

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

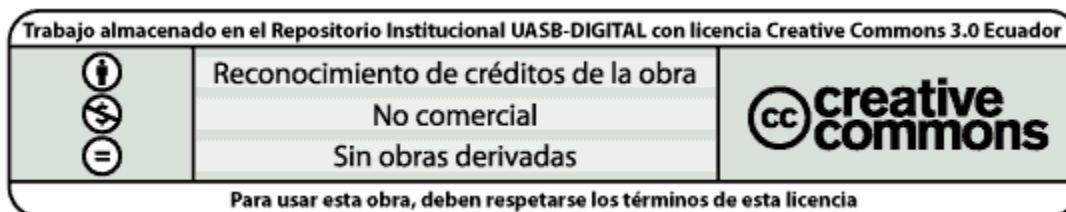
**AREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN COMUNITARIA EN LA NACIONALIDAD ANDOA DE LA  
AMAZONÍA ECUATORIANA**

**CARLOS A. CEDEÑO G.**

**2012**



## CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Carlos Alberto Cedeño González, autor de la tesis intitulada Modelo de Gestión Comunitaria en la Nacionalidad Andoa de la Amazonía Ecuatoriana, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 28 de Septiembre de 2012

Firma: .....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN COMUNITARIA EN LA NACIONALIDAD ANDOA DE LA  
AMAZONÍA ECUATORIANA**

**CARLOS A. CEDEÑO G.**

**TUTORA: EULALIA FLOR R.**

**QUITO - ECUADOR**

**2012**

## RESUMEN

Los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador se encuentran en un importante proceso de reestructuración y reconocimiento, amparados en las normas constitucionales vigentes pretenden definir los planes que guíen sus acciones y permitan alcanzar el desarrollo sostenible, manteniendo sus costumbres, forma de vida y rescatando sus tradiciones ancestrales.

Las teorías de la administración, a través de los modelos de gestión que proponen un orden y estructura para materializar los deseos, se constituyen como un importante instrumento de apoyo.

Este trabajo se realizó recabando información generada por la nacionalidad Andoa de Pastaza durante los talleres participativos de creación de su plan de vida, además de fuentes de información secundaria que permiten tener un panorama de su realidad y proponer un modelo de gestión concebido desde las teorías de la administración y fundamentado en las teorías sistémicas de calidad, las cuales permiten su adaptabilidad y desarrollo en función de los cambios del entorno.

Se adapta cada uno de los elementos levantados y desarrollados por la nacionalidad al modelo propuesto, con la finalidad de comprobar que mediante el mismo se puede llegar a materializar lo que en un inicio es concebido como sus necesidades y expectativas. Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPITULO 1: LA NACIONALIDAD ANDOA COMO PARTE DE LAS NACIONALIDADES INDÍGENAS EN EL ECUADOR .....	10
1.1 CONFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES INDÍGENAS A NIVEL NACIONAL.....	10
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NACIONALIDADES INDÍGENAS.....	12
1.2.1 Educación y Cultura.....	13
1.2.2 Vivienda, Hogar y Servicios .....	16
1.2.3 Situación económica .....	20
1.2.4 Derechos y equidad.....	23
1.3 LA NACIONALIDAD ANDOA .....	25
CAPITULO 2: LOS MODELOS DE GESTIÓN .....	34
2.1 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN.....	34
2.1.2 Teorías Clásicas de la Administración .....	35
2.1.3 Teorías de Recursos Humanas .....	37
2.1.4 Mejores Prácticas .....	39
2.1.5 La administración en el ámbito público .....	40
CAPITULO 3: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	42
3.1 MODELO PROPUESTO .....	42
3.2 APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.....	45
3.2.1 Necesidades y expectativas de la Nacionalidad .....	46
3.2.1 Liderazgo .....	48
3.2.3 Planificación Estratégica.....	49
3.2.4 Talento humano .....	53
3.2.5 Recursos .....	56
3.2.6 Proyectos y Procesos.....	57
3.2.7 Bienes y Servicios .....	60
3.2.8 Evaluación y control del modelo de gestión. ....	61
3.2.9 Evaluación .....	61
3.2.10 Control.....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64

CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES .....	66
ANEXOS .....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	73

## **INTRODUCCIÓN**

Como parte del problema de investigación se ha determinado que las nacionalidades indígenas amazónicas, durante siglos de existencia han sufrido de cierta marginación y exclusión por parte de los poderes políticos y económicos del país, lo que ha generado un desarrollo disparejo e inconformidad de sus integrantes.

La hipótesis planteada determina que el diagnóstico de la organización de la comunidad Andoa permitirá reconocer su estado actual, especialmente en comparación con el resto de comunidades ecuatorianas; la investigación acerca de los modelos de gestión y su evolución establecerá los fundamentos para definir un modelo de gestión que respete su organización actual y contribuya a la integración de la comunidad Andoa a la sociedad ecuatoriana.

El enfoque de este trabajo y el marco conceptual en el que se circunscribe la investigación tiene como principal objetivo determinar un óptimo modelo de gestión comunitario que incorpore las teorías administrativas para contribuir de manera armonizada al mejoramiento del desempeño organizacional, consolidando la evaluación por resultados, el mejoramiento en la toma de decisiones, la definición de procesos, la participación ciudadana y la implementación de procesos de información oportunos; fortaleciendo el buen vivir y ejercicio de los derechos colectivos, permitiendo una mejor organización y forma de vida de la Comunidad Andoa del Ecuador respetando su cultura y costumbres para

integrarlos al resto de la sociedad como dicta la Constitución de la República del Ecuador.

Para cumplir con el objetivo principal se planteó como objetivos específicos, investigar primeramente la realidad actual de la nacionalidad; conocer las diferentes herramientas de gestión y finalmente alinearlas en un modelo ordenado para mostrarlo como una propuesta adaptada a su realidad.

El primer capítulo hace una breve descripción de la situación actual de las nacionalidades indígenas ecuatorianas, con énfasis en la nacionalidad Andoa, orientando el análisis y brindando un punto de partida para conocer y fundamentar la trama del proceso. En este capítulo se detalla también los factores determinantes de desarrollo o del buen vivir, los cuales se constituyen en una línea base que permitirán en un futuro medir la efectividad y cumplimiento del modelo.

El segundo capítulo analiza los modelos de gestión existentes y su evolución a través de los años, con la finalidad de comprender de mejor manera su composición y trayectoria para ser aplicados en el caso de estudio. Luego, se identifican las mejores prácticas, las cuales permitirán desarrollar la propuesta del modelo de gestión para la nacionalidad Andoa.

En el tercer capítulo se presenta una propuesta de modelo de gestión para la nacionalidad Andoa, con sus respectivas herramientas de evaluación y control, en función de su realidad descrita en el primer capítulo y alineándola a las teorías



administrativas relacionadas con los modelos de gestión presentados en el segundo capítulo.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones que permitirán una mejor aplicación del modelo propuesto.

## **CAPITULO 1: LA NACIONALIDAD ANDOA COMO PARTE DE LAS NACIONALIDADES INDÍGENAS EN EL ECUADOR**

En el presente capítulo se hace una breve reseña acerca de las Nacionalidades Indígenas en el Ecuador, su situación actual, realidad y forma de vida; finalmente se hace un análisis más detallado de la nacionalidad Andoa, su historia y su organización actual.

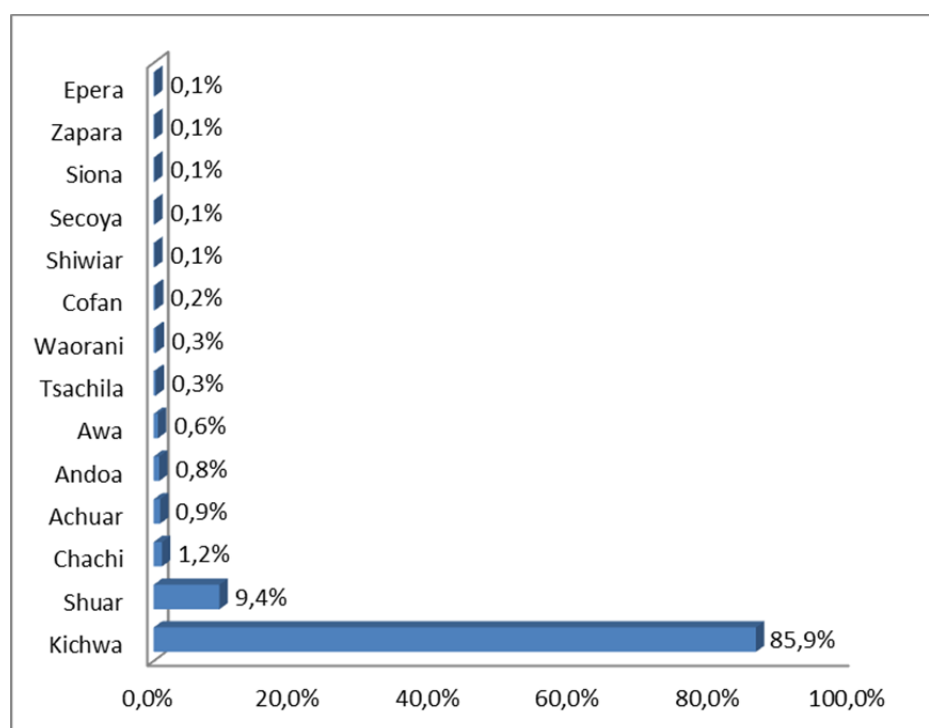
### **1.1 CONFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES INDÍGENAS A NIVEL NACIONAL**

Históricamente, el Ecuador ha sido gobernando desde una lógica colonial y los lugares donde se asientan los pueblos y nacionalidades indígenas amazónicas considerados territorios baldíos, utilizados especialmente para la extracción de recursos naturales y generación de riqueza, sin importar el impacto causado, lo cual ha provocado molestias y conflictos permanentes. Por tales motivos y en búsqueda de reconocimiento, respeto y reivindicación de sus derechos colectivos, ambientales y tenencia de su territorio ancestral, los pueblos y nacionalidades indígenas amazónicas han venido promoviendo un arduo proceso, tanto con organismos nacionales como en el ámbito internacional, que les permita cambiar esta realidad.

En el Ecuador existen catorce nacionalidades indígenas reconocidas: *Tsáchila, Chachi, Epera, Awa, Kichwas, Shuar, Achuar, Shiwiar, Cofán, Siona,*

*Secoya, Zapara, Andoa y Waorani*. Según el último censo poblacional efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2010 existen 1'018.176 pobladores autoidentificados como indígenas, de los cuales el 85,9% se autoidentifican como parte de la nacionalidad Kichwa, siendo el grupo más representativo en número.<sup>1</sup> En el Gráfico 1.1 se puede observar la distribución proporcional de cada una de las nacionalidades indígenas.

**Gráfico 1.1** Población Indígena, según nacionalidades



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

En la actualidad, los pueblos y nacionalidades indígenas pretenden su reestructuración, basados en el mandato de la Constitución de la República del año

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas: Una mirada desde el Censo de Población y Vivienda 2010*, Quito, CONEPIA, 2012, p.17

2008, en el cual se reconoce al Ecuador como un estado plurinacional e intercultural<sup>2</sup>, que respeta y cumple las normas establecidas en la declaración Universal de los Derechos Humanos, que garantiza sin ningún tipo de discriminación el efectivo goce de los derechos y protege a todos sus pueblos y nacionalidades, para promover la convivencia de la ciudadanía en su diversidad y promulgar la armonía con la naturaleza.<sup>3</sup>

Mediante Decreto Ejecutivo 1577 de febrero de 2009, aprobado con Resolución No. CNP-001-2009; se impulsa a los pueblos y nacionalidades a constituirse como Gobiernos Autónomos Territoriales y a que elaboren su propio Plan de Vida, que refleje su cosmovisión y determine las políticas de ordenamiento territorial, con sus propios programas y proyectos de desarrollo.

## **1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NACIONALIDADES INDÍGENAS**

Una vez revisada la conformación de las Nacionalidades Indígenas en el Ecuador desde la perspectiva histórica de su ordenamiento, es importante hacer un breve análisis de su situación actual. Basándose en la información del último censo de población generada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2010 se pretende determinar el escenario real y conocer los factores determinantes de desarrollo o del buen vivir, los mismos que se constituyen como una línea base que permitirá subsiguientemente evaluar el éxito de la aplicación del modelo

---

<sup>2</sup> Asamblea Nacional del Ecuador, *Constitución Política del Ecuador*, Art. 1, 56, 57, 60, 2008

<sup>3</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas, *Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas*, 2007

Los factores determinantes del desarrollo son los elementos de la nacionalidad que se consideran claves o indispensables para el éxito, ya que permiten determinar y conocer las brechas sociodemográficas, su estructura económica, condiciones básicas de educación e información de la población indígena, para identificar las acciones prioritarias y tener un conocimiento de las nacionalidades desde una perspectiva externa.

Estos factores o elementos, que se detallan a continuación, han sido definidos en función de la información actualmente levantada y clasificada por la Comisión Nacional de Estadística de los Pueblos Indígenas, Afroecuatoriano y Montubio (CONEPIA):

- Educación y Cultura
- Vivienda, Hogar y Servicios
- Situación Económica
- Derechos y Equidad

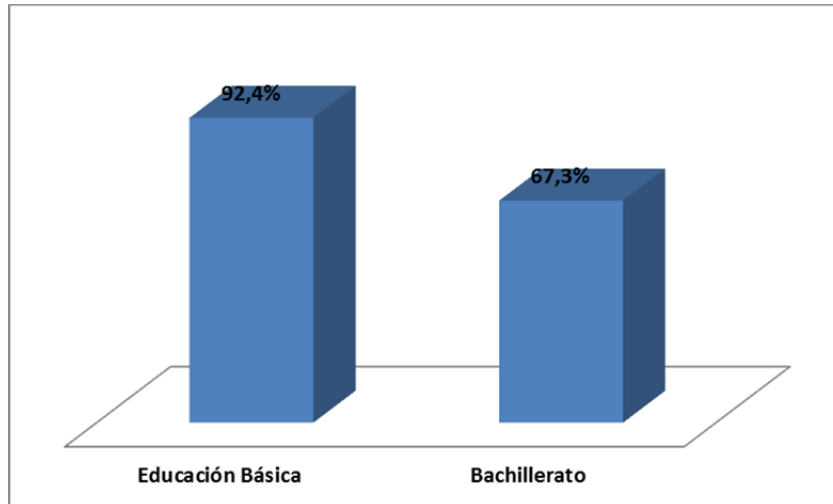
### **1.2.1 Educación y Cultura**

La educación y la cultura son parte fundamental del progreso de los pueblos, ya que permiten el desarrollo de las ideas, la cultura y el conocimiento.

De acuerdo al sistema de educación intercultural ecuatoriano, el proceso educativo se divide en: educación básica, que cubre al rango

poblacional de cinco a catorce años; y bachillerato, que cubre al rango poblacional de quince a diecisiete años.<sup>4</sup>

**Gráfico 1.2** Tasa de asistencia escolar indígena, Bachillerato y educación básica



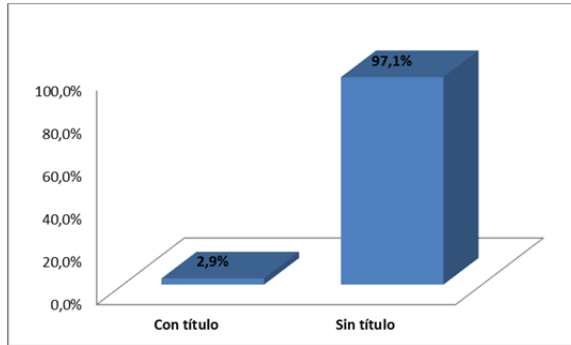
**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

En cuanto a la educación superior, solamente tres de cada 100 indígenas mayores de 24 años tienen un título de tercer nivel y tres de cada mil indígenas mayores de 25 años tienen un nivel de instrucción de postgrado.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> (INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades ...*, 68)

<sup>5</sup> (INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades ...*, 74)

**Gráfico 1.3** Población indígena con educación superior y título obtenido

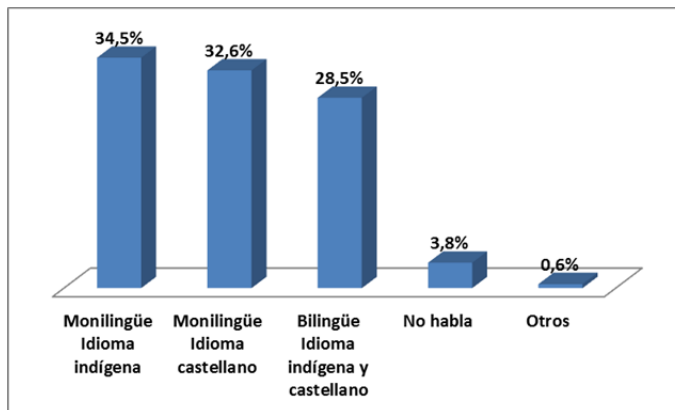


**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

El analfabetismo en la población indígena alcanza un 20,4%, considerando a la población con más de 15 años de edad, que es el parámetro internacional.<sup>6</sup>

En cuanto al idioma, existen datos en función de la condición de habla de la población indígena ecuatoriana, siendo los más relevantes los indicados en el Gráfico 1.4.

**Gráfico 1.4** Población indígena monolingüe y bilingüe



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

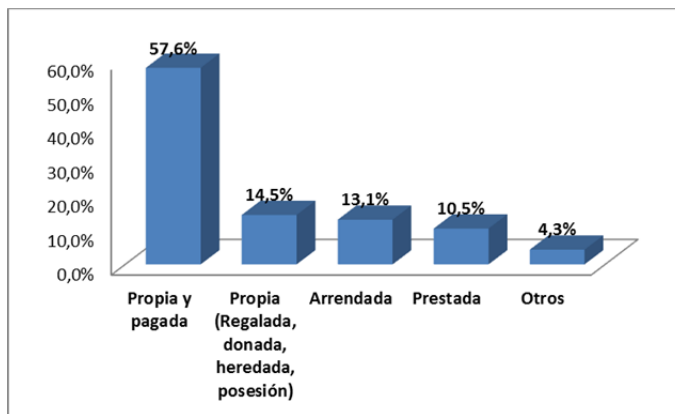
<sup>6</sup> (INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades...*, 76)

## 1.2.2 Vivienda, Hogar y Servicios

Este factor permite identificar la forma de vida de los pueblos y nacionalidades indígenas en relación al tipo de vivienda, la forma de organización en sus hogares y el acceso a los servicios.

El criterio para considerar una vivienda indígena es cuando el jefe del hogar se autoidentifica como tal. Las viviendas indígenas en el Ecuador se encuentran distribuidas en relación al tipo de tenencia según el Gráfico 1.5.

**Gráfico 1.5** Viviendas particulares ocupadas por tenencia de vivienda según jefatura indígena.



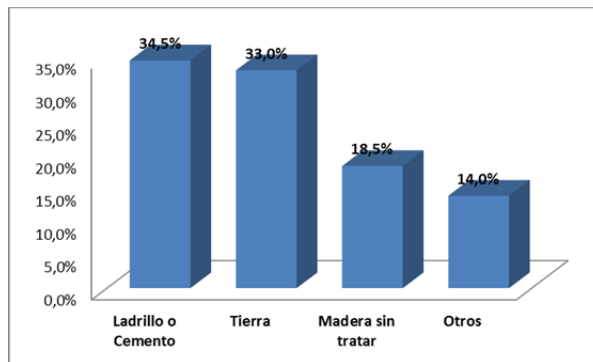
**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

En cuanto al tipo de material del piso utilizado en las viviendas con jefatura indígena, predomina el ladrillo, cemento y tierra, como se puede observar en el Gráfico 1.6.



**Gráfico 1.6** Material predominante del piso de las viviendas con jefatura indígena



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

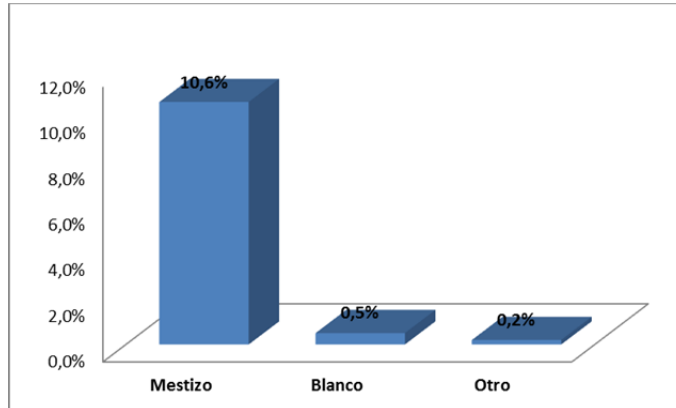
En relación a los hogares indígenas, se los considera como tal a aquellos en los que su jefe se declara indígena, el mismo que vive solo o es reconocido por los demás miembros del hogar como tal.

En el Ecuador existen 3'810.548 hogares a nivel nacional, de los cuales 254.683 se autentifican como indígenas, es decir el 6,7% de los hogares son indígenas. El promedio de estos hogares es de 4 miembros y el sexo de la jefatura del hogar es predominantemente de hombres, con cerca del 74%.<sup>7</sup>

Dentro de los hogares indígenas existe un dato interesante en los cuales, por diferentes cuestiones o factores, alguno de sus miembros no se autoidentifica como indígena. Este dato se lo puede observar en el Gráfico 1.7.

<sup>7</sup> (INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades ...*, 110)

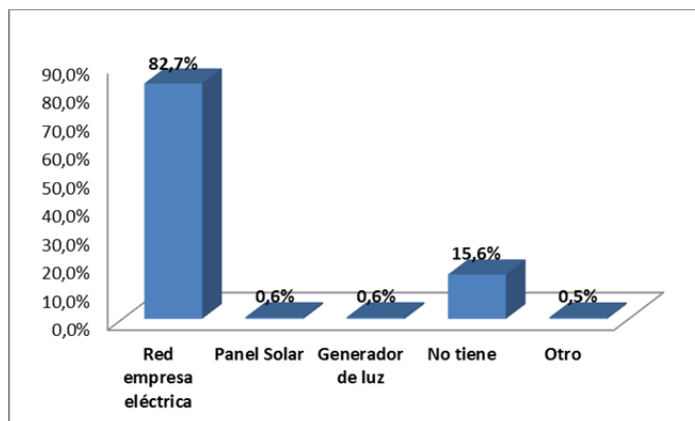
**Gráfico 1.7** Hogares con jefatura indígena con algún miembro del hogar autoidentificado mestizo, blanco u otro



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

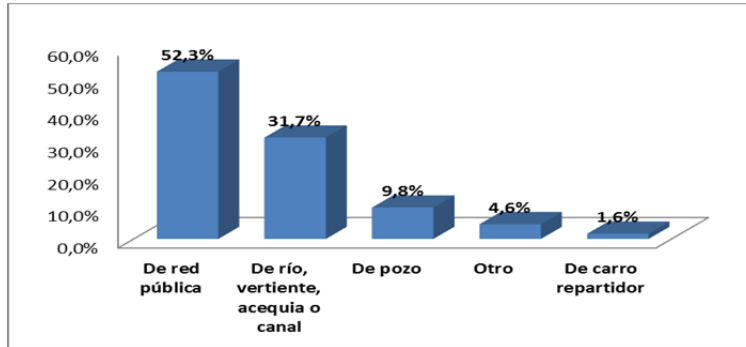
En relación al acceso a los servicios de los hogares indígenas existen datos generados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, los cuales se puede observar en los siguientes gráficos:

**Gráfico 1.8** Procedencia del servicio de luz eléctrica en la vivienda



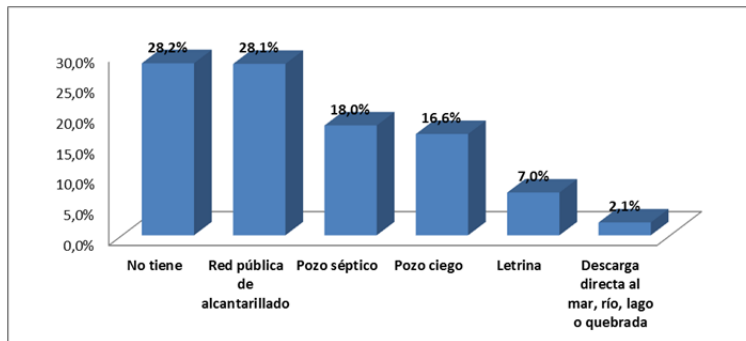
**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

**Gráfico 1.9** Procedencia del agua que recibe la vivienda



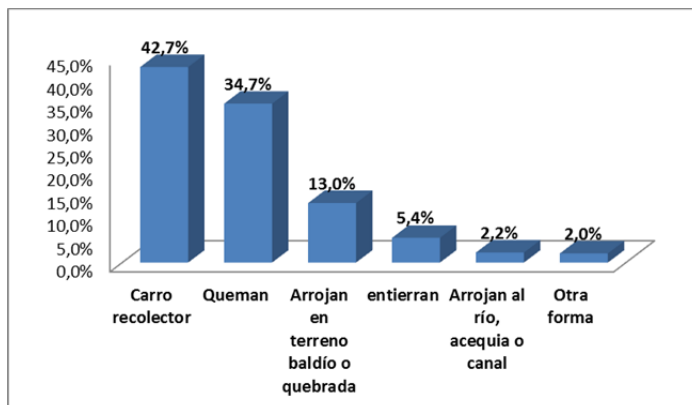
**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

**Gráfico 1.10** Conexión del servicio higiénico



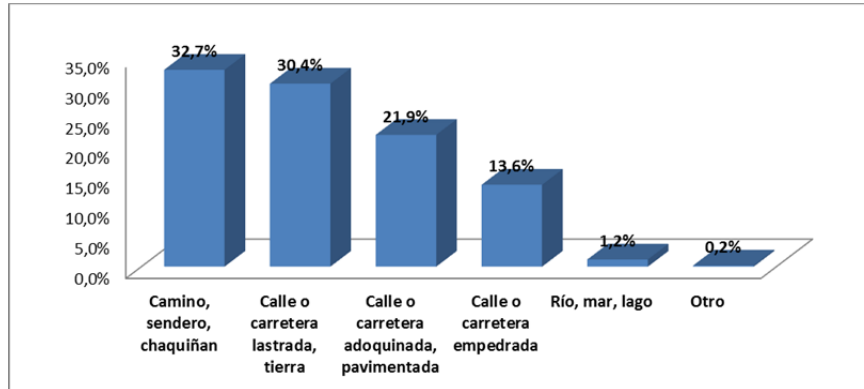
**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

**Gráfico 1.11** Forma de eliminación de la basura de las viviendas



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

**Gráfico 1.12** Vías de acceso principal a la vivienda



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

### 1.2.3 Situación económica

Para definir la situación económica, se realiza un análisis de las actividades económicas ejercidas por la población indígena en edad de trabajar, determinando la población que se encuentra económicamente activa e inactiva.

La población indígena que se encuentra en edad para trabajar, es decir que tiene más de 10 años de edad es de 764.081 personas, según el último censo de población. De este grupo de la población, 436.353 se consideran económicamente activos, es decir, que durante la semana anterior al censo desarrollaron algún tipo de actividad económica o estuvieron disponibles para realizarla. Esto significa que un 57% de la población en edad para trabajar se encuentra económicamente activa y un

43% inactiva. De la población económicamente activa, el 57,4% son varones y el 42,6% son mujeres.<sup>8</sup>

En el gráfico 1.13 se observa las principales ramas en las que se desempeñan los miembros de la PEA (Población económicamente activa).

**Gráfico 1.13** PEA por ramas de actividad

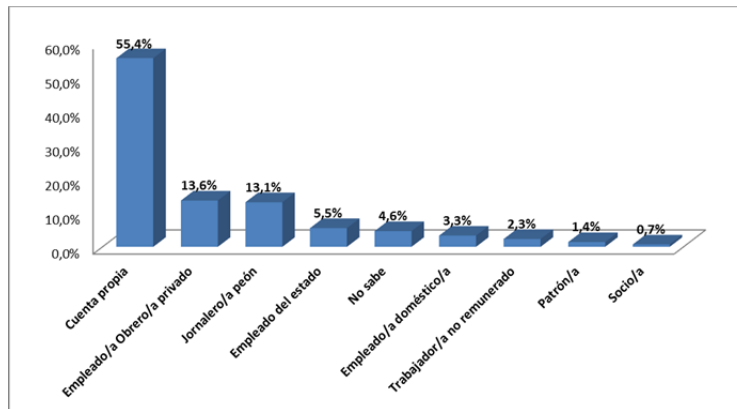


**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

En el gráfico 1.14 se puede observar la categorización de la población económicamente activa según su tipo de inserción en el mercado laboral.

<sup>8</sup> (INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades...*, 128)

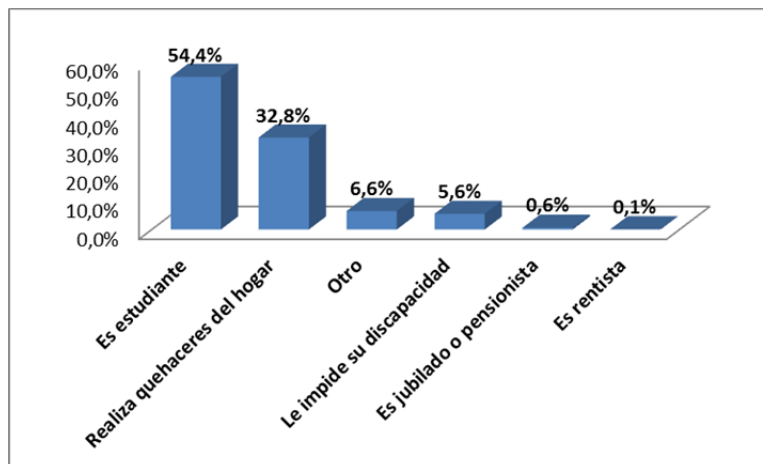
**Gráfico 1.14** PEA según categoría de ocupación



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

En relación a la población económicamente inactiva, es decir 43% de la población indígena en edad para trabajar, 62,8% son mujeres y 37,2% hombres. En el gráfico 1.15 se puede observar su clasificación.

**Gráfico 1.15** Población Económicamente Inactiva

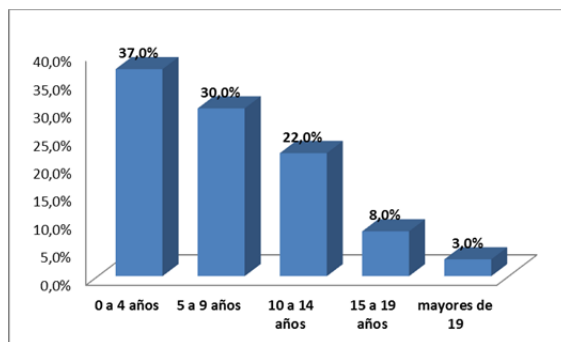


**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

## 1.2.4 Derechos y equidad

Al hacer referencia a los derechos de los pueblos y nacionalidades indígenas se considera su constancia en las entidades de registro y afiliación a seguros públicos. La no constancia implicaría un posible estado de indefensión, desprotección, aislamiento y abandono de este grupo poblacional. Del total de la población autoidentificada como indígena, el 23,9% no ha sido cedulada; de este grupo poblacional se puede observar su correspondencia por edades de acuerdo al gráfico 1.16. Es importante mencionar que 7 de cada 100 indígenas que no poseen cédula de identidad, tampoco se encuentran registrados en el Registro Civil.<sup>9</sup>

**Gráfico 1.16** Población No cedulada por edades



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

Existen 389.239 indígenas mayores de 18 años que se encuentran ocupados, de los cuales solo 66.320 están afiliados o aportan al Seguro Social, es decir, alrededor del 17%. Existen también 61.450 pobladores

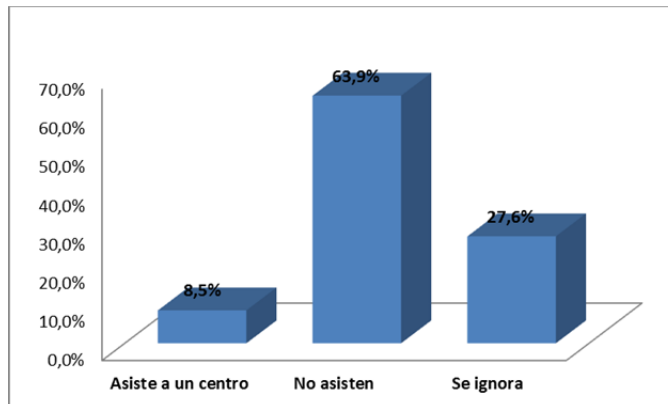
<sup>9</sup> (INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades...*, 140)

indígenas mayores de 65 años, de los cuales solo el 2,3% reciben una jubilación.<sup>10</sup>

En relación a la equidad se considera a la población indígena discapacitada y la atención que recibe por parte del estado.

Del total de la población autodenominada indígena, 57.384 personas presentan algún tipo de discapacidad permanente por más de un año; de estas personas, únicamente el 8,5% asiste a un establecimiento de educación especial, como se observa en el gráfico 1.17.

**Gráfico 1.17** Personas con discapacidad permanente que asiste actualmente a un establecimiento de educación especial



**Fuente:** Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

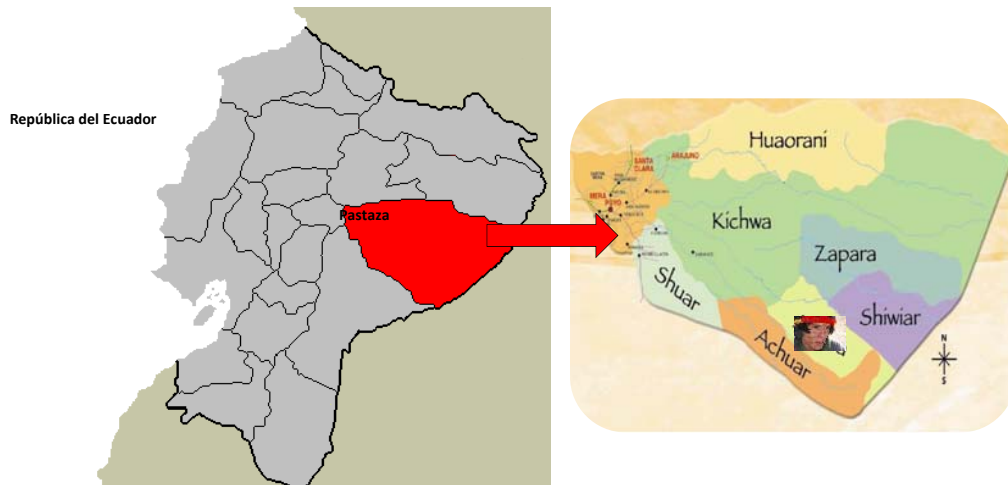
<sup>10</sup> (INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades ...*, 142)



### 1.3 LA NACIONALIDAD ANDOA

Actualmente se encuentran organizados como Nacionalidad Andoa de Pastaza (NAPE) "ANDWA ISHIJI NUJUANÓ AWKENÓ" y se ubican en la región Amazónica Ecuatoriana, provincia de Pastaza, cantón Pastaza, parroquia Montalvo. <sup>11</sup>

**Gráfico 1.18** Ubicación geográfica de la Nacionalidad Andoa



**Fuente:** Consejo Provincial de Pastaza  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

Su territorio es Amazónico, y en su gran mayoría selva virgen, con bosques primarios y secundarios y una gran diversidad de flora y fauna.

El territorio de la Nacionalidad Andoa se encuentra ubicado en la cuenca baja del río Bobonaza y en la cuenca media del Río Pastaza. Según los miembros de la nacionalidad su territorio abarca alrededor de 100.000 Has. <sup>12</sup>

<sup>11</sup> Carlos Duche, *Los Andoas*, Quito, Abya Yala, 2005, p.11

<sup>12</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

Los límites del territorio Andoa son los siguientes:

- Norte: Parroquia Curaray (Nacionalidades Zapara y Shiwiar)
- Sur: Provincia de Morona Santiago (Nacionalidad Achuar)
- Este: Parroquias del Río Tigre y Río Corrientes (Nacionalidad Achuar)
- Oeste: Parroquia Sarayacu (Nacionalidad Kichwa)

Históricamente la nacionalidad Andoa ha sido identificada como una etnia culturalmente rica en conocimientos ancestrales y naturales. Su territorio ancestral comprendía la cuenca media del río Pastaza y sus principales afluentes, lo que hoy constituye parte del territorio peruano y en la subcuenca baja del río Bobonaza hasta su desembocadura en el río Pastaza, frontera con el territorio de la Nacionalidad Achuar, actualmente Territorio Ecuatoriano.<sup>13</sup>

Según relatos históricos de miembros de la nacionalidad Andoa, hace 450 años durante los siglos XVII y XVIII en el proceso de evangelización de las misiones Jesuitas impulsadas por el Padre Samuel Fritz, se inicia un proceso que según ellos fraccionó su identidad étnica, sometiéndolos a aprender el idioma Kichwa como forma de comunicación.<sup>14</sup>

Durante los siglos XVIII y XIX durante el denominado auge del caucho y el oro la Nacionalidad Andwa sufre un sinnúmero de atropellos, en los cuales se aniquila a gran parte de la población masculina adulta y se somete a niños, jóvenes y mujeres, los cuales posteriormente fueron comercializados como esclavos.

---

<sup>13</sup> Carlos Duche, *Los Andoas*, Quito, Abya Yala, 2005, p.13

<sup>14</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

Ya en la denominada República, militares y comerciantes se desplazaron al territorio Andoa, llevando consigo algunas prácticas ajenas a su cultura, que desencadenaron el mestizaje étnico y la propagación de enfermedades desconocidas, reduciendo aún más su desmembrada población.

El 29 de Mayo de 1861 se funda la Parroquia Andoa en la desembocadura del río Guasaga en Pastaza. En 1913 como efecto de la caída del precio y comercialización del caucho, se crea la Parroquia de Montalvo, quedando asentadas desde entonces familias colonas, rezagos de los grupos caucheros y comerciantes mestizos.<sup>15</sup>

En el año de 1921 se inician actividades de exploración y explotación petrolera en un radio de 25.000 Km<sup>2</sup> de territorio Andoa, en el que otra vez son víctimas de un brutal proceso de explotación e imposición de costumbres y reglas foráneas y son sometidos nuevamente a realizar trabajos forzados. Durante este proceso se introducen virus externos que causan nuevas y graves enfermedades como la fiebre amarilla, viruela, sarampión y gripe.

En el año de 1941, durante la guerra entre Ecuador y Perú, se marca otro acontecimiento nefasto para la Nacionalidad Andoa, que debido a los nuevos límites fronterizos divide su territorio, obligando a su población a fraccionarse, convirtiéndola en una etnia binacional.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

<sup>16</sup> CODENPE, "Nacionalidad Andoa", en [http://www.codenpe.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=270&Itemid=643](http://www.codenpe.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=270&Itemid=643)

Posterior a la guerra algunos investigadores e historiadores los daban por extintos, hasta que en el año 2000 efectúan las primeras asambleas internas e inician su proceso de reorganización; en el año 2002 plantean su reconocimiento ante las instancias del gobierno y en el mes de julio de 2003 el Ministerio de Bienestar Social emite el Acuerdo Ministerial No 269<sup>17</sup>, donde se oficializa la Organización Andoa. En el año 2004 la Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonia Ecuatoriana (CONFENIAE) y la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) los reconocen y afilian como parte de sus confederaciones; y en el año 2006 son reconocidas por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) como Nacionalidad.<sup>18</sup>

En cuanto a su forma de organización, la nacionalidad Andoa cuenta con 3 sistemas dentro de su estructura de liderazgo.<sup>19</sup> Estas formas de organización, propias de su forma de vida comunitaria, fueron desarrolladas a través de los años en función de sus necesidades. Es importante mencionar que comunidad se considera al "...grupo específico de personas que reside en un área geográfica determinada, comparten una cultura común y un modo de vida, son conscientes del hecho de que comparten cierta unidad y que puede actuar colectivamente en busca de una meta."<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Ministerio de Bienestar Social, *Acuerdo Nro. 269*, Quito, 01.07.03

<sup>18</sup> CODENPE, "Nacionalidad Andoa", en [http://www.codenpe.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=270&Itemid=643](http://www.codenpe.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=270&Itemid=643)

<sup>19</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

<sup>20</sup> Enciclopedia de tareas, "Comunidad", en <http://www.encyclopediadetareas.net/2010/07/la-comunidad-concepto.html>

La NAPE es el primer sistema de liderazgo y es quien representa jurídicamente a la Nacionalidad Andoa y es reconocido por el CODENPE, la CONFENIAE y CONAIE. Su máxima autoridad es el Congreso, el cual dura en sus funciones 3 años y puede ser relegido. Se encargan de definir y ejecutar políticas, disposiciones generales y lineamientos; además realizan gestiones ante las autoridades gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales. Está integrado por un Presidente, un Vicepresidente y 6 Dirigentes en los ámbitos de: Territorio, Educación, Mujer y Familia, Economía, Salud, Comunicación y Juventud.

**Gráfico 1.19** Sistema de liderazgo NAPE



**Fuente:** Nacionalidad Andoa  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

En segundo lugar se encuentran los VARAYUK, conformados por un kuraka, un capitán, un alcalde, un alguacil y 2 fiscales. Ejercen sus funciones por el periodo de un año y son nombrados por consenso en una asamblea general. Su función principal es velar el funcionamiento armónico de los socios, familias y la comunidad; resolver los problemas internos; convocar a las mingas; controlar y promover el mantenimiento de los bienes comunitarios y del territorio; y conservar

un vínculo y coordinación directa con la NAPE. Su estructura se puede observar en el gráfico 1.20.

**Gráfico 1.20** Sistema de liderazgo VARAYUK



**Fuente:** Nacionalidad Andoa  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

Finalmente se encuentran los presidentes de las 5 comunidades que conforman la nacionalidad Andoa, los cuales representan a cada una de sus comunidades y son sus voceros oficiales. Las 5 comunidades y sus presidentes se los puede observar en el grafico 1.21.

**Gráfico 1.21** Presidentes comunidades Andoas



**Fuente:** Nacionalidad Andoa  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

Como parte de sus talleres de definición de su Plan de Vida, llevados a cabo en la comunidad de Killu Allpa en noviembre de 2011 se definieron los siguientes elementos de planificación:

**VISIÓN:** Gobierno Territorial Autónomo Andoa fortalecido, con alta capacidad técnica, administrativa y planificación unido por su desarrollo y constituido en modelo del buen vivir.

**MISIÓN:** Promover el fortalecimiento organizativo y la consolidación del Gobierno autónomo Andoa, en armonía y solidaridad con otros gobiernos territoriales. Promover y estimular el desarrollo sostenible y concertado del territorio, de manera participativa, inclusiva de acuerdo a nuestra cosmovisión. Promover el reconocimiento y ejercicio pleno de nuestros derechos colectivos en todos los espacios de participación y toma de decisión en ámbitos regionales, provinciales, nacionales, internacionales y continentales. Promover e impulsar la implementación y funcionamiento de un modelo de economía local alternativa y sostenible acorde a nuestra cosmovisión.<sup>21</sup>

En relación a su estructura productiva, la Nacionalidad Andoa es conocida especialmente por la elaboración de vasijas y artesanías hechas con barro o cerámica, pintadas con huito y achiote. En el cuadro 1.1 se puede observar los principales tipos de artesanías.

---

<sup>21</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

**Cuadro 1.1** Principales artesanías de la nacionalidad Andoa

ARTESANÍAS	
Material	Producto final
Barro o Cerámica	Mokawa (vasija)
	Puru (vasija)
	Tinajas (vasijas para hacer la chicha)
	Kallana (plato)
	Manga (olla)
	Figuras
Hilos naturales y fibras	Canastas
	Shigras
	Hamacas
	Redes
	Atarraya
	Lika (red para coger carachama)
	Sinta (para cargar la bodoquera)
Madera	Canoa
	Lanzas
	Peinilla
Otros	Collares con mullos
	Jallinga (collar delgado y largo)
	Chapa walka (collar ancho y corto)
	Maqui wuatana (pulsera)
	Pulseras con mullos
	LLautu (corona para la cabeza con plumas)

**Fuente:** Nacionalidad Andoa  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

La actividad de caza la realizan únicamente los hombres y se realiza con el uso de bodoquera, escopeta de perdigones, trampas y lanzas. Las principales especies cazadas son: danta, mono chorongó, maki sapa, cutu, sajino, venado, guatín, guatusa, guanta, armadillo, cuchucho, capiwara, chichico, tucán, pava, loro, guacamayo, perdiz, bariza, chiyun, wuataraku, wuangana, mondete, paushi, paloma y trompeteros.

La pesca la realizan hombres, mujeres, jóvenes y niños. Se desarrolla en los ríos o lagunas utilizando red, anzuelo, arpón y atarraya. Las principales especies conocidas por la nacionalidad son: kaguara, sapote, saltacama, arawí,



boca chico, turushucu, tanla, kapawari, muta, barbudo, shikshichallua, misha shiyú, uctu shiyu, raya, tunsa, wuanchiche, kumbarama, charapa, lagarto, chuti, chul, anguila, yayu, uputasa, tariri, wuaspapa, putu shiyu, chinlus, shangatima, jandia, killu wapu, paña, chambirima, tixa, paco, kumal bagre, inchik bagre, puma sungaro, tiyu kungukshi, yayu, yawisun y awispa bagre.<sup>22</sup>

Las actividades agrícolas son realizadas principalmente por las mujeres, ellas labran, siembran, cuidan y cosechan los alimentos. Los principales productos que producen son: yuca, plátano, guineo, camote, maíz, maní, barbasco, papa china, papa nativa jengibre, wuantuk, ají, ortiga, aguacate, chonta, piña, caña, ayahuasca, naranjilla, pasu, pujin, frutipan, guaba, papaya, uva, caimito, morete, achotillo, limón, cebolla china, tomate, zapallo, kila, cacao de aroma, lima, arazá, chirimoya, maituna panga, guayaba y wachansi.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

<sup>23</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

## **CAPITULO 2: LOS MODELOS DE GESTIÓN**

En el presente capítulo se hace un breve análisis de los modelos de gestión y su evolución a través de los años, con la finalidad de tener una base conceptual sobre la cual desarrollar el modelo para la nacionalidad Andoa.

### **2.1 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN**

Como punto de partida, es importante mencionar lo que se entiende como un modelo de gestión, lo cual después de recopilar información de varias concepciones, se podría resumir como un esquema de administración de recursos que persiguen alcanzar un resultado deseado.

Los modelos de gestión han evolucionado a través de los años y se han ido perfeccionando en función de utilizar de manera más eficiente los recursos que se emplean; el análisis de su evolución permitirá identificar de mejor manera las herramientas que serán parte de una propuesta que permita maximizar el uso de los medios de producción de manera sostenible y la organización de la nacionalidad respetando sus costumbres y forma de vida.

Desde que el ser humano descubrió que los recursos que permiten su conservación son limitados y requieren de un uso racional para evitar su extinción, desarrollo métodos que le permitían gastar menos energía y generar mayores recursos.

Poco a poco se fueron descubriendo nuevas formas de utilizar los recursos y se aplicaron estos conocimientos en distintos ámbitos que permitieron una convivencia comunitaria más armónica y sostenible.

El nacimiento de la Administración como disciplina objeto de la investigación sistemática se la atribuye a Adam Smith a finales del siglo XVIII con la publicación de *The Wealth of Nations* (La Riqueza de las Naciones), en el cual especificó las ventajas que las organizaciones podían obtener mediante la división del trabajo. También la Revolución Industrial iniciada en el siglo XVIII fue otro de los sucesos claves que marcó un hito en la historia de la administración, en la cual se sustituye la fuerza del hombre por la fuerza de la máquina.

Los modelos de gestión han evolucionado de distintas formas y con diferentes mandatos: calidad total, trabajo en equipo, tecnología, desarrollo del conocimiento y otras, con diferentes dificultades y resultados. Esta evolución ha sido más acentuada en las últimas décadas, gracias a los avances tecnológicos, la globalización y la revalorización de las personas en las organizaciones.

Finalmente, los modelos de gestión en el siglo XXI están tomando una tendencia en la cual el aprendizaje y la evaluación de los resultados son el motor principal que orientan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

### **2.1.2 Teorías Clásicas de la Administración**

En el siglo XX se inicia el desarrollo de las teorías modernas de la administración, partiendo de las llamadas teorías clásicas, lideradas por

autores como Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber y Abraham Maslow entre los más destacados.<sup>24</sup>

Frederick Taylor publicó *Principles of Scientific Management* (Principios de Administración Científica) en la que detalló el uso del método científico para definir la forma óptima en la que se puede ejecutar un trabajo.<sup>25</sup> Desarrolló cuatro principios de administración; entre los cuales considera que se debe desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo individual, la selección y capacitación científica de los trabajadores, el aseguramiento del cumplimiento científico de las tareas y la división del trabajo por partes iguales.<sup>26</sup>

Henri Fayol describió la administración como un conjunto de funciones, entre las cuales se encuentran: la planificación, organización, mando, coordinación y control. Desarrolló catorce principios, entre los cuales menciona aspectos como la división del trabajo, autoridad, disciplina, remuneración, solidaridad y otros.<sup>27</sup>

Finalmente se ha considerado el aporte de Max Weber, sociólogo alemán, quien desarrolló una teoría de las estructuras de autoridad y describió un tipo ideal de organización llamada burocracia. Este modelo se

---

<sup>24</sup> Stephen Robbins, Michael Coulter, *Administración*, México, Pearson Educación, 2000, p.40

<sup>25</sup> (Stephen Robbins, Michael Coulter, *Administración*, p.41)

<sup>26</sup> (Stephen Robbins, Michael Coulter, *Administración*, p.40)

<sup>27</sup> (Stephen Robbins, Michael Coulter, *Administración*, p.44)

caracterizaba por la división del trabajo, reglas y reglamentos bien detallados, selección formal y una jerarquía de funciones bien definida.<sup>28</sup>

Todas las teorías que nacen de la modernidad persiguen un mismo fin; maximizar la rentabilidad, lo cual llevó a la dirección empresarial a alinearse desde una perspectiva de alcanzarla a cualquier costo. División del trabajo, incentivos, sistemas tecnológicos, todos alineados fielmente a alcanzar el mismo fin.

Durante esta etapa el principal estilo de dirección era el autoritario, donde la división del trabajo y la visión jerárquica crearon un ambiente propicio para este tipo de liderazgo, que en ciertos casos incluso atentaba contra la condición humana.

### **2.1.3 Teorías de Recursos Humanas**

En oposición a la teoría clásica de la administración, como un movimiento de reacción, nacen las teorías de los recursos humanos o escuela de recursos humanos. Durante la época de evolución de las teorías clásicas se desarrolló una filosofía empresarial enfocada en la tecnología y el método de trabajo como los ejes de su fundamento, después de la primera guerra mundial los cambios ocurridos, política, social y económicamente influyeron en las organizaciones de manera que trabajadores y sindicatos vieron e interpretaron las teorías de administración

---

<sup>28</sup> (Stephen Robbins, Michael Coulter, *Administración*, p.45)

como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de sus intereses.

Con la finalidad de contrarrestar esta tendencia de deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente, surgen las llamadas teorías de las relaciones humanas, encabezadas por Elton Mayo, quien pretendió cambiar este enfoque, tornándolo más humano, considerando a los miembros de las organizaciones su parte fundamental y planteando acciones como la motivación para mejorar el desempeño organizacional. Este enfoque humanístico origina una revolución conceptual en las teorías administrativas priorizando a las personas y su grupo social.

Otro de los aportes relevantes en esta etapa fue la teoría de Maslow<sup>29</sup> sobre la jerarquía de necesidades, quien propone la idea de que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; las cuales deben ser satisfechas en el mismo orden para alcanzar el éxito.<sup>30</sup>

Durante esta etapa el liderazgo fue tomando una posición un poco más conciliadora, pero continuó manteniendo sus tintes autoritarios, convirtiéndose en un sistema manipulador que continuaba enmarcado en alcanzar el beneficio económico como su último fin.

---

<sup>29</sup> Sociólogo humanista estadounidense

<sup>30</sup> (Stephen Robbins, Michael Coulter, *Administración*, p.50)

Esta etapa dio origen al nacimiento de nuevas teorías, las cuales pretendían consolidar ambas visiones, como la Teoría de Sistemas, en la cual las organizaciones son consideradas un conjunto de partes interrelacionadas; la Teoría Institucional, donde las organizaciones se institucionalizan en base a las condiciones culturales en las que se desenvuelven; y finalmente, la teoría de las Contingencias, en la que las contingencias del entorno se involucran en las organizaciones con el fin de hacerlas más eficientes.

Estas etapas tiene todavía una gran incidencia en los modelos de gestión actuales, y muchas de las organizaciones basan su accionar en ellas, porque sus objetivos organizacionales no han cambiado, es decir, todavía persiguen principalmente los beneficios o réditos económicos.

#### **2.1.4 Mejores Prácticas**

Existen diversas metodologías y prácticas de gestión actuales que permiten un mejor desempeño de las organizaciones, las cuales se han ido desarrollando a partir de las mejores experiencias de sus diferentes etapas. La concepción es mucho más amplia y se enfoca en la evolución constante, mediante la construcción de capacidades a través de procesos democráticos que generan sistemas dinámicos e integrales.

Peter Drucker, considerado como uno de los principales autores del management moderno, plantea un modelo basado en resultados, donde se

consideran fundamentales la administración de proyectos y procesos, la remuneración por resultados, el pensamiento en equipo, el desarrollo del profesional, la desconcentración y transversalidad de la Información. Estos conceptos están siendo adoptados actualmente por varias organizaciones públicas y privadas que pretenden transparentar su gestión, mediante un sistema preventivo que genere resultados claros y alineados a los planes de nivel macro.<sup>31</sup>

Finalmente la gestión se encuentra en la búsqueda de las organizaciones inteligentes, como lo menciona Peter Senge en su libro “*La Quinta Disciplina*”, donde el aprendizaje debe ser constante, las organizaciones deben gestionar el cambio, mantener un pensamiento sistemático, considerar el desarrollo de las personas y el fácil acceso a la información.

### **2.1.5 La administración en el ámbito público**

Desde sus orígenes las teorías administrativas han adoptado una vocación universal y autores como Henry Fayol aplicaron estos principios al ámbito de la administración pública. “La gestión de hoy en día se presenta como una disciplina fragmentada, que ofrece una pluralidad de respuestas y

---

<sup>31</sup> Peter Drucker, *Managing for results*, New York, HarperBusiness, 1993



criterios en función de los presupuestos y suposiciones que se acepten como válidos y de la situación concreta a la que se quieran aplicar”.<sup>32</sup>

Desde mediados de los años 60, la administración pública viene intentando adoptar conceptos del *management*, utilizando sus herramientas como un medio para alcanzar la eficiencia en la gestión. Este proceso fue muy complejo, ya que rompió muchos paradigmas y especialmente la reacción de escepticismo por parte de los profesionales pertenecientes a la tradición jurídica y política, quienes además pensaban que era una forma de privatizar lo público, como lo afirma L. Gunn en su libro *Perspectives on public management* en 1987. Pero se sentó un gran precedente para el futuro, ya que las nuevas generaciones sembraron la inquietud por una perspectiva diferente de administración pública.<sup>33</sup>

En la actualidad la administración pública sigue afrontando el gran desafío de construir y reestructurar entidades públicas eficientes, que permitan un crecimiento económico sostenido y que generen equidad social. Esta perspectiva pretende recuperar y reconstruir estados democráticos, que a raíz del neoliberalismo planteado por el consenso de Washington a mediados de los años 80 perdió gran parte de su presencia y por ende generó un estancamiento en su evolución.

---

<sup>32</sup> Carlos Losada, *De Burócratas a Gerentes*, Washington, BID, 1999, p. 17

<sup>33</sup> (Carlos Losada, *De Burócratas a Gerentes*, p. 47)

## **CAPITULO 3: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN**

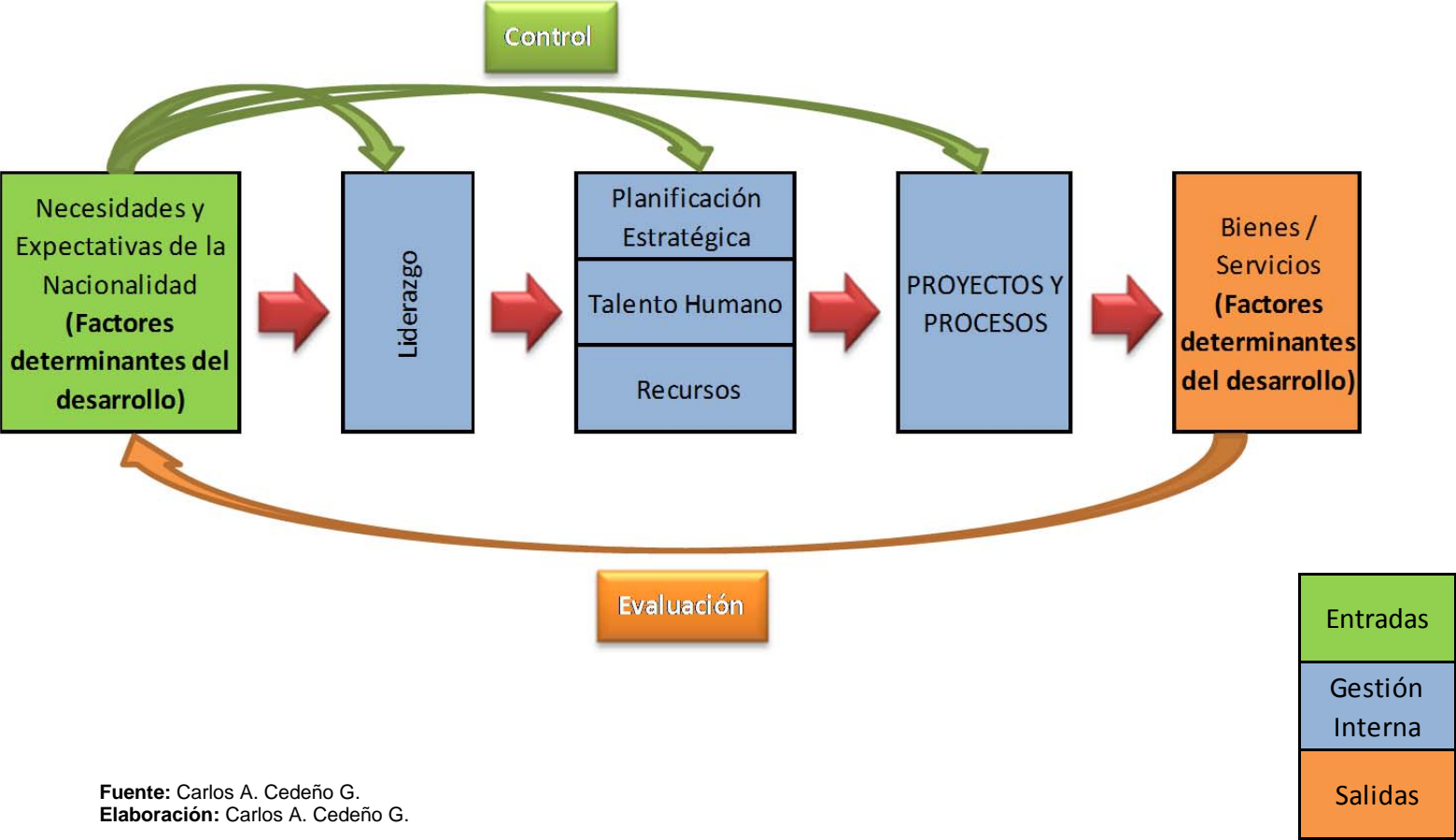
Una vez realizado un breve análisis de la evolución de los modelos de gestión y sus mejores prácticas, se pretende desarrollar un modelo que permita implementar sus conceptos en el caso práctico de la Nacionalidad Andoa, ajustándolos a su realidad, fijando metas, estrategias y herramientas de control; integrando a toda la nacionalidad y evaluando los resultados obtenidos. Al momento de definir un modelo de gestión que se ajuste a una nacionalidad indígena es importante considerar el respeto de sus costumbres y cosmovisión mientras se fortalecen sus factores determinantes de desarrollo y se cubren las deficiencias propias y las generadas por la ausencia del Estado.

### **3.1 MODELO PROPUESTO**

El modelo que se propone recopila algunos de los conceptos que han surgido con la evolución de las teorías de administración y constituye una serie de actividades coordinadas, que deberán ejecutarse sobre un conjunto de elementos para lograr un resultado; planeando, controlando, evaluando y mejorando aquellos elementos que influyen en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se adoptan elementos organizativos de la Nacionalidad y elementos que surgen con la evolución de la administración y los modelos de gestión, con la finalidad de no modificar su estructura y mantener sus costumbres.

**Gráfico 3.1** Modelo de Gestión propuesto



**Fuente:** Carlos A. Cedeño G.  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

Los elementos del modelo se detallan a continuación:

1. El primer elemento del modelo es la acción de identificar las necesidades y expectativas de la Nacionalidad. Se priorizará aquellas que se encuentren relacionadas con los factores determinantes del desarrollo y deben surgir de la misma nacionalidad mediante procesos periódicos y democráticos para enmarcar el modelo en un sistema controlable. Esta actividad es considerada una entrada para el sistema.

2. El segundo elemento es el liderazgo, el cual debe estar comprometido con el desarrollo integral del sistema, organizándolo y liderándolo constantemente en todas sus tareas y funciones. Este elemento es parte de la gestión interna del modelo.

3. El tercer elemento también es parte del subsistema de gestión interna y está conformado por tres elementos: planificación estratégica, talento humano y recursos, los cuales se detallan a continuación:

a. Planificación Estratégica: Varios autores coinciden en que la planificación estratégica es el “proceso que pretende prever el futuro y definir las acciones necesarias para alcanzar los resultados organizacionales deseados”.<sup>34</sup>

b. Talento Humano: El talento humano es el equipo encargado de plasmar y hacer efectivo el plan estratégico.

---

<sup>34</sup> Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, *Planeación Estratégica Aplicada: ¿Cómo desarrollar un plan que realmente funcione?*, Bogotá, McGraw-Hill, 2004, p. 5.

- c. Recursos: Los recursos son los bienes materiales limitados o ilimitados, sobre los cuales se generan beneficios.
4. El cuarto elemento son los proyectos y los procesos, los cuales también forman parte del sistema de gestión interna y permiten generar los bienes y servicios, que son el quinto elemento del sistema.
  5. Finalmente se obtienen los bienes y/o servicios, que son las salidas del sistema y deberán satisfacer las necesidades y expectativas de la nacionalidad definidas en el primer elemento del sistema.

Los bienes y servicios generados se evalúan en función de las necesidades y expectativas de la nacionalidad, con la finalidad de desarrollar las estrategias de mejora sobre los elementos del sistema de gestión interna, que deberán ser controlados y volviendo a iniciar el ciclo del sistema

### **3.2 APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO**

La nacionalidad Andoa se encuentra en un proceso en el que pretenden reorganizarse y constituirse como Circunscripción Territorial Indígena, para lo cual han desarrollado diversos talleres con los miembros de la nacionalidad y que servirán como una base para el desarrollo del modelo. En estos talleres se definieron varios elementos que fueron democráticamente aceptados<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> En el Anexo 1 se puede observar algunas fotografías del desarrollo de los talleres.

La metodología utilizada fue a través de talleres participativos, liderados por técnicos facilitadores, en los cuales se convocó a varios de los miembros de cada una de las comunidades, quienes aportaron con sus experiencias y se recopiló toda la información de manera consensuada y democrática. Esta metodología es propia de las nacionalidades indígenas amazónicas, quienes resuelven sus conflictos y necesidades con este tipo de talleres.

### **3.2.1 Necesidades y expectativas de la Nacionalidad**

Como parte de los talleres desarrollados por la nacionalidad Andoa se definieron tres ejes fundamentales para su desarrollo: Social, Ecológico y Económico, sobre los cuales se plantearon las siguientes expectativas:

En el eje social:

- Educación propia, con sus propios ejes y métodos.
- Mantener su forma de organización, garantizando la participación democrática de mujeres, hombres, niños, jóvenes y adultos.
- Fortalecer la identidad cultural, recuperar su idioma y saberes ancestrales.
- Fomentar la unidad de sus habitantes.
- Recuperar los diseños arquitectónicos de su cultura.
- Fortalecer el talento humano, mediante capacitación e intercambio cultural.
- Fomentar el respeto a la diversidad cultural y creencias externas.

En el eje ecológico:

- Lograr el reconocimiento para el manejo, control y protección de su territorio.
- Implementar un modelo de gestión territorial eficiente que permita un desarrollo sostenible y autónomo.
- Recuperar la diversidad de las especies propias de su territorio aplicando conocimientos ancestrales y técnicas actuales.
- Desarrollar los centros poblados de manera planificada, considerando fundamental el manejo de los desechos, con servicios básicos de calidad y seguridad.

En el eje económico:

- Fortalecer las capacidades de autogestión y autosuficiencia, fomentando el manejo sostenible de los recursos naturales.
- Mejorar la infraestructura y conectividad para facilitar el acceso a productos y servicios.
- Desarrollar un modelo de crecimiento productivo innovador y sustentable, que respete la estructura social y fortalezca los procesos de autogestión.<sup>36</sup>

Estas expectativas son la principal entrada del sistema y permiten conocer hacia donde deberán dirigirse las acciones internas con la finalidad de satisfacer los deseos de la nacionalidad.

---

<sup>36</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

### 3.2.1 Liderazgo

Es importante que como parte de la propuesta se respete la estructura de liderazgo de la nacionalidad Andoa. Como se indicó en el capítulo 1, ellos cuentan con tres sistemas de liderazgo, la NAPE, el sistema Varayuk y los presidentes de las cinco comunidades. Cada sistema cumple con actividades específicas que soportan al modelo, las cuales se encuentran detalladas dentro del elemento Talento Humano.

Es importante también considerar que como parte del liderazgo de la nacionalidad deberá regirse en los principios históricos y socialmente aceptados, propios de su forma de vida, entre los cuales se encuentran:

- Ama shua, el Ama llulla, el Ama quella; no robar, no mentir, no ser flojo, que constituyen normas sociales de conducta, transparencia y de control social de las familias y comunidades indígenas;
- Participación democrática en equidad de género y generaciones;
- Unidad en la diversidad e interculturalidad;
- Autonomía regida por sus propias normas, procesos de evaluación y rendición de cuentas;
- Solidaridad y reciprocidad entre los habitantes de la Nacionalidad Andoa y nacionalidades vecinas.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11



### 3.2.3 Planificación Estratégica

Una vez definidas las necesidades y expectativas de la nacionalidad, además de su forma de organización, se debe desarrollar el tercer elemento que es la base estructural del subsistema de gestión interna, que parte de la planificación estratégica y pretende dar un norte a sus acciones, definiendo sus principios, visión, misión, y objetivos.

Es importante partir de la concepción Andoa de los individuos, en la que se consideran seres de la Tierra, por lo tanto seres comunes y no individuales, que dependen de ella para su existencia. Por lo tanto se plantean los siguientes valores, que son el marco de su planificación estratégica, es importante mencionar que estos principios fueron tomados de los talleres de la nacionalidad y se los modificó únicamente en su forma, considerando que los valores “Son hábitos establecidos y actitudes hacia los sucesos o fenómenos; son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene, y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas”<sup>38</sup>.

1. La tierra: Que sea productiva, que las semillas y plantas que se siembran no sigan desapareciendo, es decir mantener un territorio fructífero y tierra fértil. Sin extracciones indiscriminadas que lo afecten.

2. El aire: Que se pueda respirar el aire puro y dejarlo en las mismas condiciones para las próximas generaciones.

---

<sup>38</sup> George Steiner, *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*, México, Editorial Continental, 2002, p. 120.

3. El agua: Que sea limpia, no contaminarla y tener un mejor acceso a ella.
4. Flora y fauna: Que se los pueda explotar de manera racional, sin dañar las especies que se encuentran en peligro de extinción.
5. Educación: Que se tenga acceso y apoyo para potencializar las capacidades de los integrantes de la nacionalidad.
6. Salud: Acceder a atención médica oportuna y contar con un ambiente sano.
7. Fuentes de empleo: Contar con fuentes de empleo suficientes para evitar la migración a ciudades aledañas para conseguir trabajo.
8. Protección: Que se garantice la propiedad del territorio y se evite la intervención no consentida por parte de terceros.<sup>39</sup>

En los talleres de la nacionalidad se definieron su visión y misión, las cuales están señalados en el primer capítulo, pero carecen de consistencia técnica. Considerando que la visión es el reflejo de lo que se pretende alcanzar en términos futuros y la misión en términos empresariales “es un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar), una definición concisa del propósito que trata de lograr en la

---

<sup>39</sup> Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11

sociedad y/o en la economía”<sup>40</sup>. Por lo que se ha decidido reformularlos, respetando su propósito y fundamentos, adaptando el concepto empresarial al ámbito comunitario.

**VISIÓN REFORMULADA:** Gobierno Territorial Autónomo; fortalecido por su alta capacidad técnica, administrativa y de planificación; fundamentado en la hermandad, explotación racional de sus recursos y en plena aplicación de los principios del buen vivir.

**MISIÓN REFORMULADA:** Nacionalidad indígena ecuatoriana, armónica, solidaria, participativa e inclusiva, que se rige en los principios de su cosmovisión y se desarrolla de manera sostenible y organizada, respetando los derechos colectivos.

Así mismo existen objetivos que han sido propuestos por la nacionalidad Andoa, los cuales han sido replanteados, alineándolos con los seis ámbitos del sistema de liderazgo NAPE, lo cual facilitará su ejecución y seguimiento<sup>41</sup>. Los objetivos replanteados son los siguientes:

**Objetivo de Territorio:** Definir el ordenamiento y gestión territorial de manera integral, equilibrada, equitativa y sustentable que favorezca la formación de una estructura territorial comunitaria; gestionando los recursos de manera estratégica.

---

<sup>40</sup> Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, *Planeación Estratégica Aplicada: ¿Cómo desarrollar un plan que realmente funcione?*, Bogotá, McGraw-Hill, 2004, p. 22.

<sup>41</sup> En el Anexo 2 se encuentran los objetivos planteados por la nacionalidad.

Objetivo de Educación: Mejorar progresivamente la calidad del sistema educativo, con un enfoque de inclusión y respeto de la diversidad de género e interculturalidad; fomentando la culminación de los estudios para fortalecer las capacidades y conocimientos.

Objetivo Mujer y Familia: Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia, acorde a la cultura, ambiente y diseños innovadores. Promover y apoyar procesos de recuperación lingüística, preservación, valoración, fortalecimiento, control y difusión de la memoria colectiva e individual y del patrimonio cultural y natural de la Nacionalidad, en toda su riqueza y diversidad.

Objetivo de Economía: Impulsar una economía propia, sostenible y territorialmente equilibrada, diversificada y especializada y solidaria que incentive la producción comunitaria, que genere fuentes de empleo y permita la disminución progresiva de la pobreza.

Objetivo de Salud: Mejorar la infraestructura, cobertura y calidad de los servicios básicos, mejorando las condiciones de salud y bienestar de las familias y comunidades, aprovechando los conocimientos ancestrales.

Objetivo de Comunicación y Juventud: Impulsar el fortalecimiento y apertura de espacios públicos comunitarios, que fomenten el intercambio permanente entre nacionalidades vecinas y sectores diversos; promoviendo la interculturalidad y el reconocimiento mutuo.

### **3.2.4 Talento humano**

El talento humano es uno de los elementos claves que permitirán la consecución de los objetivos planteados, y son quienes ejecutarán los proyectos y procesos de la Nacionalidad.

Actualmente la nacionalidad Andoa mantiene tres sistemas organizativos de liderazgo, los cuales se encuentran detallados en el primer capítulo: el primer sistema es la NAPE, y es el que representa jurídicamente a la nacionalidad; el segundo sistema es Varayuk, que podría ser visto como un sistema de administración de justicia, tiene carácter ancestral y tiene como misión mantener un funcionamiento armónico dentro de la nacionalidad; finalmente están los presidentes de las cinco comunidades que conforman la nacionalidad Andoa. Estos sistemas son indispensables para el desarrollo de la nacionalidad y no pueden ser cambiados o eliminados, ya que fueron instituidos de acuerdo a su forma de vida.

Se plantea la creación de una cuarta instancia, que permita el cumplimiento de los objetivos planteados y sea quien ejecute los procesos y proyectos planificados dentro del sistema integral e interactúe con los otros tres sistemas.

**Gráfico 3.5** Creación la Coordinación de Desarrollo Integral



**Fuente:** Carlos A. Cedeño G.  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

La Coordinación de Desarrollo Integral debe tener una estructura que le permita ejecutar de manera eficiente los proyectos y procesos del sistema. La estructura propuesta se encuentra definida en el gráfico 3.6.

**Gráfico 3.6** Estructura de la Coordinación de Desarrollo Integral



**Fuente:** Carlos A. Cedeño G.  
**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

Una vez definida la estructura, se detalla las funciones que deberán cumplir cada una de las áreas involucradas.

El Líder de Desarrollo Integral es el encargado realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas a su cargo; presentar las metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales a la Nacionalidad para su aprobación; mantener relaciones con proveedores; actuar como vocero oficial de la Coordinación; autorizar el pago de haberes; y, autorizar la compra y venta de activos, herramientas, materiales e insumos.

El área de planificación es la encargada de recoger las necesidades de la Nacionalidad de manera periódica; plantear el plan operativo anual de la Nacionalidad, el cual deberá ser puesto a consideración del Líder de Desarrollo Integral de manera periódica; replantear la planificación estratégica de ser necesario; y definir cuales van a ser los proyectos y procesos que se ejecutarán cada año, ajustados al presupuesto vigente. Esta área trabajará directamente con los 5 presidentes de las comunidades Andoas.

El área de proyectos es la encargada de ejecutar las acciones consideradas como proyectos, es decir que tienen un inicio y un fin, por ejemplo la construcción de un puente, una carretera, una pista o una escuela. Deberán rendir cuentas directamente al Líder de Desarrollo Integral.

El área de procesos es la encargada de poner en marcha todas las acciones una vez que dejan de ser proyectos, es decir, después de construir una escuela, se inicia el proceso de educación, el cual tiene un inicio, pero no tiene un fin. Deberán rendir cuentas directamente al Líder de Desarrollo Integral.

### **3.2.5 Recursos**

Es importante identificar los recursos y levantar un inventario que permita identificar la evolución de la nacionalidad en cuanto al uso de sus patrimonios, de esta manera se puede hacer un seguimiento que permita posteriormente una mejor toma de decisiones.

En cuanto a los recursos que actualmente posee la nacionalidad Andoa se encuentra primeramente su territorio, el cual según los dirigentes de la nacionalidad están conformados por 100.000 Has., que en su mayoría son consideradas selva virgen y habitadas por cerca de 2.462 personas según el último censo nacional realizado en el año 2010.

Poseen un inventario de alrededor de 35 plantas medicinales que se encuentran en su territorio y con las cuales realizan sus rituales y prácticas de medicina tradicional.



### **3.2.6 Proyectos y Procesos**

Una vez definida la forma de liderazgo, la planificación estratégica, el talento humano, la forma de organización y los recursos de la nacionalidad, se procede a definir cuales serán los principales proyectos y procesos que permitan cubrir sus necesidades y expectativas.

Los proyectos y procesos deben estar bien definidos e identificados, para que toda la nacionalidad tenga acceso a ellos y los pueda aprovechar oportunamente.

Los proyectos deben tener claramente identificadas las fechas de inicio y finalización, los recursos a utilizar y los hitos de ejecución, en los cuales deberá especificarse claramente los avances en cuanto a fechas, presupuesto y avance físico. En el anexo 3 se puede observar una ficha de como podría registrarse un proyecto en ejecución.

Los procesos deben levantarse y documentarse de manera clara, tienen que mantener un detalle de los recursos que se utilizaran para su ejecución y deben promulgarse en toda la nacionalidad para su conocimiento y acceso. En el anexo 4 se puede observar una ficha de como podría registrarse un proceso en ejecución.

Como punto de partida se definirá un proyecto y un proceso por cada uno de los objetivos planteados en la planificación estratégica de la nacionalidad, los cuales deberán reformularse, adaptarse, aumentarse o

disminuirse cada año, en función de las modificaciones que surjan en la planificación estratégica anual propuesta. Es importante mantener un archivo ordenado anualmente, que permita su posterior utilización como referencia para nuevos planteamientos.

En el siguiente cuadro se puede observar los proyectos y procesos planteados para cada uno de los objetivos definidos en el plan estratégico.

**Cuadro 3.1** Proyectos y procesos planteados

ÁMBITO	OBJETIVO PLAN ESTRATÉGICO	PROYECTO	PROCESO
<b>Territorio</b>	Definir el ordenamiento y gestión territorial integral, equilibrada, equitativa y sustentable que favorezca la formación de una estructura territorial comunitaria; gestionando los recursos de manera estratégica.	Levantamiento topográfico del territorio de la nacionalidad Andoa	Levantamiento del registro de viviendas e integrantes de la nacionalidad Andoa
<b>Educación</b>	Mejorar progresivamente la calidad del sistema educativo, con un enfoque de inclusión y respeto de la diversidad de género e interculturalidad; fomentando la culminación de los estudios para fortalecer las capacidades y conocimientos.	Construcción o adecuación de centros educativos para contar con un centro educativo básico en cada una de las 5 comunidades Andoas	Sistema de educación básica unificada Andoa
<b>Mujer y familia</b>	Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia, acorde a la cultura, ambiente y diseños innovadores. Promover y apoyar procesos de recuperación lingüística, preservación, valoración, fortalecimiento, control y difusión de la memoria colectiva e individual y del patrimonio cultural y natural de la nacionalidad, en toda su riqueza y diversidad.	Implementar sistemas de eliminación de aguas negras en las 5 comunidades Andoas	Levantamiento de la memoria colectiva de la nacionalidad Andoa
<b>Economía</b>	Impulsar una economía propia, sostenible y territorialmente equilibrada, diversificada y especializada, que incentive la producción comunitaria, que genere fuentes de empleo y permita la disminución progresiva de la pobreza.	Creación el centro de acopio de productos	Sistema de reciclaje de basura y generación de abonos organicos
<b>Salud</b>	Mejorar la infraestructura, cobertura y calidad de los servicios básicos, mejorando las condiciones de salud y bienestar de las familias y comunidades.	Construcción de un Centro de Salud completo y acorde a los conocimientos ancestrales de salud en la comunidad Puka Yaku	Implementar el sistema de registro de salud de todos los miembros de la nacionalidad Andoa
<b>Comunicación y juventud</b>	Impulsar el fortalecimiento y apertura de espacios públicos comunitarios, que fomenten el intercambio permanente entre nacionalidades vecinas y sectores diversos; promoviendo la interculturalidad y el reconocimiento mutuo.	Ampliación del sistema de Radio HF a las 5 comunidades Andoas	Implementar un sistema de comunicación, en el cual se pueda conocer y difundir las novedades y noticias de cada comunidad

**Fuente:** Carlos A. Cedeño G.

**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

### 3.2.7 Bienes y Servicios

Producto de los proyectos y procesos son los bienes y servicios que recibirán los miembros de la nacionalidad y son el fruto del modelo de gestión, sobre los cuales la nacionalidad calificará la calidad de los mismos.

En el siguiente cuadro se muestran los bienes y servicios generados por cada uno de los proyectos y procesos:

**Cuadro 3.2** Bienes y servicios esperados

ÁMBITO	PROYECTO	BIENES Y/O SERVICIOS	PROCESO	BIENES Y/O SERVICIOS
<b>Territorio</b>	Levantamiento topográfico del territorio de la nacionalidad Andoa	Mapa topográfico de la nacionalidad Andoa	Levantamiento del registro de viviendas e integrantes de la nacionalidad Andoa	Registro actualizado de viviendas e integrantes
<b>Educación</b>	Construcción o adecuación de centros educativos para contar con un centro educativo básico en cada una de las 5 comunidades Andoas	5 centros educativos básicos adecuados con todos los servicios y en condiciones óptimas	Sistema de educación básica unificada Andoa	Educación básica unificada
<b>Mujer y familia</b>	Implementar sistemas de eliminación de aguas negras en las 5 comunidades Andoas	5 sistemas de eliminación de aguas negras implementados	Levantamiento de la memoria colectiva de la nacionalidad Andoa	Memoria colectiva de la nacionalidad andoa
<b>Economía</b>	Creación el centro de acopio de productos	Centro de acopio implementado	Sistema de reciclaje de basura y generación de abonos orgánicos	Reciclaje de basura y generación de abonos orgánicos en funcionamiento
<b>Salud</b>	Construcción de un Centro de Salud completo y acorde a los conocimientos ancestrales de salud en la comunidad Puka Yaku	Centro de salud implementado en la comunidad Puka Yaku	Implementar el sistema de registro de salud de todos los miembros de la nacionalidad Andoa	Base de datos actualizada con información referente a la salud de todos los miembros de la nacionalidad
<b>Comunicación y juventud</b>	Ampliación del sistema de Radio HF a las 5 comunidades Andoas	5 sistemas de Radio HF implementados y en funcionamiento	Implementar un sistema de comunicación, en el cual se pueda conocer y difundir las novedades y noticias de cada comunidad	Sistema de comunicación intercomunitario implementado

**Fuente:** Carlos A. Cedeño G.

**Elaboración:** Carlos A. Cedeño G.

El detalle de los productos y servicios debe ser comunicado y estar al alcance de todos los miembros de la nacionalidad, para que de esta manera puedan conocer y beneficiarse de los mismos, además de reclamar en caso de su no cumplimiento, convirtiéndose en los principales sujetos de seguimiento y control del sistema de gestión.

### **3.2.8 Evaluación y control del modelo de gestión.**

La evaluación y control son los elementos que retroalimentan al sistema de gestión, ya que a través de ellos se evalúan y se implementan medidas correctivas.

### **3.2.9 Evaluación**

La evaluación permite analizar la información obtenida del seguimiento al sistema, de tal forma que se genera un monitoreo integral que culmine con insumos y propuestas que faciliten la toma de decisiones por parte de los líderes.

La evaluación deberá enfocarse en examinar los proyectos o procesos planeados, en ejecución o terminados. Tiene por objeto responder a preguntas específicas sobre la gestión y suministrar lecciones aprendidas para tomar medidas de mejora y de prevención.

La evaluación deberá ser realizada por la NAPE en cada una de sus áreas de acción (Territorio, Educación, Mujer y Familia, Economía, Salud, Comunicación y Juventud) y deberá presentar propuestas de mejora que deberán ser implementadas en las diferentes etapas del sistema.

### **3.2.10 Control**

El ámbito de control está centrado en la gestión interna realizada por el modelo, de tal manera que promueva la gestión de calidad de todo el sistema.

“El control a la gestión significa comprobar los distintos aspectos o actividades de la gestión que van desde la solicitud y uso de los recursos, pasando por los procesos, hasta llegar a los resultados, hasta llegar a un único y fundamental propósito que es corregir previamente las desviaciones que existen con relación a lo previsto”<sup>42</sup>

“El control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado a las órdenes impartidas y a los principios admitidos”.<sup>43</sup>

De estas definiciones se desprende que el control tiene dos perspectivas, la primera de prevención enfocada al establecimiento de normas, parámetros, regulaciones y actividades encaminadas a la prevención y mitigación de riesgos. La segunda de verificación al

---

<sup>42</sup> Adalberto Zambrano, *Planificación estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 2006, p. 224

<sup>43</sup> Henry Fayol y Frederick Taylor, *Administración Industrial y General – Principios de la Administración Científica*, Buenos Aires, Hyspamérica, 1985, p. 116 y 117

cumplimiento de las actividades reportadas como terminadas que buscan corregir las distorsiones generadas en el proceso.

Entre los aspectos importantes del control, cabe destacar que se trata de un proceso dinámico, que debe convertirse en un elemento de motivación para la consecución de los resultados deseados.

El control deberá ser realizado por los miembros del VARAYUK conforme a las recomendaciones de la NAPE y se aplicarán las respectivas sanciones en caso de no cumplimiento.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

En respuesta a la pregunta de investigación que nace de la hipótesis planteada, se demuestra la factibilidad de implementar un modelo de gestión comunitario que incorpora las teorías administrativas, contribuyendo de manera concertada al mejoramiento del desempeño organizacional. Se concluye también que mediante la participación ciudadana, la aplicación de un modelo que adopta distintos conceptos administrativos para su adaptación, la definición de procesos, proyectos y la medición de resultados es factible fortalecer la convivencia democrática de la nacionalidad Andoa, con una mejor organización, respetando su cultura y costumbres, además de constituir una base para su integración al modelo de gestión gubernamental.

El análisis de los factores determinantes del desarrollo y de la situación actual de las nacionalidades permitió identificar que el Gobierno actual se encuentra dispuesto a apoyar el proceso de reconocimiento de las nacionalidades como organismos autónomos, además permitió definir cuales son las brechas de desigualdad de los pueblos y nacionalidades indígenas, los cuales fueron ratificados con la definición de las necesidades específicas de la nacionalidad Andoa donde se confirmó la ausencia de políticas y procedimientos internos bien definidos. Con este análisis se cumplió con uno de los objetivos de la investigación



y se determinó que se trata de problemas generalizados, propios de un sistema que los ha mantenido marginados y abandonados.

El análisis de la evolución de los modelos de gestión fue un factor primordial que permitió elaborar un modelo adaptado a la nacionalidad Andoa, que descarta ciertos aspectos que han fracasado a través de su evolución y adopta las herramientas que se ajustan a su realidad, cumpliendo de esta manera con otro de los objetivos específicos planteados.

La evaluación de la situación actual de la nacionalidad permitió advertir que la gestión de los recursos financieros, materiales y humanos no poseen sistemas de evaluación y control, por lo que los miembros de la nacionalidad conocen muy poco acerca de su utilización, lo cual permitió definir la manera de implementar el modelo definido, ajustándolo a su realidad, lo cual evidencia que se puede ayudar a mejorar los niveles de cumplimiento de los objetivos, proyectos y procesos definidos de manera democrática en los talleres participativos y de esta manera terminar con un modelo autoritario y carente de control.

La implementación de un modelo es ineludible, ya que el rápido crecimiento de la Nacionalidad exige una organización mejor estructurada, que además permita explotar y distribuir de mejor manera los recursos, que son limitados y por los que se tienen que realizar cada vez mayores esfuerzos para su obtención.

## RECOMENDACIONES

La nacionalidad Andoa debería tomar en consideración el presente estudio como parte de su proceso de reestructuración y reconocimiento, ya que plantea un modelo que permite hacer un uso eficiente de sus recursos, y transparentar sus acciones.

Para la implementación del modelo debe existir primeramente el compromiso de los líderes de la nacionalidad, que son quienes deberán velar por el estricto cumplimiento del mismo y establecer las acciones que permitan lograr un sistema de mejora continua, con constante difusión y retroalimentación.

Es importante que como parte del proceso de implementación del modelo se considere a todos los miembros de la nacionalidad Andoa como eje central sobre los cuales se deberá tomar las decisiones encaminadas a satisfacer sus necesidades y expectativas; además de capacitarlos para que analicen su diseño, lo implementen y tengan la capacidad de evaluarlo, desarrollando habilidades y fortaleciendo sus conocimientos; considerando además, que los recursos sobre los cuales se pretende generar riqueza son un patrimonio nacional y no pueden ser explotados indiscriminadamente.

El modelo planteado es un punto de partida que deberá ser adaptado en ámbitos administrativos y financieros a las herramientas que actualmente utiliza el gobierno ecuatoriano y constituye una base que permitirá ordenar la información

para iniciar dicho proceso; la cual deberá documentarse, para generar una memoria institucional y determinar los niveles de cumplimiento y desarrollo.

Al tratarse de un modelo de gestión que no ha sido probado, es necesario que la retroalimentación e investigación sean constantes, con la finalidad de desarrollar nuevas herramientas que permitan ir adaptando el modelo a las necesidades que por naturaleza irán surgiendo de la propia nacionalidad.

## ANEXOS

### Anexo 1

Fotografías de los talleres realizados por la nacionalidad Andoa (noviembre 2011)



Fuente: Archivo Nacionalidad Andoa

## **Anexo 2**

### **Objetivos planteados por la Nacionalidad Andoa**

#### **Objetivo General**

Elaborar el plan de Vida de la Nacionalidad Andwa enfocado en su realidad y sus necesidades, para consecutivamente construir el Gobierno Territorial Autónomo de la Nacionalidad Andwa con políticas claras para manejar los recursos de la Nacionalidad saciando las necesidades reales de los habitantes del territorio y encaminados a Fortalecer el Buen Vivir "Sumak Kawsay" y el ejercicio de los derechos colectivos estipulados en la Constitución de la república vigente.

#### **Objetivo Específicos**

- Obtener un modelo de desarrollo económico sustentable.
- Fortalecer nuestra identidad cultural, recuperar nuestro idioma
- Reconocimiento del manejo, control y protección del Territorio Andwa.
- Fomentar la unidad de los habitantes Andwa.
- Conformar un modelo de gestión territorial autónoma, eficiente, que permita el ejercicio de los derechos colectivos, manejo adecuado de los recursos naturales y el desarrollo armónico de las comunidades Andwa, para el buen vivir.
- Recuperar la diversidad de especies ictiológicas mediante una adecuada política de gestión, manejo, regulación y monitoreo aplicando los conocimientos ancestrales y técnicos.
- Fortalecer el capital humano mediante la educación y formación, orientada a desarrollar las potencialidades de la nacionalidad.
- Fomentar la recuperación y desarrollo de los conocimientos y diseños arquitectónicos de la cultura Andwa.
- Fortalecer las capacidades de autogestión y autosuficiencia de las familias y comunidades de la nacionalidad Andwa, fomentando el manejo sostenible y diversificado de sus recursos naturales.
- Desarrollar centros poblados de manera planificada, solucionando la problemática de manejo de los desechos sólidos comunitarios, entregando servicios básicos de calidad, procurando la seguridad y convivencia para elevar el sentido de pertenencia.
- Generar las condiciones para contar con un modelo de crecimiento, sustentado en una estructura económica social y productiva, innovadora y sustentable, creando un esquema productivo basado en una cultura emprendedora que fortalezca procesos autogestionarios, preserve el medio ambiente, que permita mejorar las oportunidades de productividad familiar y comunitaria, autoempleo y desarrollo con identidad.

- Fortalecer el capital humano de mujeres y hombres mediante la formación y capacitación, procesos de intercambios, orientada a desarrollar las potencialidades de las comunidades y el Gobierno de la CTI de la Nacionalidad Andwa.
- Fomentar el respeto y valorización de la diversidad cultural, derechos sociales, creencias, género, etc., creando un sentido de identidad territorial y provincial, potenciando sus capacidades propias.
- Fortalecer la institucionalidad, capacidades técnicas, administrativas, planificación y coordinar la gestión pública articulando su accionar con los GADs, SENPLADES, Instituciones de Desarrollo, ONGs y Privadas.
- Mejorar la infraestructura y conectividad entre el territorio Andwa y la cabecera provincial, para facilitar el acceso a productos básicos, servicios, coordinación y gestión interinstitucional y fuentes de empleo.

**Fuente:** Archivo Nacionalidad Andoa

## Anexo 3

### Ficha de proyecto

<b>Ficha informativa de Proyectos</b>
<b>Nacionalidad Andoa</b>

Año:  Año de ejecución  
N° Registro:  Código único del proyecto

**NOMBRE DEL PROYECTO:**  Nombre del proyecto

**Líder del proyecto:**  Responsable de la ejecución

**Ubicación:**  Lugar donde se ejecutará el proyecto

**Descripción del proyecto:**  Descripción específica del proyecto

**Área de influencia:**  Áreas beneficiarias directas

**Tipo de proyecto:**  Infraestructura, servicios, etc

**Objetivos operativos:**  Objetivos específicos que se espera alcanzar con el proyecto

**Fecha de inicio proyecto:**  Fecha en la que planifica iniciar el proyecto

**Fecha de fin proyecto:**  Fecha en la que se planifica terminar el proyecto

**Presupuesto total:**  Presupuesto referencial del proyecto

## Anexo 4

### Ficha de proceso

Ficha informativa de Procesos		
Nacionalidad Andoa		
Año:	2013	Año de ejecución
N° Registro:	00001	Código único del proceso
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Levantamiento del registro de viviendas e integrantes de la nacionalidad Andoa	Nombre del proceso
<b>Responsable del proceso:</b>	Carlos Cedeño	Lider del proceso
<b>Ubicación:</b>	5 Comunidades Andoas	Lugar donde se ejecutan los procesos
<b>Descripción del proceso y responsables:</b>	1. Elaborar fichas (Juan X) 2. Levantar información (Pedro Y, Juan X) 3. Tabular información (Luis Z) 4. Actualizar sistema (Carlos A)	Descripción de actividades y responsables
<b>Área de influencia:</b>	Nacionalidad Andoa	Áreas beneficiarias directas
<b>Tipo de proceso:</b>	Agregador de valor	Agregador de valor o de apoyo
<b>Objetivos operativos:</b>	- Mantener una base de datos actualizada con la información de vivienda y habitantes de la nacionalidad Andoa	Objetivos específicos que se espera alcanzar con el proyecto
<b>Fecha de inicio proyecto:</b>	01/01/2013	Fecha en la que planifica iniciar el proceso
<b>Tiempo de ciclo</b>	3 meses	Tiempo que demora ejecutar el proceso
<b>Repeticiones</b>	1	Número de veces que se repite el proceso durante el año



## BIBLIOGRAFÍA

Castaño, Ramón, *Ideas económicas mínimas*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2000.

CODENPE, “Nacionalidad Andoa”, en [http://www.codenpe.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=270&Itemid=643](http://www.codenpe.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=270&Itemid=643).

Drucker, Peter, *Managing for results*, New York, HarperBusiness, 1993.

Duche, Carlos, *Los Andoas*, Quito, Abya Yala, 2005.

Enciclopedia de tareas, “Comunidad”, en <http://www.encyclopediadetareas.net/2010/07/la-comunidad-concepto.html>

Fayol, Henry; Taylor, Frederick, *Administración Industrial y General – Principios de la Administración Científica*, Buenos Aires, Hyspamérica, 1985.

Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy; Pfeiffer, William, *Planeación Estratégica Aplicada: ¿Cómo desarrollar un plan que realmente funcione?*, Bogotá, McGraw-Hill, 2004.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, *Las Cifras de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas: Una mirada desde el Censo de Población y Vivienda 2010*, Quito, CONEPIA, 2012.

Losada, Carlos, *De Burócratas a Gerentes*, Washington, BID, 1999.

Martin, Jay, *La imaginación dialéctica – Una historia de la escuela de Frankfurt*, Taurus, 1973.

Nacionalidad Andoa, *Talleres Plan de Vida*, Killu-Allpa, 01-30.11.11.

Robbins, Stephen; Coulter, Michael, *Administración*, México, Pearson Educación, 2000.

Rueda, Iván, *Entorno empresarial*, Quito, Improlisem, 2002.

Steiner, George, *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*, México, Editorial Continental, 2002.

Zambrano, Adalberto, *Planificación estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 2006.