXIGENCIAS AMBIENTALES		X	
RESISTENCIA AL CAMBIO			X
	0	2	2
<b>NUEVOS PARTICIPANTES</b>	<b>0</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

En lo que respecta a las barreras de entrada se encontró un nivel medio alto, lo que nos indica lo importante que es hacer énfasis en la eficiencia y optimización de los recursos que permita tener una ventaja competitiva.

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
CALIDAD DE OTRAS PRODUCCIONES DE LOS CANTEROS		X	
	0	1	0
<b>AMENAZA DE SUSTITUCION</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>

El nivel medio de los productos sustitutos o el valor agregado de la producción, si bien es cierto no es algo indispensable considerando que en lo que respecta la caña de azúcar se vende toda la producción al barrer. Sin embargo es importante mejorar la calidad de la caña para obtener una mejor calificación y por ende un mejor precio.

<b>DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
COMPETIDORES DE IGUAL Y MAYOR TAMAÑO			X
CANTEROS CON MEJORES ESTANDARES DE CALIDAD		X	
CRECIMIEINTO DEL MERCADO		X	
	0	2	1
<b>ANALISIS DE LA RIVALIDAD</b>	<b>0</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>

El determinante de la rivalidad se encuentra en un nivel medio, por lo que es importante contar, de ser necesario con una asistencia técnica, que permita que nuestro producto se caracterice por mejores estándares de peso y calidad, mejorando nuestra ventaja competitiva.

<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
MONOPOLIO			X
PRECIOS GENERALES			X
	0	0	2
<b>PODER DE LOS CONSUMIDORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Si bien es cierto, el poder de los compradores se encuentra en un nivel alto, por lo que es indispensable añadir un valor agregado la caña de azúcar que produce la hacienda.

<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
NUEVOS PRODUCTOS		X	
IMPORTANCIA DEL VOLUMEN			X
	0	1	1
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>0</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

Considerando el nivel medio alto con respecto a la negociación con los proveedores es importante establecer alianzas estratégicas con los proveedores, que nos permita tener líneas de crédito, descuentos, volúmenes, etc., además optimizar la utilización de maquinaria que nos provee el Ingenio para la preparación de tierra estableciendo cronogramas bien establecidos para aprovechar de mejor manera el tiempo de utilización de la mismas.



<b>RESUMEN DEL ANALISIS DEL SECTOR COMERCIAL, NIVEL DE ATRACTIVIDAD</b>						
<b>MAGNITUD DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>FUTURO</b>		
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
BARRERAS DE ENTRADA	0	2	2	1	3	1
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0	1	0	2	1	1
DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	0	2	1	1	2	1
PODER DE LOS COMPRADORES	0	2	2	1	1	2
PODER DE LOS PROVEEDORES	0	1	1	0	3	1
<b>EVALUACION GENERAL</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>

Teniendo en cuenta la tendencia de competitividad y valor agregado que los agro - negocios emplean actualmente, estando a la vanguardia de estudios actualizados de su determinada actividad y producto, que les permita manejar una ventaja competitiva sobre los demás. Para ello es necesario potenciar la participación en el mercado basados en procesos innovadores en el área productiva y de la administración.

#### **CUADRO 9**

Las cinco fuerzas de Porter

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

## 5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

<b>PROYECTO: HACIENDA DE CAÑA SAN VICENTE</b>							<i>CUADRO No.1</i>
<b>BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO</b>							
(US Dólares)							
			<u>31-dic-10</u>	<u>AÑO 2011</u>	<u>AÑO 2012</u>	<u>AÑO 2013</u>	<u>Año 4 = al 5</u>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja y Bancos			32.721,2	51.926,5	86.804,6	125.383,3	228.333,0
Cuentas por Cobrar			61.550,0	67.705,0	74.475,5	81.923,1	90.115,4
Otras Cuentas por Cobrar			12.320,0	13.305,6	11.975,0	13.771,3	9.639,9
Otras			-	-	-	-	-
<b>SUMAN ACTIVOS CORRIENTES</b>			<u>106.591,2</u>	<u>132.937,1</u>	<u>173.255,1</u>	<u>221.077,7</u>	<u>328.088,3</u>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>			<u>2.250.000,0</u>	<u>2.180.000,0</u>	<u>2.120.000,0</u>	<u>2.050.000,0</u>	<u>1.980.000,0</u>
<b>ACTIVO DIFERIDO NETO</b>			-	-	-	-	-
<b>OTROS ACTIVOS</b>			-	-	-	-	-
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<u>2.356.591,2</u>	<u>2.312.937,1</u>	<u>2.293.255,1</u>	<u>2.271.077,7</u>	<u>2.308.088,3</u>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Cuentas a Pagar a Proveedores			24.200,0	27.830,0	32.004,5	36.805,2	42.326,0
Préstamos a Pagar a Bancos							
Gastos Acumulados a pagar			2.450,0	3.675,0	5.512,5	8.268,8	12.403,1
Porción Cte. de Ptmos. a L.P.			<u>18.181,8</u>	<u>18.181,8</u>	<u>18.181,8</u>	<u>18.181,8</u>	<u>18.181,8</u>
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>			<u>44.831,8</u>	<u>49.686,8</u>	<u>55.698,8</u>	<u>63.255,7</u>	<u>72.910,9</u>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>			<u>181.818,2</u>	<u>163.636,4</u>	<u>145.454,6</u>	<u>127.272,7</u>	<u>109.090,9</u>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>			<u>226.650,0</u>	<u>213.323,2</u>	<u>201.153,4</u>	<u>190.528,5</u>	<u>182.001,8</u>
<b>PATRIMONIO</b>							
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>			<u>2.129.941,2</u>	<u>2.099.613,9</u>	<u>2.092.101,7</u>	<u>2.080.549,2</u>	<u>2.126.086,5</u>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<u>2.356.591,2</u>	<u>2.312.937,1</u>	<u>2.293.255,1</u>	<u>2.271.077,7</u>	<u>2.308.088,3</u>

### CUADRO 10

Balance general proyectado

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

<b>PROYECTO: HACIENDA DE CAÑA SAN VICENTE</b>							
<b>ESTADO DE RESULTADOS (PERDIDAS Y GANANCIAS) PROYECTADO</b>							<b>CUADRO No.2</b>
(US\$ Dólares)							
			<b>31-dic-10</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 4 = al 5</b>
<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>			<b>324.625</b>	<b>440.000</b>	<b>577.125</b>	<b>750.000</b>	<b>825.000</b>
Exportación			0	0	0	0	0
Locales			324.625	440.000	577.125	750.000	825.000
<b>COSTO DE VENTAS</b>			<b>227.238</b>	<b>316.800</b>	<b>432.844</b>	<b>510.000</b>	<b>585.750</b>
<b>Utilidad (Pérdida) Bruta en Ventas</b>			<b>97.388</b>	<b>123.200</b>	<b>144.281</b>	<b>240.000</b>	<b>239.250</b>
GASTOS DE VENTAS			0	0	0	0	0
<b>Utilidad (Pérdida) Neta en Ventas</b>			<b>97.388</b>	<b>123.200</b>	<b>144.281</b>	<b>240.000</b>	<b>239.250</b>
GASTOS DE ADMIN. y GENERALES			48.694	61.600	72.141	120.000	119.625
<b>Utilidad (Pérdida) Neta en Operaciones</b>			<b>48.694</b>	<b>61.600</b>	<b>72.141</b>	<b>120.000</b>	<b>119.625</b>
GASTOS O (INGRESOS) EXTRAORDINARIOS							
GASTOS FINANCIEROS			7.791	9.856	11.543	19.200	19.140
<b>Utilidad (Pérdida) Neta antes de Impto. Y Particip.</b>			<b>40.903</b>	<b>51.744</b>	<b>60.598</b>	<b>100.800</b>	<b>100.485</b>
PARTICIPAC. A TRABAJADORES	15,0%		6.135	7.762	9.090	15.120	15.073
<b>Utilidad (Pérdida) Neta antes de Impuesto</b>			<b>34.767</b>	<b>43.982</b>	<b>51.508</b>	<b>85.680</b>	<b>85.412</b>
IMPUESTO A LAS UTILIDADES	25,0%		8.692	10.996	12.877	21.420	21.353
<b>Utilidad (Perdida) Neta</b>			<b>26.076</b>	<b>32.987</b>	<b>38.631</b>	<b>64.260</b>	<b>64.059</b>

#### CUADRO 11

Estado de resultados proyectado

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

<b>PROYECTO: HACIENDA DE CAÑA SAN VICENTE</b>							
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						<b>CUADRO No.3</b>	
(US\$ Dólares)							
			<b>31-dic-10</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 4 = al 5</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>							
Recuperación por Ventas			324.625	440.000	577.125	750.000	825.000
Otras Recuperaciones			-	-	-	-	-
<b>Suman Ingresos Operacionales</b>			<b>324.625</b>	<b>440.000</b>	<b>577.125</b>	<b>750.000</b>	<b>825.000</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>							
Personal			126.000	170.782	224.005	291.105	291.105
Beneficios Sociales y Aportes 30%			37.800	51.235	67.202	87.332	87.332
Fumigación			22.000	29.819	39.112	50.828	50.828
Fertilización			45.000	60.993	80.002	103.966	103.966
Suministros y Materiales			15.400	20.873	27.378	35.580	35.580
Combustible Riego			2.200	2.982	3.911	5.083	5.083
Cuadrilla de Corte			5.000	6.777	8.889	11.552	11.552
Transporte			4.500	6.099	8.000	10.397	10.397
Servicios Basicos			1.931	2.617	3.433	4.461	4.461
Mantenimiento y Reparaciones			16.100	21.822	28.623	37.197	48.000
<b>Suman Egresos Operacionales</b>			<b>275.931</b>	<b>374.000</b>	<b>490.556</b>	<b>637.499</b>	<b>648.303</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL(A-B)</b>			<b>48.694</b>	<b>66.000</b>	<b>86.569</b>	<b>112.501</b>	<b>176.697</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Creditos a Corto Plazo			-	-	-	-	-
Creditos a Largo Plazo			-	-	-	-	-
Creditos de Accionistas			-	-	-	-	-
Aportes de Capital			-	-	-	-	-
Recup. de Otras Ctas. x Cobrar			-	-	-	-	-
Otros Ingresos			-	-	-	-	-
<b>Suman Ingresos NO Operacionales</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Pago de Intereses			7.791	9.856	11.543	19.200	19.140
Pago de Creditos de Corto Plazo			-	-	-	-	-
Pago de Creditos de Largo Plazo			18.182	18.182	18.182	18.182	18.182
Reparto de Utilidades a Trabaj.				7.762	9.090	15.120	15.073
Pago de Impuestos				10.996	12.877	21.420	21.353
INVERSION DEL PROYECTO (Sin C.Trab/Intereses)			-	-	-	-	-
Pago de Otras Ctas. x Pagar			-	-	-	-	-
Adquisic. de Invers. Temporales			-	-	-	-	-
<b>Suman Egresos NO Operacionales</b>			<b>25.973</b>	<b>46.795</b>	<b>51.691</b>	<b>73.922</b>	<b>73.748</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL(D-E)</b>			<b>-25.973</b>	<b>-46.795</b>	<b>-51.691</b>	<b>-73.922</b>	<b>-73.748</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO</b>			<b>22.721</b>	<b>19.205</b>	<b>34.878</b>	<b>38.579</b>	<b>102.950</b>
H. SALDO INICIAL			10.000	32.721	51.926	86.805	125.383
<b>I. SALDO FINAL(G+H)</b>			<b>32.721</b>	<b>51.926</b>	<b>86.805</b>	<b>125.383</b>	<b>228.333</b>
<b>DIAS DE CAJA</b>			<b>43</b>	<b>50</b>	<b>64</b>	<b>71</b>	<b>127</b>

## CUADRO 12

Flujo de caja proyectado

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

<b>PROYECTO: HACIENDA DE CAÑA SAN VICENTE</b>						
<b>INDICES FINANCIEROS</b>						<i>CUADRO No.4</i>
		<u>31-dic-10</u>	<u>AÑO 2011</u>	<u>Año 2012</u>	<u>Año 2013</u>	<u>Año 4 = al 5</u>
<u>NOMBRE DEL INDICE</u>	<u>FORMULA</u>					
RAZON CORRIENTE	Act. Corriente/ Pas. Corriente	2,38	2,68	3,11	3,49	4,50
APALANCAMIENTO FINANCIERO	Pas. Total / Pat. Total	0,11	0,10	0,10	0,09	0,09
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	Ventas / Act. Totales	0,14	0,19	0,25	0,33	0,36
MARGEN NETO	Resultado / I. Operacionales*100	12,60	11,76	10,50	13,44	12,18
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	Resultado / Patrimonio*100	1,92	2,46	2,90	4,84	4,73

### CUADRO 13

Índices financieros

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

	<b>31-dic-10</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 4 = AL 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-32.721</b>	<b>51.926</b>	<b>86.805</b>	<b>125.383</b>	<b>228.333</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>12%</b>				
<b>VAN</b>	<b>\$ 283.211,43</b>				
<b>TIR</b>	<b>209%</b>				

### CUADRO 14

Van - tir

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga

Alonso Padilla Rizzo

### 5.7.3 Impacto

El impacto de la propuesta será positivo, pues nos permitirá apreciar los resultados. Además quedara un sistema de trabajo establecido, con el cual se lograra un crecimiento constante.

El conocimiento adquirido por la organización en toda su dimensión jerárquica, será una fortaleza para crear una cultura de prevención y una mayor flexibilidad y adaptación al cambio.

Finalmente la propuesta será medible en función a que los resultados permitan cumplir las obligaciones de la Hacienda y que esta a su vez se aleje del riesgo de un posible embargo.

### 5.7.4 Cronograma

ACTIVIDADES	DURACION (semanas)								
	1nov	2nov	3nov	4nov	5dic	6dic	7dic	8dic	9dic
Presentación del plan reestructuración ante todo el RRHH									
Primera fase de evaluación al personal									
Aplicar la reestructuración jerárquica									
Aplicar los manuales propuestos									
Establecer medidas de control y supervisión									
Análisis de resultados									
Segunda fase de evaluación del personal									
Aplicar correctivos según informe del procesos de evaluación									

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Optimización de los recursos.

Indicadores financieros positivos.

Empoderamiento del RRHH.

## **CONCLUSIONES**

- La aplicación adecuada del proceso administrativo, paso a paso y el orden preciso, permite a toda empresa que lo utilice, la más segura obtención de sus objetivos en los tiempos programados.
- La aplicación de la reestructuración a una organización, siempre implica un cambio en el proceso administrativo. Esto con el fin de lograr el éxito total ante un mercado exigente, competitivo y cambiante.



## **RECOMENDACIONES**

- Proponer nuevas directrices y alternativas de negocios que permita tener una variedad de la producción, y por ende una variedad de ingresos a través de los cuales se pueda mantener una liquidez positiva.
- Estudio profundo que nos lleve a la obtención del conocimiento del ambiente laboral. (nivel de compromiso, de satisfacción, irregularidades, etc.).
- Implementar sistemas de control factibles a la eficiencia de dicha hacienda fortaleciendo sus resultados financieros y agrícolas.
- Optar tanto por la capacitación financiera y agrícola a los propietarios.

## **BIBLIOGRAFIA**

GUERRA, Guillermo: *Fundamento para la Administración del Agronegocio y de la Empresa Agropecuaria frente al Siglo XXI*, Agroamérica, Costa Rica, 2002.

GUERRA, Guillermo y AGUILAR, Alfredo: *Planificación Estratégica en el Agronegocio*, Limusa, México, 2006.

MANTILLA, Samuel: *Control Interno de los nuevos instrumentos Financieros*, Ecoe, Bogotá, 2004.

MONDY, Wayne y ROBERT, Noe: *Administración de Recursos Humanos*, Pearson, México, 2005.

REYES, Agustín: *Administración de Personal*, Limusa, México, 2009.

DESSLER, Gary: *Administración de Personal*, Pearson, México, 2001.

DESSLER, Gary: *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*, Pearson, México, 2004.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary: *Administración*, Pearson, México, 2005.

## **LINKOGRAFÍA**

LA INVESTIGACION DE CAMPO,<http://www.mistareas.com>

JACQUELINE HURTADO, LA INVESTIGACIÓN PROYECTIVA,<http://investigacionholistica.blogspot.com>

# ANEXOS

# ANEXO I

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como finalidad crear una nueva directriz a través de un plan de mejora para la Hacienda San Vicente que incluye un cambio total en los sistemas ordinarios que han existido durante muchos años, por otros sistemas modernos que basados en conceptos básicos de administración contribuyan a mejorar la situación actual de la hacienda, lo que significa, una nueva coordinación, organización y planificación que permitan alcanzar los nuevos objetivos los cuales a corto y mediano plazo permitan mejorar los índices financieros.

El proyecto contiene capítulos, en los que consta detalladamente la información necesaria para poder actuar y cumplir la finalidad y la razón de ser de este proyecto.

En el capítulo uno se encontrará el respectivo análisis de la situación de la hacienda, sobre el cual se detectan los problemas existentes dentro del clima organizacional, así como las falencias en la operaciones, esto con la finalidad de desmembrar y detectar desde los grandes hasta lo más pequeños problemas, y así establecer las medidas a implantar en función a prioridades.

El capítulo dos contiene las bases teóricas y conceptuales en las cuales apoyan nuestra teoría, así como las respectivas hipótesis y variables que permiten una orientación adecuada de las medidas a tomar.

El capítulo tres detalla el diseño de la presente investigación, así como las técnicas a utilizarse para el estudio y análisis de las diversas reacciones tomadas a la población, a través de la muestra la cual se encuentra en el mencionado capítulo.

Finalmente el capítulo cinco contiene el marco administrativo, en el cual hacemos un análisis de los recursos que se necesitan para la elaboración eficiente del proyecto de investigación, la misma que concluye con el respectivo cronograma de trabajo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

La Hacienda San Vicente, en el análisis que hemos observado acerca de sus operaciones, se caracteriza por la insuficiencia de conocimientos financieros y agrícolas por parte de los propietarios, dejando la responsabilidad tanto administrativa como de control laboral de su propiedad en manos del capataz generándoles esta información adulterada, ocasionando una notoria disminución en sus ganancias.

La situación mencionada se detalla en los siguientes factores:

Una falta de coordinación y control al personal ya que este se maneja sin orden alguna permitiendo así resultados insatisfactorios a nivel productivo.

Escasez de conocimientos administrativos y agrícolas por parte de los propietarios siendo esto lo que origina la extrema confiabilidad en los trabajadores ocasionando así el dolo cometido por ellos. Enlazado a la mala administración del capataz dando falsas informaciones acerca de los gastos tanto de campo como administrativos, generando la disminución de liquidez.

Por lo tanto, esta problemática nos llevaría a una extrema pérdida financiera así como la de rentabilidad para el logro de las proyecciones que se habrán establecido los propietarios y obteniendo lo contrario, es decir, desfases financieros originados por un déficit productivo. En caso que en esta sintomatología no surjan cambios, la hacienda llegará a quebrar, siendo este el factor de mayor riesgo.

Por lo cual, se han generado opciones de solución enfocadas a la optimización de logros financieros por ende productivos, para evitar la quiebra de la hacienda.

Se debería considerar las siguientes alternativas como un estudio profundo que nos lleve a la obtención del conocimiento del dolo cometido por los trabajadores, surgiendo esto un cambio de personal ya que la falta cometida ocasiona la desconfianza en ellos sin querer contar con elementos de colaboración como éstos.

Así también, se debe optar por un análisis de mercado enfocado a la búsqueda de una nueva línea producción agrícola dando así nuevas perspectivas de canales de distribución ya que con el producto que se genera se ha limitado a un sólo proveedor.

Otra vía de solución a considerar es la de optar tanto por la capacitación administrativa y agrícola a los propietarios para evitar así reincidir el fraude cometido por los trabajadores, con el fin de lograr con esto una excelencia en la supervisión de sus labores ya con bases de conocimiento en el ámbito en que se está.

Implementar sistemas de control factibles a la eficiencia de dicha hacienda fortaleciendo sus resultados financieros y agrícolas.

### **1.1.2 Delimitación Del Problema**

#### **ESPACIO**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Naranjito

**Ubicación:** Vía Naranjito - El Rosario Km 35

**Sector:** Agrícola

**Empresa:** Hacienda San Vicente

#### **TIEMPO**

Para el respectivo estudio a realizar se requerirá información científica de hasta 5 años.

#### **UNIVERSO**

La organización está constituida por empleados, jornaleros de planta, contratistas ocasionales y proveedores los cuales conforman un global de 50 personas.

### **1.1.3 Formulación Del Problema**

¿Cuáles son los factores que han incidido en la disminución de liquidez?

### **1.1.4 Sistematización Del Problema**

6. ¿Cuáles son las razones por las cuales se estaría cometiendo dolo?
7. ¿Qué consecuencias conlleva la falta de control?
8. ¿Qué factores han llevado a la Hacienda a estar al borde de la quiebra?
9. ¿Qué tipos de capacitación se deben realizar?
10. ¿Cuál debería ser la nueva línea de producción agrícola?

### **1.1.5 Determinación Del Tema**

PLAN DE MEJORA PARA UNA HACIENDA.

## **1.2 Justificación**

La presente investigación tiene como finalidad la de encontrar soluciones que presenten mejorar los índices financieros de la Hacienda San Vicente.

Mediante la aplicación de conceptos básicos de Administración Gerencial, se busca establecer controles que al ser aplicados permita el aprovechamiento máximo de los recursos y la eficiencia en los procesos. Al mismo tiempo en este campo este proyecto busca proponer nuevos directorios y alternativas de negocios que permita tener una variedad de la producción, y por ende una variedad de ingresos a través de los cuales se pueda mantener una liquidez positiva.

Los métodos a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos serán los cuestionarios y las entrevistas para así identificar las falencias en los procesos de control, así como la cultura organizacional que defina al personal de la hacienda. Posteriormente se tabulará los resultados para definir una escala de la deficiencia y así analizar cuáles serán las medidas más adecuadas y en qué grado más urgentes en la solución del problema.

Además es importante establecer enfoques generales que permitan trabajar sobre metas en función a las cuales los empleados adquieran un compromiso para el cumplimiento de los objetivos. Así mismo con estos métodos se busca que los empleados sientan una identificación hacia la empresa, para lo cual es necesario establecer identidades tales como misión, visión y objetivos con lo cual se busca que el empleado se sienta partícipe de un



nuevo proceso concientizándose en que el éxito de la Hacienda representa el éxito para sí mismo, pues el logro de los objetivos de esta también permitirán en grado similar los objetivos personales de cada empleado.

Finalmente, la importancia de este proyecto radica en proponer soluciones a corto y largo plazo que permita a la Hacienda mejorar sus índices de liquidez, así como sus índices financieros. Es necesario realizar la evolución de los procesos que este proyecto propone que permita definir los problemas que aqueja a la organización y que impide a que este cumpla con sus objetivos.

Posteriormente es urgente que se adopten las medidas adecuadas que permitan la optimización de los procesos y la maximización de los recursos, medidas que se exponen en esta investigación a corto y mediano plazo para lograr una tendencia creciente en función a la rentabilidad del negocio.

Por último este sentará las bases de un nuevo modelo administrativo a través del cual los propietarios de la Hacienda podrán tener como base sobre lo que definirá el perfil del administrador además de poder analizar los resultados en función del cumplimiento de metas y objetivos.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General De La Investigación**

¿Determinar los factores que han incidido en la disminución de liquidez?

#### **1.3.2 Objetivos Específicos De Investigación**

¿Identificar las razones por las cuales se estaría cometiendo dolo?

¿Describir las consecuencias que conllevan a la falta de control?

¿Encontrar los factores que han llevado a la Hacienda a estar al borde de la quiebra?

¿Plantear los tipos de capacitación que se deben realizar?

¿Analizar la nueva línea de producción agrícola?

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Marco Teórico**

La hacienda San Vicente es una propiedad ubicada en la vía Naranjito – Bucay, perteneció en sus inicios a los hermanos Joaquín y Abraham Vitar Dáger, esta hacienda tiene la particularidad de que siempre contó con administradores que guardaban una relación familiar con los propietarios, sin embargo en sus inicios era supervisado por Abraham Vitar el cual conocía del trabajo, pero que a su vez no tuvo ningún heredero, mientras que Joaquín Vitar tuvo tres hijas, las cuales actualmente son las propietarias de la hacienda.

Cabe mencionar que la hacienda en sus inicios se caracterizaba por la producción de cacao nacional, posteriormente paso a ser una bananera, para finalmente ser cantero, actividad que han mantenido en estos últimos años

Como indicamos anteriormente la hacienda se ha caracterizado en que ninguno de sus propietarios se ha encargado personalmente del manejo de la misma, siempre han delegado a familiares, en primera instancia el señor Porfilio Jiménez, y actualmente su hijo es el administrador, sin embargo a pesar de la decadencia económica de esta, hasta el día de hoy se han tomado las medidas necesarias para evitar el quiebre de la misma.

Consideramos entonces que es fundamental reivindicar los conceptos administrativos, aplicando nuevos enfoques en la dirección.

La administración es responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva para aumentar la productividad. Los administradores son responsables de la mitad del incremento anual de la productividad, incluye las mejoras realizadas mediante la

aplicación de la tecnología y el conocimiento, es decir, son los administradores quienes se aseguran de que la tecnología, la educación y los conocimientos se empleen de manera efectiva.

Toda organización tiene que establecer sus objetivos y metas, una vez establecidos se puede dar inicio a la formulación de la estrategia y su implantación. Cada área debe contar con una estrategia para alcanzar su meta individual para ayudar a que la organización cumpla su objetivo global. Estas estrategias aprovechan sus oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades.

Para esto es fundamental el talento humano por lo cual debemos entender que las personas representan una parte integral y costosa de la organización, por lo tanto deben determinarse la calidad de vida laboral proporcional, el talento y las destrezas requeridas y sus costos.

Una adecuada organización nos dará un enfoque direccionado al cumplimiento de los objetivos de la hacienda, con el uso correcto de las medidas de control que se establezcan ya que estas nos ayudarán a conseguir la colaboración de los individuos persiguiendo así metas específicas, ya que el crecimiento de la organización depende del esfuerzo en conjunto, propósitos que no llegarían a cumplirse si se trabaja de manera independiente e individualista por ello las actividades deben ser coordinadas y controladas.

El debido conocimiento de las actividades que se realizan en el negocio va enmarcado a los objetivos básicos ligados a su supervivencia y auto perpetuación, encaminado a atravesar metáforas en máquinas, organismos, cerebros y cultura dentro de la organización, estas funciones o procesos deberán ser adoptados de forma delimitada y clara, para así evitar que se mezclen las tareas, momentos y cargos diferentes.

En tanto, ante los sucesos que le acontecen a la gestión del administrador, este opera reuniendo datos, hechos e información en orden al desarrollo de soluciones oportunas y convenientes, el administrador es quien ayuda al análisis de posibles problemas contribuyendo a la resolución de estos para que no afecten a la eficacia de las actividades dentro de la organización, y a través de esta función intentar conseguir la comprensión de todas las personas implicadas en la ejecución de las distintas alternativas.

Por otro lado, el control se direcciona a la medición y corrección de las labores de los subordinados asegurando con esto los planes y objetivos planteados. Considerando que el

control puede ser positivo o negativo. El control positivo es quien ejecuta lo efectivo y lo eficiente del logro de los objetivos, mientras que el negativo es quien intenta evitar que no se produzcan o repitan situaciones no favorables.

Las actividades dentro del control se determinan a través de fijar normas y medidas de desempeño estableciendo a través de este la correcta realización de las actividades laborales para evitar que el personal contribuya de manera negativa dentro de la organización, también podemos medir el desempeño real y compararlo con las normas establecidas para llevar una mejor supervisión de las metas establecidas, este resultado se da a conocer en espera de la autoevaluación del personal y así poder establecer las distintas acciones correctivas en obtención de un desempeño real a la norma propuesta.

Es necesario mencionar que el propietario y sus conocimientos son de suma importancia ya que este debe ser el director del proceso productivo de su organización, este corre ilimitadamente con el riesgo productivo y financiero inherente a su actividad empresarial, este debe tener autoridad para orientar sus negocios y la actividad productiva como le pareciese más conveniente dentro de las leyes y los parámetros establecidos y autorizados. Su poder de control interno es absoluto.

En el ámbito operacional debemos tener en cuenta de que las operaciones son las actividades que crean los bienes o servicios, transformando insumos o recursos en productos terminados y lo más importante a tener en cuenta es que cuanto más eficiente seamos en la transformación de un producto, más productivos seremos y mayor será el valor agregado del producto entregado.

Se necesitan ciertas habilidades generales para tener un desempeño directivo eficaz y eficiente, estas habilidades son requeridas sin importar el nivel que se ocupen en la organización, es decir a cualquier administrador se le va a demandar que posea dichas habilidades, sin embargo el nivel jerárquico va a determinar la importancia y necesidad de cada una de las habilidades administrativas y productivas en relación con un desempeño óptimo de su función, es decir la mezcla de estas difieren dependiendo del nivel que el administrador ocupa en la organización.

Dentro de estas tenemos las habilidades conceptuales que son aquellas que permiten obtener, analizar e interpretar una visión de conjunto sobre la complejidad de la organización y de cómo las distintas partes configuran la unidad.

En resumen permite reconocer los elementos significativos en una situación, comprender la relación entre los elementos y planificar por anticipado en lugar de reaccionar.

También existen las habilidades técnicas las cuales consisten en saber utilizar los conocimientos, procedimientos, herramientas y recursos específicos de una disciplina o campo concreto, por ejemplo: contabilidad, producción, ingeniería, etc.

Mientras que las habilidades humanas permiten alcanzar los objetivos organizacionales utilizando el esfuerzo de otras personas. Exige comunicar de manera positiva las expectativas que uno tiene acerca del desempeño de otros individuos. Estas habilidades son un reflejo de la capacidad de liderazgo y una herramienta para trabajar, comunicarse y entender a los demás.

El ejercicio y práctica de ésta habilidad comprende el desarrollo del trabajo en equipo, fomento del esfuerzo cooperativo, propiciar y favorecer la creación de un ambiente positivo donde el empleado se siente libre y seguro para manifestar sus inquietudes, esta habilidad no solo es requerida por el administrador sino también es fundamental en sus relaciones con personas fuera de la misma.

El administrador actúa enseñando e instruyendo como guía.

## **2.2 Marco Conceptual**

**Capacitación:** Explicación de cómo evitar los problemas.

**Control de Procesos:** Es el uso de la tecnología de la información para monitorear y controlar un proceso físico.

**Decadencia:** Es el principio de debilidad o de ruina, tanto en el orden de bienes o de dinero.

**Distribución:** Es una parte integral de muchos procesos, en particular de la venta, brinda exposición del producto, instrucción al cliente y mejora del producto.

**Eficacia:** Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

**Eficiencia:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Implantación:** Establecimiento de doctrinas, instituciones o costumbres para su funcionamiento.

**Inherente:** Que por su naturaleza esta inseparablemente unido a algo.

**Lealtad:** Mantiene los intereses de la Compañía en equilibrio con los propios, defendiéndolos frente a terceros.

**Motivador:** Crea motivos para la acción, retroalimenta positivamente y reconoce los logros de su equipo.

**Organización y disciplina:** Cumplir y aceptar el conjunto de normas y reglamentos de la empresa.

**Pro actividad:** Actuar antes de que las cosas sucedan, anticiparse a proponer cambios que generen mayor valor y mejoras.

**Reciprocidad:** Acción individual y colectiva de todos los miembros del equipo, de tal manera que las fortalezas se complementen y minimicen las debilidades.

**Reivindicar:** Reclamar, solicitar o pedir una cosa que no se tiene y a la que se tiene derecho. Ejemplo, los obreros reivindicaban un salario justo y unas prestaciones sociales dignas.

**Responsabilidad:** Actuar por convencimiento sin necesidad de supervisión, cumpliendo con las obligaciones adquiridas.

**Trabajo en equipo:** Unión de fuerzas, conocimientos, talentos y destrezas para alcanzar un objetivo común.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Hipótesis General**

Los factores que han incidido en la disminución de liquidez se originan por la falta de conocimientos administrativos, falta de supervisión y control.

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

El dolo cometido por el personal se origina porque no le cancelan puntualmente los sueldos, por falta de beneficios sociales y por la falta de supervisión.

La falta de control es causada por la ausencia de un manual de procedimientos, y cultura organizacional.

El que la Hacienda este al borde de la quiebra se debe a la mala gestión del administrador y falta de supervisión por parte de los propietarios.

La implantación de un sistema de control mejoraría los índices de liquidez, la rentabilidad y la eficiencia del personal.

El cacao y arroz deberían ser las nuevas líneas de producción agrícolas, así también mantener la producción de la caña de azúcar.

### 2.3.3 Declaración de Variables

<u>VARIABLE</u>	<u>CONCEPTO</u>
<b>Liquidez</b>	Se refiere al dinero en efectivo o activos financieros fáciles de convertir en dinero.
<b>Conocimientos Administrativos</b>	Es la información y conocimientos adquiridos por una persona a través de la experiencia y educación, está asociado con la percepción, la comunicación y razonamiento.
<b>Supervisión</b>	Es el acto de velar por el trabajo o tareas de otro que le falta por realizar.
<b>Control</b>	Procedimientos y acciones de la dirección y gerentes para la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.
<b>Dolo</b>	La voluntad de cometer un delito a sabiendas de su ilicitud.
<b>Sueldos</b>	Es el pago que recibe el obrero o empleado por parte de su empleador en forma periódica por las obligaciones impuestas.
<b>Beneficios de Ley</b>	Son los ingresos que se adicionan al sueldo en tiempos determinados por la realización de sus actividades y estos son de carácter obligatorio.
<b>Manual de Procedimientos</b>	Es el documento que contiene las actividades a seguirse al realizar las funciones de una unidad administrativa o más de ellas. Este también incluye los puestos y las unidades junto con sus responsabilidades y participación.
<b>Cultura Organizacional</b>	Es la formación de criterios, valores y normas establecidas en la empresa a través de éxitos y fracasos.

<b>Quiebra</b>	Estado legal en que la sociedad pierde la disposición y administración de sus bienes.
<b>Gestión Administrativa</b>	Conjunto de acciones en las que el directivo desarrolla sus actividades por medio del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
<b>Sistema de Control</b>	Estos son eficientes, estables para así evitar comportamientos bruscos e irreales.
<b>Rentabilidad</b>	Es la inversión de seguridad y liquidez para la obtención de beneficios en una actividad económica y financiera.
<b>Personal</b>	Son quienes brindan la realización de las actividades que se les encomienda en la empresa las cuales deben ser realizadas con responsabilidad y dentro de los parámetros establecidos.
<b>Cacao</b>	Es la mazorca que crece directamente de su tronco, este es el componente básico del chocolate.
<b>Arroz</b>	Es un cereal considerado como alimento básico en culturas culinarias.
<b>Caña de Azúcar</b>	El jugo de su tronco es la fuente principal del azúcar.

### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

<u><b>VARIABLE</b></u>	<u><b>CONCEPTO</b></u>
<b>Liquidez</b>	Disponibilidad del efectivo
<b>Conocimientos Administrativos</b>	Cumplimiento de objetivos
<b>Supervisión</b>	Eficiencia de procesos
<b>Control</b>	Eficiencia de procesos
<b>Dolo</b>	Saldo de inventarios
<b>Sueldos</b>	Pagos puntuales
<b>Beneficios de Ley</b>	Pagos puntuales
<b>Manual de Procedimientos</b>	Eficiencia de procesos
<b>Cultura Organizacional</b>	Orden Empresarial
<b>Quiebra</b>	Pérdida de disposición de bienes
<b>Gestión Administrativa</b>	Cumplimiento de actividades
<b>Sistema de Control</b>	Eficiencia de procesos



<b>Rentabilidad</b>	Segura liquidez de inversión
<b>Personal</b>	Suficiencia de producción
<b>Cacao</b>	Ganancias obtenidas
<b>Arroz</b>	Ganancias obtenidas
<b>Caña de Azúcar</b>	Ganancias obtenidas

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y Diseño De Investigación**

La presente investigación es de tipo documental ya que se requerirá toda la información de 5 años anteriores, donde se evaluarán los factores que han incidido a que la Hacienda se encuentre en la situación actual. Al mismo tiempo se aplicarán encuestas, entrevistas, etc. para determinar el clima organizacional lo que implica que también sea investigación de campo.

Establecido lo anterior el diseño de investigación es no experimental de tipo transaccional ya que hay aspectos del proyecto que se necesita hacer un estudio por espacio de tiempo pues es necesario evaluar la evolución del resultado, el cual será descrito, correlacionado y explicado.

#### **3.2 La Población y La Muestra**

##### **3.2.1 Tipo de Muestra**

Para la presente investigación no aplica los tipos de encuesta tradicionales, debido a que la muestra calculada no supera a 100, por lo que la investigación de población y muestra se aplicará a todo el universo de 50 personas.

#### **3.3 Los Métodos y Las Técnicas**

Los métodos de investigación a aplicarse en la presente son:

- Observación
- Inductivo
- Deductivo

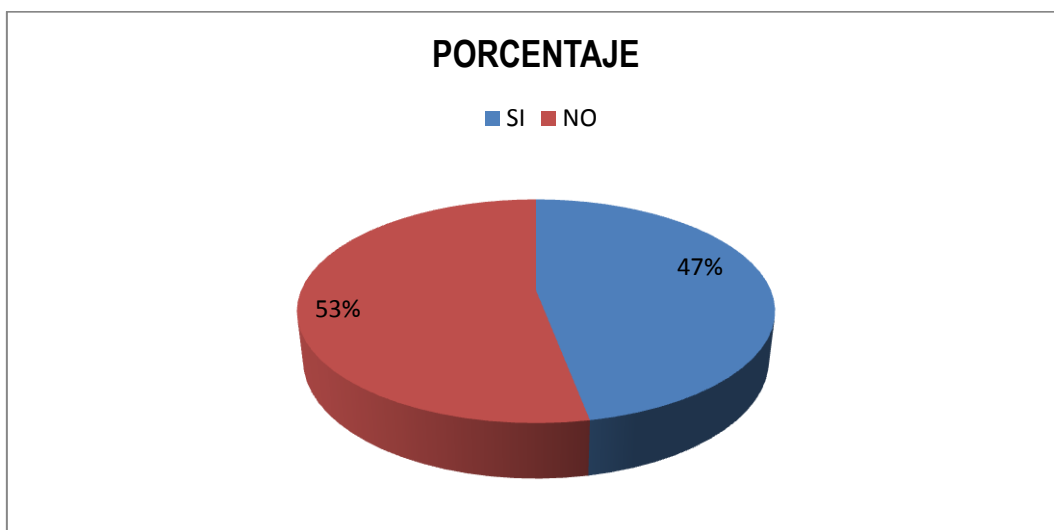
- Síntesis
- Comparativo
- Estadístico

Estos nos van a permitir realizar un adecuado estudio de las teorías y así proponer las mejores soluciones para los problemas existentes.

### 3.4 El Tratamiento Estadístico de la Información

- **PREGUNTA UNO**

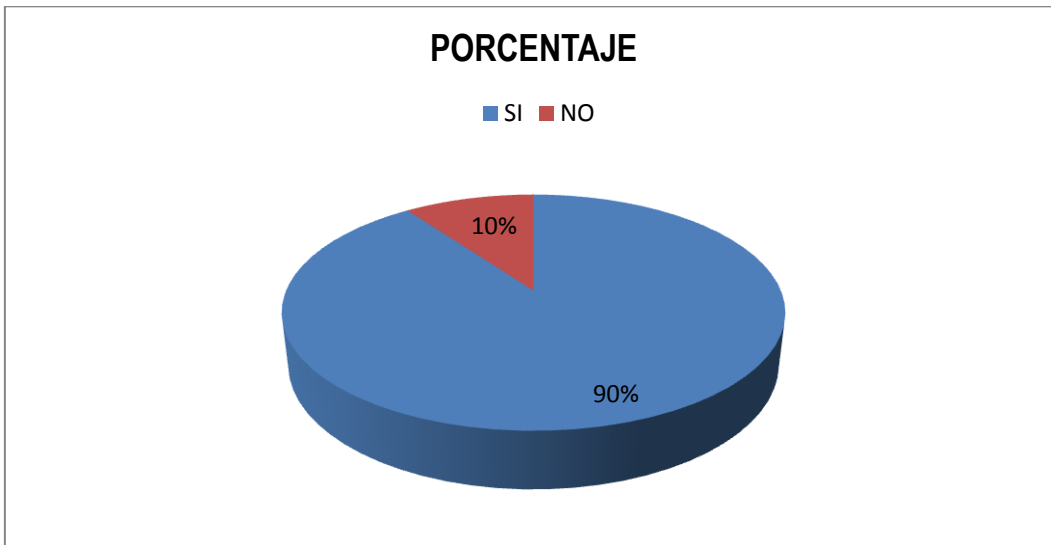
¿Está satisfecho con el trabajo que realiza?



En este gráfico se aprecia que el 47% que está satisfecho con el trabajo que realiza, sin embargo justificaron su respuesta que al no ser personas preparadas, ese es el trabajo que pueden hacer.

▪ **PREGUNTA DOS**

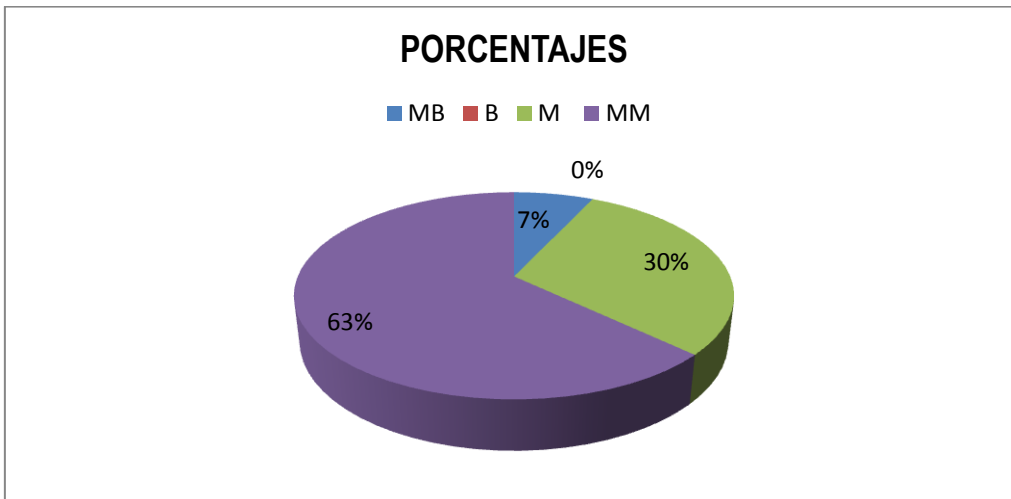
**¿Mantiene una buena relación con su jefe inmediato?**



El gráfico muestra que el 90% considera que no tiene una buena relación con su jefe inmediato, los que contestaron que no, manifestaron que solo iban y hacían su trabajo.

▪ **PREGUNTA TRES**

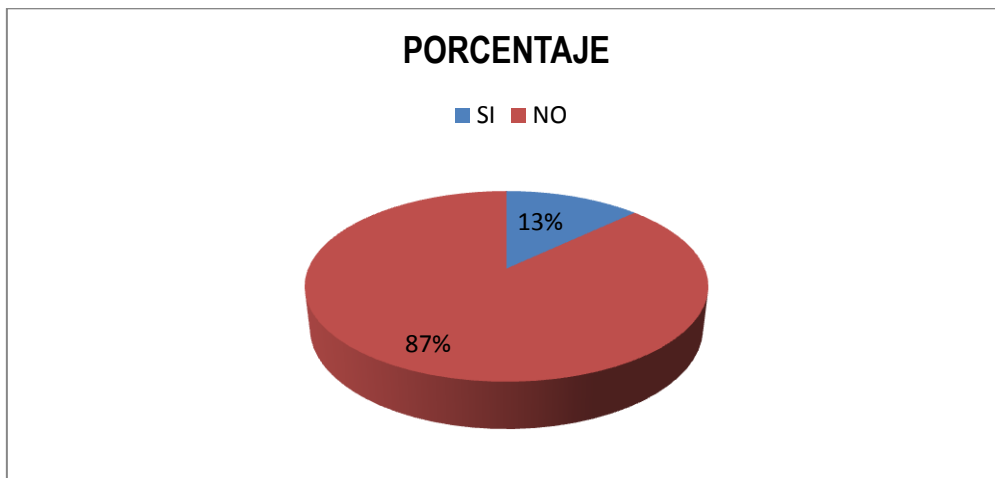
**¿Cómo califica usted la gestión del administrador?**



El gráfico permite apreciar que el 63% considera que la gestión de administrador es muy mala.

▪ **PREGUNTA CUATRO**

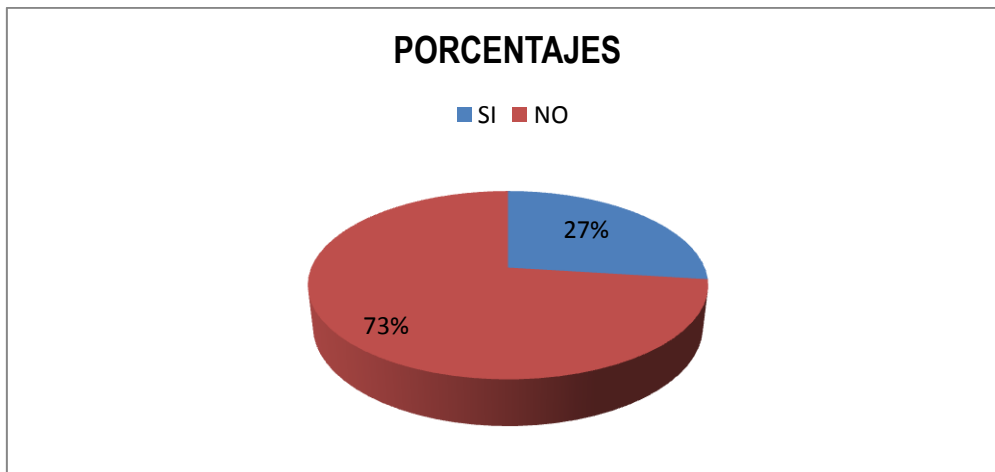
**¿Los sueldos del personal son cancelados de manera oportuna?**



En el gráfico se señala que el 87% considera que los pagos no son oportunos, manifestando varias razones para su conclusión; se retrasan 2 o 3 días en los pagos de ciertas semanas, a veces, le ofrecen la cancelación conjunta con la de la siguiente semana, y por otra parte, no les cancelan completo, quedándoles debiendo una parte con el ofrecimiento de pagarles en el pago siguiente.

▪ **PREGUNTA CINCO**

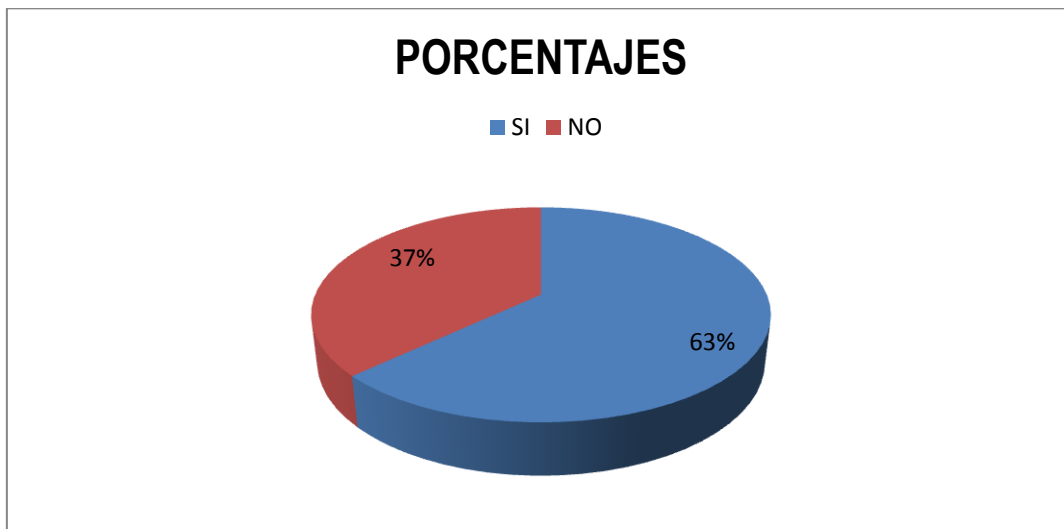
**¿Está satisfecho con el sueldo que recibe?**



Este gráfico nos permite apreciar que el 73% no está de acuerdo al sueldo que percibe, la diferencia considera que si está bien.

▪ **PREGUNTA SEIS**

**¿Cree usted que la situación de la hacienda pueda mejorar?**



En el gráfico apreciamos que el 63% considera que la situación de la hacienda pueda mejorar, pero condicionan esta situación al cambio de la conducción de la misma, lo que contestaron, no, consideran que no va a mejorar, incluso con algún cambio de administrador.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Marco Administrativo**

##### **4.1.1 Recursos Humanos**

Investigadores

Auxiliares

Encuestadores

Tabuladores

Dibujantes

Secretarias

Mensajeros

##### **4.1.2 Recursos y Medios de Trabajo**

Transporte

Papelería

Impresión de formularios

Procesamiento de información

Refrigerios

Empastado

## 4.2 Recursos Financieros

### Costos por Servicios Personales:

Investigadores	20
Auxiliares	15
Encuestadores	10
Tabuladores	12
Dibujantes	12
Mensajeros	10
Secretarias	20

### Costos Generales:

Transporte	50
Papelería	40
Impresión de formularios	15
Procesamiento de información	20
Refrigerio	30
Empastado	10



### 4.3 Cronograma de Trabajo (matriz de Gantt y/o Pert)

ACTIVIDADES	DURACION (SEMANAS)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ajustar el anteproyecto												
Establecer Contactos												
Aplicar Instrumentos (Cuestionario)												
Elaborar Marco Teórico												
Procesar los datos												
Analizar Los resultados												
Elaborar Informe Final												
Entregar Informe Final												

# **ANEXO 2**

## FICHA DE OBSERVACIÓN

**OBJETIVO:** Evaluar el estado en que se encuentran los activos fijos de la hacienda.

<b>EQUIPO Y MAQUINARIA</b>	<b>S</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
TRACTOR					
BOMBA DE AGUA					
HERRAMIENTAS					
BOMBA DE FUMIGACIÓN					
SISTEMA DE RIEGO					
OBRAS CIVILES					
VEHICULOS					

OBSERVACION:

## ENCUESTA

**OBJETIVO:** Tomando como base el recurso humano esta encuesta busca determinar las causas y circunstancias que han llevado a la hacienda a encontrarse al borde de la quiebra.

### INSTRUCCIONES:

- Seleccione una opción por cada pregunta.
- En caso de no decidirse por una opción inclínese por la que se apegue más a su criterio.
- **MB:** Muy bueno, **B:** Bueno, **R:** Regular, **M:** Malo, **MM:** Muy malo.

### PREGUNTAS

**1¿Está satisfecho con el trabajo que realiza?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**2¿Mantiene una buena relación con su jefe inmediato?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**3¿Cómo califica usted la gestión del administrador?**

MB \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ R \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ MM \_\_\_\_\_

**4¿Los sueldos del personal son cancelados de manera oportuna?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**5¿Está satisfecho con el sueldo que recibe?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**6¿Cree usted que la situación de la Hacienda pueda mejorar?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN, TENGA PRESENTE QUE SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE.

# **ANNEXO 3**

## **ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** Determinar el ambiente laboral y la percepción que tienen los empleados sobre la situación de la hacienda.

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

### **PREGUNTAS:**

**1¿Cuáles considera usted son las razones que han llevado a la hacienda a estar en la situación actual?**

---

---

---

**2¿Qué medidas cree usted se deberían tomar para mejorar la situación de la hacienda?**

---

---

---

**3¿Cree usted que la situación de la hacienda pueda mejorar o empeorar; explique ¿Por qué?**

---

---

---

**4¿Qué opina usted sobre la gestión del administrador?**

---

---

---

**5¿Qué opinión le merece a usted los propietarios de la hacienda?**

---

---

---

**6¿Comente sobre los aspectos que le incomoda dentro del ambiente de trabajo?**

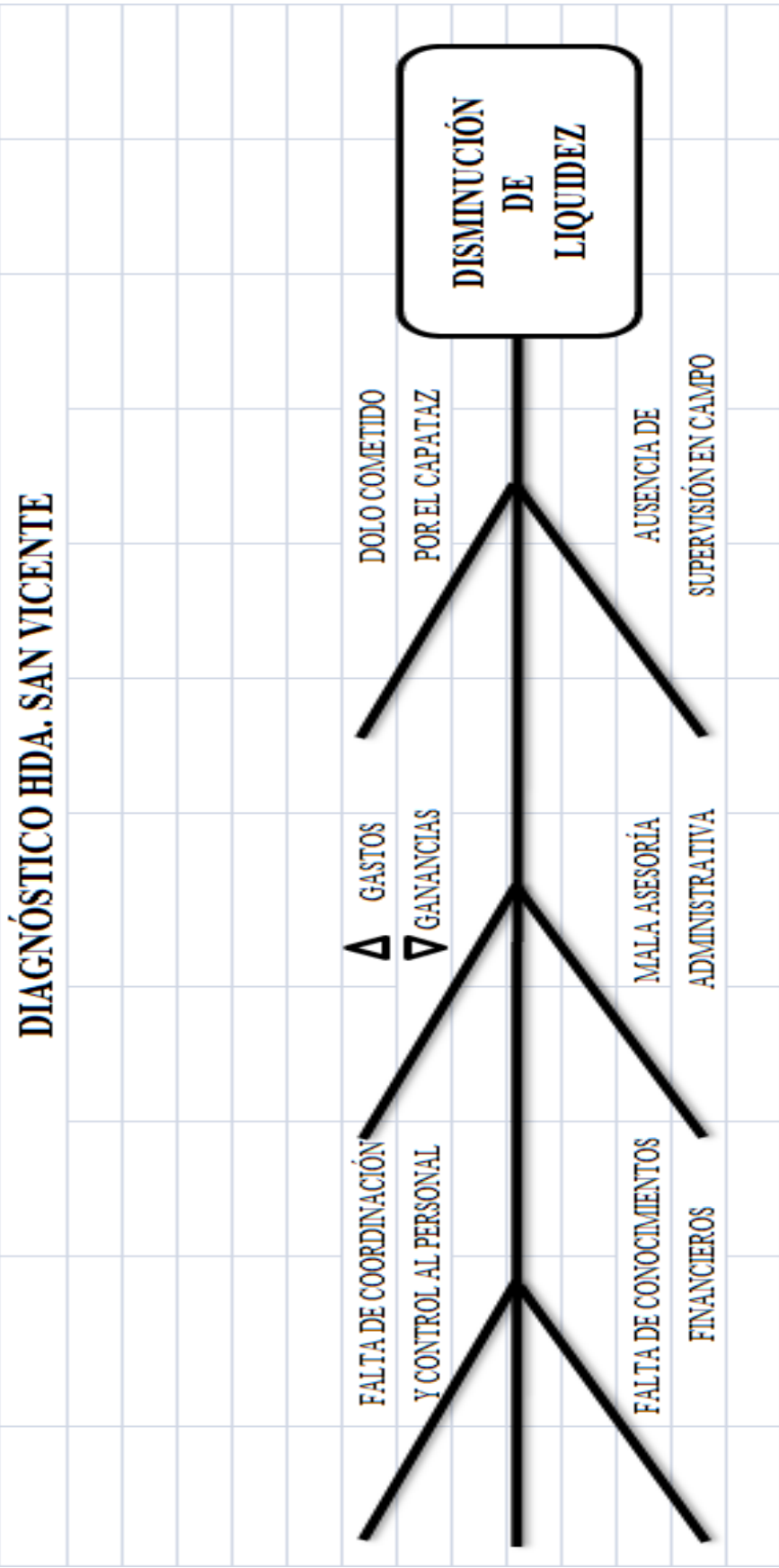
---

---

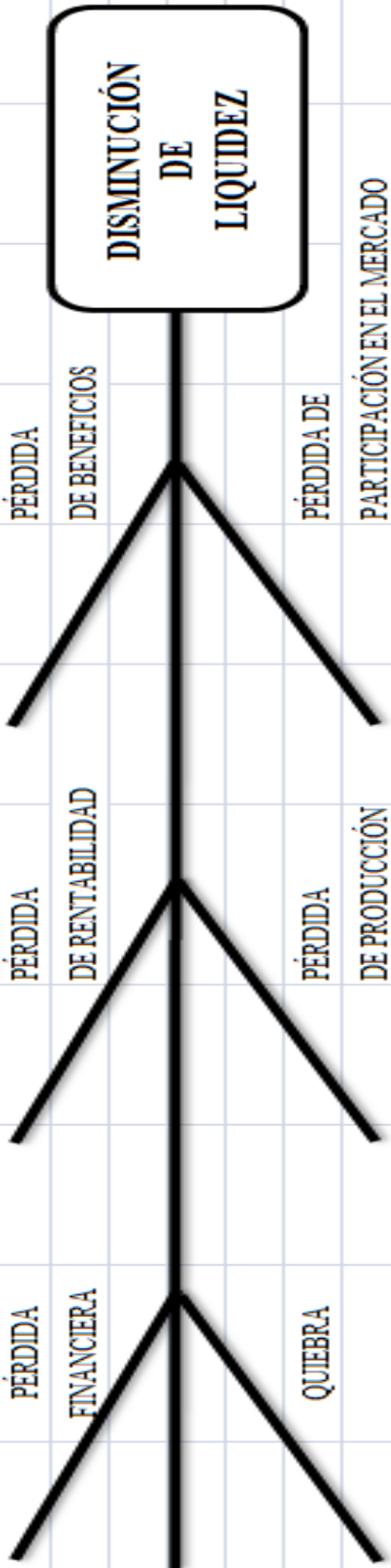
---

# ALEXO 4

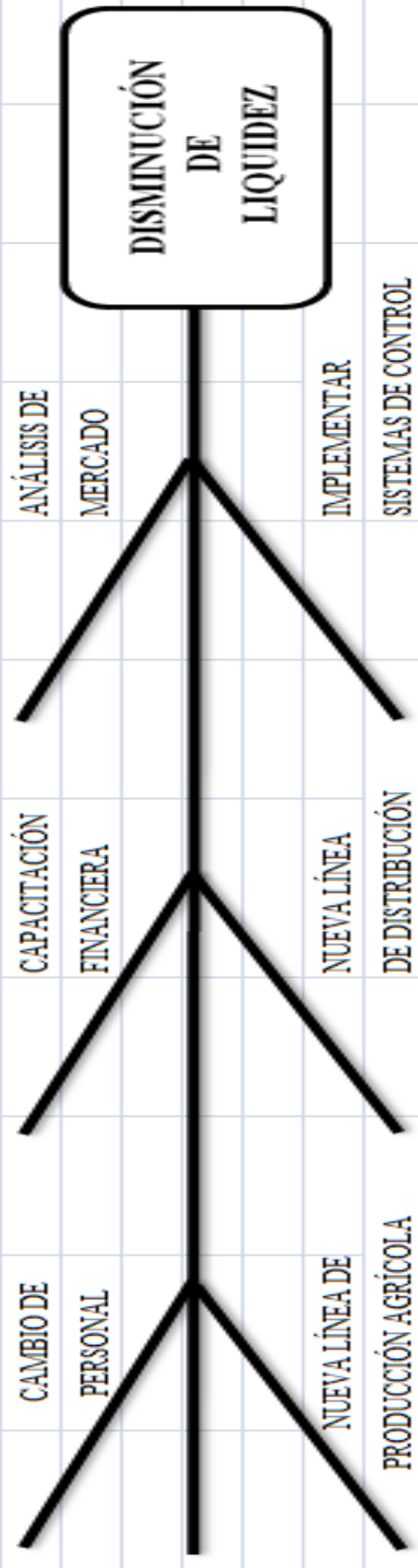




**PRONÓSTICO HDA. SAN VICENTE**



**CONTROL DE PRONÓSTICO HDA. SAN VICENTE**



# **ALEXO 5**



**FIGURA 7**

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga  
Alonso Padilla Rizzo



**FIGURA 8**

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga  
Alonso Padilla Rizzo



**FIGURA 9**

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga  
Alonso Padilla Rizzo



**FIGURA 10**

Elaborado por: Laura Noriega Mayorga  
Alonso Padilla Rizzo