

UNIVERSIDAD ISRAEL



UNIDAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN PARA URBANIZACIONES PRIVADAS DE LA VÍA
SAMBORONDÓN EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS”**

AUTOR:

Ing. Rubén Darío Menéndez Méndez

TUTOR:

PhD. Teresita de Jesús Gallardo López

Quito, Ecuador

Octubre 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión

Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “**Modelo de gestión para urbanizaciones privadas de la vía Samborondón en la provincia del Guayas**”, presentado por el Maestrante Rubén Darío Menéndez Méndez, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Quito, enero de 2015

TUTOR

PhD. Teresita de Jesús Gallardo López

Cédula 175522464-7

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Quito, enero de 2015

Conste a toda persona que yo, Rubén Darío Menéndez Méndez declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo. Concebido de manera original, auténtica y personal. Todo efecto académico y legal que se desprenda del presente proyecto será de mi entera responsabilidad.

Atentamente,

Ing. Rubén Darío Menéndez Méndez

Cédula de identidad: 171407524-7

También,

Yo, Teresita de Jesús Gallardo López, en calidad de tutor del proyecto actual, declaro conocer al Sr. Rubén Darío Menéndez Méndez y doy fe de haber sido desarrollado según los términos por él descritos.

Atentamente,

PhD. Teresita de Jesús Gallardo López

Cédula de identidad: 175522464-7

DEDICATORIA

A Dios, a mis amados padres Rubén y Alicia por su guía constante, y mi querida tía Norma por el impulso y su ejemplo, todos juntos han influido positivamente para conducirme por los parajes más fértiles del camino de la vida.

AGRADECIMIENTO

A mi compañera eterna Zoe y a nuestros preciosos hijos Valentina y Aaron, que han sabido comprender y apoyarme, cediendo de su tiempo, espacio, ánimo y paciencia para que yo avance y complete esta jornada. Les amo con todo mi corazón.

TABLA DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TABLA DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.....	7
1.1 MARCO TEÓRICO.....	7
1.2 MARCO CONCEPTUAL	15
1.2.1 Crecimiento Poblacional.....	15
1.2.2 Vivienda	16
1.2.3 Urbanización Cerrada	16
1.2.4 Administración.....	17
1.2.5 Modelo de Gestión	20
1.2.6 Proceso	21
1.2.7 Presupuesto.....	21
1.2.8 Conjunto Habitacional	21
1.2.9 Asociación de Residentes.....	22
1.2.10 Alícuotas	22
1.2.11 Estatuto.....	22
1.2.12 Asamblea General de Socios	22
1.3 MARCO GEOGRÁFICO.....	22
1.4 MARCO DEMOGRÁFICO	24
1.5 MARCO LEGAL.....	27

1.3.1	Declaración Universal de Derechos Humanos	27
1.3.2	Constitución de la República del Ecuador	27
1.3.3	Plan Nacional del Buen Vivir	29
1.3.4	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD.....	29
1.3.5	Ley de Propiedad Horizontal con Reformatoria 2011	30
1.3.6	Estatuto de Constitución de la Urbanización Turquesa de La Joya	30
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL, PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN Y VALORACIÓN DE LA PROPUESTA		31
2.1	METODOLOGÍA	31
2.1.1	Enfoque Metodológico Asumido.....	31
2.1.2	Métodos, Técnicas e Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	31
2.1.3	Selección de la Muestra	33
2.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	34
2.3	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN	40
2.3.1	CREACIÓN DE REGLAMENTOS Y GUÍAS APORTATIVAS.....	41
2.3.1.1	Reglamento General Interno.....	41
2.3.1.2	Reglamento Especial para el Uso del Club, Canchas y Piscinas	57
2.3.1.3	Guía de Procedimientos para Casos Especiales y Emergencias	58
2.3.1.4	Conclusiones de la Instrumentación Aportativa.....	60
2.3.2	PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS RECOMENDADAS.....	60
2.3.2.1	Área de Recursos Humanos.....	61
2.3.2.2	Área de Imagen Corporativa y Comunicaciones.....	63
2.3.2.3	Área de Servicios	69
2.3.2.4	Área Contable y Financiera Interna.....	77
2.3.2.5	Identificación de Indicadores Clave	80
2.4	VALORACIÓN DE LA PROPUESTA	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		85
CONCLUSIONES.....		85
RECOMENDACIONES		86
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA		87
ANEXOS.....		92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo	19
Tabla 2 Proyecciones referenciales de población cantonal según años y edades	25
Tabla 3 Predios registrados en la municipalidad por parroquia	26
Tabla 4 Tasas de crecimiento por tipo de vivienda en el Cantón Daule	26
Tabla 5 Proyección de información familiar en Turquesa de La Joya.....	34
Tabla 6 Sugerencias de indicadores clave para medir desempeño de una urbanización.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Déficit de vivienda en América Latina y El Caribe por país.	8
Figura 2 Brecha de asequibilidad en ciudades de América Latina	9
Figura 3 Valores prestados por el BIESS	10
Figura 4 Proyectos de vivienda de primer uso en Guayaquil.....	11
Figura 5 Fórmulas para calcular la tasa de crecimiento poblacional y de la razón de crecimiento.....	15
Figura 6 Tabulación del deseo de aprender de los empleados de la urbanización.....	35
Figura 7 Gráfico explicativo de la conformación del modelo de gestión propuesto	40
Figura 8 Plan de inspección de áreas comunales.....	69
Figura 9 Proceso de atención a solicitudes para la Comisión Social y Deportiva (Eventos Deportivos-Sociales-Culturales).....	70
Figura 10 Proceso de atención a solicitudes para la Comisión de Mejoras (Áreas Verdes – Áreas Sociales – Infraestructura Externa e Interna)	70
Figura 11 Registro de Socios Activos	71
Figura 12 Listado de control para guardias en acceso.....	73
Figura 13 Ejemplo de ticket de advertencia para infractores	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Entrada de una Gated Community o urbanización privada en Boca Bayou condominiums en Boca Ratón, Florida.	16
Ilustración 2 Administración moderna de una organización, centrada en la estrategia y enfocada a las necesidades del cliente.	17
Ilustración 3 Organización clásica piramidal por áreas funcionales.	19
Ilustración 4 Ubicación de la vía Samborondón y de La Joya en la provincia del Guayas	23
Ilustración 5 Urbanización Turquesa con referencia a todo el conjunto.....	23
Ilustración 6 Desarrollo urbanístico de la parroquia La Aurora, a la altura de La Joya	25
Ilustración 7 Plano de distribución de manzanas y villas en Turquesa de La Joya	27
Ilustración 8 No uso de ropa adecuada en oficina de administración	37
Ilustración 9 Comunicaciones sin logo de la urbanización	38
Ilustración 10 Jardines desatendidos.....	38
Ilustración 11 Ejemplo de lista de cumpleaños para cartelera de la urbanización.....	63
Ilustración 12 Variante de logotipo o isotipo	64
Ilustración 13 Ejemplo de Acta de Reunión.....	65
Ilustración 14 Ejemplo de encabezado oficial de documentos.....	67
Ilustración 15 Ejemplos de publicación periódica.....	67
Ilustración 16 Ejemplo de comunicación multimedia en disco compacto.....	68
Ilustración 17 Uniformes de los jardineros en Turquesa de La Joya	68
Ilustración 18 Buzón nocturno.....	72
Ilustración 19 Ejemplos de señalética básica para urbanizaciones	74
Ilustración 20 Ejemplo de anuncio de procedimiento de ingreso a la urbanización.....	77

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Estatuto de Constitución del Conjunto Habitacional Turquesa de La Joya	93
Anexo 2 Extracto de la Ley de Propiedad Horizontal del Ecuador	106
Anexo 3 Encuesta realizada a vecinos	113
Anexo 4 Resultados tabulados de la encuesta a vecinos en urbanización Turquesa	116
Anexo 5 Encuesta para la valoración de la propuesta por criterio de especialistas	126
Anexo 6 Ejemplo de informe económico 2013 Turquesa.....	127
Anexo 7 Ejemplo de informe de cartera vencida en alícuotas Turquesa	128
Anexo 8 Control de acceso a club social	129
Anexo 9 Organización de turnos de empleados de mantenimiento	130
Anexo 10 Organigrama funcional para Turquesa de La Joya.....	131
Anexo 11 Ejemplo de cláusulas de contrato para un empleado de urbanización	132
Anexo 12 Programación y requisitos para capacitaciones en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP de Guayaquil	135
Anexo 13 Ejemplo de publicación para revista “Del Río”	136
Anexo 14 Solicitud para utilizar el club social	137
Anexo 15 Ejemplo de control de alícuotas atrasadas	138
Anexo 16 Seguridad coordinada con la fuerza pública	139
Anexo 17 Carta tipo y formulario de registro de socios y residentes.....	140
Anexo 18 Ejemplo de letrero grande en la piscina y área social.....	142
Anexo 19 Ejemplo de carta de advertencia para morosidad	143
Anexo 20 Ejemplo de cotización enviada a la urbanización.....	144
Anexo 21 Formularios modelo de apoyo para la administración y la contabilidad.....	145
Anexo 22 Rondas y puntos de vigilancia para los guardías en Turquesa de la Joya	148
Anexo 23 Ejemplos de presupuesto para una urbanización en La Joya	149
Anexo 24 Instrumentos utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de información	151
Anexo 25 Entrevista grupal para generar lluvia de ideas con los directivos.....	154
Anexo 26 Entrevista individual semiestructurada a empleados sobre sus tareas y sus funciones	156

RESUMEN

La población mundial crece continuamente, desde el principio los seres humanos se asociaron en grupos con necesidades comunes que atender, como el refugio y la habitación, es decir, la vivienda. Las maneras de solventar dicha necesidad han venido evolucionando y desarrollándose a lo largo de los tiempos, agregando la solución a otras necesidades como organización y la planificación del espacio para habitar; todo aquello en la actualidad ha permitido el surgimiento de conjuntos habitacionales llamados urbanizaciones, que pueden ser cerradas o privadas, fortaleciendo aún más la seguridad de las personas en las urbes modernas.

Las urbanizaciones normalmente son edificadas por promotoras inmobiliarias o constructoras que las registran legalmente y las manejan hasta que son entregadas a la comunidad que adquiere las viviendas que la componen. Esta aglomeración ordenada de familias comprende por lo general áreas comunales que requieren mantenimiento, aprovisionamiento de recursos materiales y la organización de personal humano; desencadenando la oportunidad de que los residentes copropietarios se organicen para que reciban de los constructores la responsabilidad del manejo definitivo de la urbanización.

En concordancia con la motivación que produce la oportunidad expuesta, se realizó esta investigación adoptando una metodología descriptiva, basada en enfoques cualitativo y cuantitativo, donde se aprovecharon métodos del nivel teórico, empírico y matemático-estadístico, con lo que se ha logrado establecer un marco teórico-referencial, un análisis de cómo se recibe una urbanización en la vía Samborondón de la provincia del Guayas y un modelo de gestión que incluye la creación de reglamentos y guías como instrumentos útiles para la buena convivencia de los residentes de esta popular zona de conjuntos habitacionales.

Para asegurar la presentación y aplicabilidad del resultado de la investigación se aprovechó la administración como disciplina para organizar el modelo de gestión que pueden adoptar estas soluciones habitacionales. Para motivar la aplicación del modelo se incluyó también una valoración por parte de especialistas, que coinciden en la vigencia significativa del proyecto y en el interés por el aporte oportuno que pueda brindar a la comunidad.

Se espera que el presente trabajo sea de impacto social positivo para todos aquellos lectores que esperan encontrar en él la orientación y el soporte inicial que requieren en su cívico cometido de dirigir o ayudar a administrar urbanizaciones de este particular y muy poblado sector de la provincia del Guayas.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de un refugio y protección ha sido desde siempre una prioridad en el desarrollo humano y de las sociedades, que motivadas por las inclemencias climáticas y otras amenazas, establecieron a la vivienda como una necesidad que debe ser satisfecha de manera primordial, ya en la edad de piedra se tenía al denominado -en función de esta evidencia- hombre de las cavernas, que en su afán de refugiarse a sí mismo y a su familia, ya sea nuclear o extendida, hallaba en las oquedades rocosas su lugar de habitación.

La sociabilidad y la vecindad en cambio, ha venido evolucionando a razón de la explosión demográfica resultante de la reproducción del género humano; que dio paso a la unión de grupos de personas, que inicialmente eran nómadas en las etapas paleolíticas y se fueron convirtiendo en estacionarios en un determinado espacio geográfico; evolucionando socialmente descubrieron que es más factible la recolección de recursos de subsistencia y más viable la protección en general, si actuaban en comunidades organizadas.

La civilización actual ha establecido que la vivienda es la edificación destinada a ofrecer refugio y habitación, y la definió como derecho universal desde 1948 en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

En América Latina, el acceso a la vivienda ha sido históricamente uno de los problemas principales de la región, según un estudio realizado en el año 2012 por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, titulado “Un espacio para el desarrollo: Los mercados de la vivienda en América Latina y el Caribe” de las 130 millones de familias que viven en ciudades latinoamericanas, 5 millones comparten vivienda con otra familia, 3 millones habitan en viviendas irreparables y 34 millones en inmuebles sin títulos de propiedad o sin otros servicios básicos.

Según el mismo estudio, la población urbana con servicios elementales satisfechos en estos países alcanza apenas un 80%, por lo que la necesidad de soluciones habitacionales es todavía enorme; situación que ha propiciado la preocupación gubernamental y el surgimiento de varias iniciativas a manera de proyectos públicos y privados, que a lo largo y ancho de estos territorios buscan solventar este problema social.

En el Ecuador, las cifras presentadas detallan que el 50% de familias ecuatorianas o no eran propietarias de un techo para vivir o el lugar donde habitaban era de mala calidad; cifra que explica la razón por la que en este país en los últimos años se hayan diseñado políticas de estado que fomentan la adquisición de vivienda entre sus habitantes, hecho que es corroborado por organizaciones como la International Alliance of Inhabitants IAI, importante red de asociaciones de residentes territoriales, afirmando que:

La aprobación de la nueva Constitución de Ecuador representa un gran avance para la realización del derecho a una ciudad digna en la región. El texto, refrendado el 28 de septiembre de 2008 en reemplazo de la anterior Constitución de 1998, aborda de forma innovadora el derecho a una vivienda y a una ciudad digna. (IAI, 2008).

También la nueva Constitución del Ecuador, establece el concepto del “sumak kausay” o buen vivir en español, y se fortalece en el artículo 31, donde se especifica el derecho a una ciudad digna y en el artículo 248 donde se reconoce a “*las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación*”. (2008)

El Estado ecuatoriano, en su misión de ejecutar estos derechos ha creado como alternativa pública que acompaña a las tradicionales formas de financiamiento privado, la oportunidad de obtener financiamiento directo a través de un crédito en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS que permite a los trabajadores formales acceder a los fondos suficientes para adquirir una vivienda acorde a su capacidad de endeudamiento, a mediano y largo plazo; sin que esto signifique que la construcción de las soluciones financiadas esté a cargo del mismo estado.

Según un reporte estadístico del BIESS, entre octubre de 2010 y mayo de 2014 esta entidad ha realizado 71.334 operaciones de crédito hipotecario para viviendas, en las cuales ha entregado más de 3.300 millones de dólares que han permitido a esas familias comprar, reparar o construir una casa o departamento propios.

De esta manera, la apertura estatal logró impulsar un renovado dinamismo en el sector de la construcción, aumento y proliferación de proyectos inmobiliarios, siendo una de las principales corrientes la edificación de urbanizaciones privadas, orientadas a diferentes estratos sociales y para diversos niveles de ingreso, pero con la característica común de estar cerradas y satisfacer a su vez otras demandas de servicios complementarios como la seguridad y el crecimiento ordenado de las diferentes ciudades del país donde se construyen.

Desde marzo de 2012, el investigador y autor del presente trabajo se asentó en una urbanización privada de la vía Samborondón en la provincia del Guayas, donde debido a las circunstancias nacionales antes mencionadas se han impulsado la creación de muchas soluciones de este tipo, que al multiplicarse atrajeron a muchas familias a vivir de una forma no tradicional en estas urbanizaciones, rodeados de casas muy similares, con bienes comunes a su disposición y vecinos que dentro de un estrato económico similar, no necesariamente son muy parecidos.

Según una publicación de marzo de 2012 de la revista especializada en bienes raíces Clave, en la vía Samborondón de 17 km. de longitud, decenas de inmobiliarias construyeron más de un centenar de urbanizaciones, especifica que en el primer tramo de la vía, -que pertenece a la parroquia La Puntilla del cantón Samborondón- el aumento de la población es de 1000 familias por año, con más de 67 mil habitantes y que aún quedaba *“el 50% del terreno para urbanizar y ejecutar nuevos proyectos”* (Carvajal, 2012).

Para el siguiente tramo de la vía, que pertenece a la parroquia La Aurora del cantón Daule, donde los proyectos se enfocan más en la clase media y se ofrecen viviendas más asequibles, urbanizaciones como *“Matices, SamboCity, Villa Club, La Joya, Villa Italia, reciben a decenas de interesados todos los días, registrándose un crecimiento poblacional de más de 200.000 personas”* (Logroño, 2011).

Todas estas personas con sus familias, al migrar principalmente de diversos sectores de Guayaquil, comienzan a experimentar una nueva manera de vecindad y asociación, que a su vez conlleva una problemática social diferente, que motiva la investigación actual y la propuesta de un modelo que les permita armonizar y convivir en comunidad organizadamente.

Las urbanizaciones de la vía Samborondón tienen muchas características en común, porque la libre competencia entre promotoras que operan en la zona, ha conseguido que la mayoría de conjuntos tenga los mismos servicios y áreas comunales, puesto que nadie desea estar en desventaja competitiva al ofrecer los modelos de villas, o las comodidades internas de cada urbanización.

La ubicación ya mencionada de residencia del investigador, convenientemente hizo posible el acercamiento natural del estudio a la realidad concreta del Conjunto Habitacional La Joya, ubicado en el km. 15 de la vía Samborondón, siendo este *“uno de los más grandes, que tiene 15 etapas terminadas, habiendo proyectado su plan maestro 30 etapas en total. Cada etapa es [una urbanización] que cuenta aproximadamente con 400 villas. De esta manera La Joya proveerá a Daule con 15,000 soluciones habitacionales”* (Neira, 2011) al finalizar su alcance.

Todas estas urbanizaciones son manejadas en un esquema de dirección y administración idéntico. El esquema consiste en que para cada urbanización los constructores se constituyen una asociación de residentes en las entidades correspondientes e inician las recaudaciones y manejo temporal de los bienes, recursos y espacios comunales, hasta que se efectivice un traspaso de dirección definitiva, lo que normalmente sucede cuando el número de residentes que ha ocupado sus casas supera el 50% en cada etapa o urbanización.

La constructora trata de hacer el traspaso tan pronto como sea posible, como es de esperarse pues no es su rol de negocio y al anunciar que ha llegado el momento, por lo general toma desprevenidos a los socios residentes quienes rápidamente deben organizarse para conformar listas de candidatos a miembros del directorio, realizar elecciones y recibir la responsabilidad de administrar todo la urbanización.

Los miembros del directorio de la asociación no son asalariados ni tienen beneficios de ninguna índole por servir en estos cargos, son voluntarios y una vez electos duran en funciones 24 meses; tiempo en el cual se mezclan cualidades particulares como el civismo y el deseo noble de servir, con la falta de competencias y/o inexperiencia, lo que conlleva lógicamente una alta probabilidad de que existan decisiones desatinadas.

La desorientación inicial es motivo de confusión, frustración y una carga pesada de llevar hasta que las funciones y sinergia del equipo directivo se definen y acoplan. En muchas de las urbanizaciones ya se experimentan o han experimentado consecuencias negativas como resultado de no aplicar desde el principio prácticas administrativas a la medida de las necesidades de una urbanización que tiene a tantas familias involucradas; las pérdidas pueden ser de índole material y en las relaciones sociales entre vecinos, que resulta aún más importante.

Al sopesar las oportunidades que ofrece el encontrarse con estas carencias y posibles consecuencias, se descubre la oportunidad de plantear la siguiente pregunta científica: **¿Cómo contribuir a lograr una administración adecuada del entorno residencial de las urbanizaciones de la vía Samborondón en la provincia del Guayas?**

Dicha pregunta, concebida del planteamiento expuesto, ayuda a la definición clara de un objetivo general para la investigación, de **proponer un modelo de gestión para urbanizaciones de la vía Samborondón en la provincia del Guayas.**

De este objetivo principal se desglosan las siguientes preguntas científicas adicionales:

- ¿Cuál es la situación inicial de la gestión de urbanizaciones de la vía Samborondón?
- ¿Qué componentes deben integrar el diseño de un modelo de gestión para urbanizaciones de la vía Samborondón?
- ¿Qué resultados se pueden obtener al valorar la propuesta de modelo de gestión a través del criterio de especialistas?

Y de estas preguntas se establecen los siguientes objetivos específicos:

- 1. Analizar la situación inicial de la administración de una urbanización en la vía Samborondón**

2. Diseñar un modelo de gestión para urbanizaciones de la vía Samborondón, que incluya un conjunto de reglamentos y guías aportativas a la urbanidad y buen convivir de la comunidad

3. Valorar la propuesta de modelo de gestión a través del criterio de especialistas

La idea a defender consiste en que el resultado de la investigación ayude de manera efectiva a entender la problemática y la complejidad que presenta la gestión de cualquier urbanización de este creciente sector, al modelar la forma en que se puede llevar a cabo el manejo administrativo de estos conjuntos, que aporte para un mejor desempeño de los actores de la gestión, y para ganar la confianza de la comunidad.

Esta propuesta resulta atractiva y de importancia en el entorno porque constituye una mejora social oportuna, que beneficia a las familias que viven en estos conglomerados residenciales y a los colaboradores externos e internos que pueden aprovecharla para organizarse adecuadamente y tomar decisiones con mayor conocimiento previo a pesar de la poca experiencia que puedan tener.

El directorio de las asociación de residentes con quienes se tuvo acercamiento, mostró marcada expectativa respecto a la ayuda que puedan recibir como resultado de consultar el presente trabajo investigativo, situación que se tradujo en una consecuente disposición de apoyo y apertura hacia el proyecto y su avance continuo.

En el ámbito metodológico, se asume una posición de estudio de tipo descriptivo por la naturaleza social de la investigación y la caracterización del problema, combinando los enfoques cuantitativo y cualitativo. Se emplearon varios métodos del nivel teórico, empírico y estadístico-matemático. A nivel teórico permitieron obtener marcos donde se circunscribe y se sustenta el estudio, así como también las propuestas y el diagnóstico de las mismas; a nivel empírico, brindaron claridad y organización a la información recolectada del objeto investigado dando dirección a la propuesta general; y a nivel estadístico-matemático apoyaron la organización, cálculo e interpretación de los datos relevantes.

La muestra se definió a partir del mencionado involucramiento del investigador desde junio de 2012 con la administración de la Urbanización Turquesa del Conjunto Habitacional La Joya, que se compone de 482 viviendas, que ya fueron entregadas y se encuentran habitadas casi en su totalidad por familias propietarias y arrendatarias; también incluye a 16 personas que laboran en tareas de administración, seguridad y mantenimiento y a una directiva electa conformada por las dignidades de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Síndico, Tesorero y cinco Vocales Suplentes.

Los principales aportes del estudio, se fundamentan la realización de un análisis de situación inicial de una urbanización recién entregada a sus copropietarios y el diseño e integración de instrumentos y buenas prácticas administrativas -modelo de gestión- que aporten al buen vivir de las familias residentes y al buen desempeño administrativo de quienes dirigen, y colaboran en una urbanización establecida en la vía Samborondón de la provincia del Guayas.

El documento escrito de este trabajo se encarga de ayudar al lector de manera secuencial a comprender y aplicar el conocimiento y el modelo aquí detallado, fruto del proceso de investigación a través de una estructura ordenada y continua.

En el capítulo 1 correspondiente al marco teórico-referencial, se inicia con el marco teórico en el que se detallan los aspectos teóricos de la administración y la gestión en los que se apoya la investigación. El marco conceptual que enumera el significado de los elementos utilizados durante el estudio. El marco legal que describe los principales instrumentos legales en el que se sustenta el objeto de estudio. Y por último los marcos geográfico y demográfico donde se describe el espacio donde se realiza la investigación y otros detalles cuantitativos del ámbito de estudio.

El capítulo 2 se encarga de detallar la metodología utilizada, el análisis situacional del objeto de la investigación que marca la senda para la concepción del reglamento interno y las guías aportativas, el modelo de gestión propuesto y la valoración del modelo a cargo de especialistas escogidos bajo criterios especificados más adelante.

Finalmente se incluyen las conclusiones obtenidas del estudio, recomendaciones para el lector o investigador interesado, referencias y bibliografía utilizadas así como otros anexos útiles.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

El marco teórico es la sección de este trabajo de investigación que enuncia las teorías que se utilizarán para el desarrollo del mismo y sobre las cuales tendrá asidero, se trata de ubicar en el campo teórico la realidad del tema de investigación. Las teorías enunciadas son aquellas que sirven para resolver el problema planteado.

El marco conceptual, define *“el significado de términos que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico”* (Méndez, 2001), y contiene una fuente de consulta para el lector a fin de que se oriente en las definiciones comúnmente utilizadas a lo largo del documento presentado.

En el marco geográfico procura ubicar para el lector dónde se encuentra ubicado a nivel nacional el objeto investigado y sugerir algunos datos relevantes que deben tomarse en cuenta.

En el marco demográfico se delimita el espacio en el que el objeto de la investigación de la presente investigación se encuentra y se desenvuelve, así como se especifican algunos datos muestrales que permiten acercarse a la realidad poblacional investigada.

1.1 MARCO TEÓRICO

A fin de construir el marco teórico, se hace importante incluir apartados sobre el crecimiento de la población y la necesidad de vivienda de las familias humanas. A nivel mundial y a lo largo de la historia se cree que ya han habitado nuestro mundo unos 107 mil millones de personas y con actualmente unos 7 mil millones de población viva, lo que representa apenas el 6% del total de los que vivieron en nuestro planeta, datos extraídos del estudio del experto en estadística del Centro de Matemáticas e Informática de Holanda CMIH, Peter Grunwald (2008).

Es evidente entonces que la búsqueda de vivienda desde el inicio de los tiempos ha sido un punto trascendental en la cultura y sociedad humana, que también trajo consigo la necesidad de organización por parte de los estados y los gobiernos para satisfacer a la vez el crecimiento ordenado de las urbes y la dotación de vivienda a las familias que procuran establecerse.

En Latinoamérica la realidad cercana es que el déficit de vivienda ha sido un problema notorio a lo largo de décadas y se ha tenido que debatir sobre el ordenamiento y el control del crecimiento de las ciudades, se han diseñado proyectos de organización territorial y de distribución demográfica y en también se han analizado algunos casos donde se ha visto el crecimiento desordenado y carente de calidad de la vivienda, lo cual permite distinguir que la

solución de las urbanizaciones cerradas fueron propuestas como alternativa social para garantizar a los conglomerados que tengan servicios básicos y bienestar.

Figura 1 Déficit de vivienda en América Latina y El Caribe por país.

(Expresado en porcentaje de hogares)

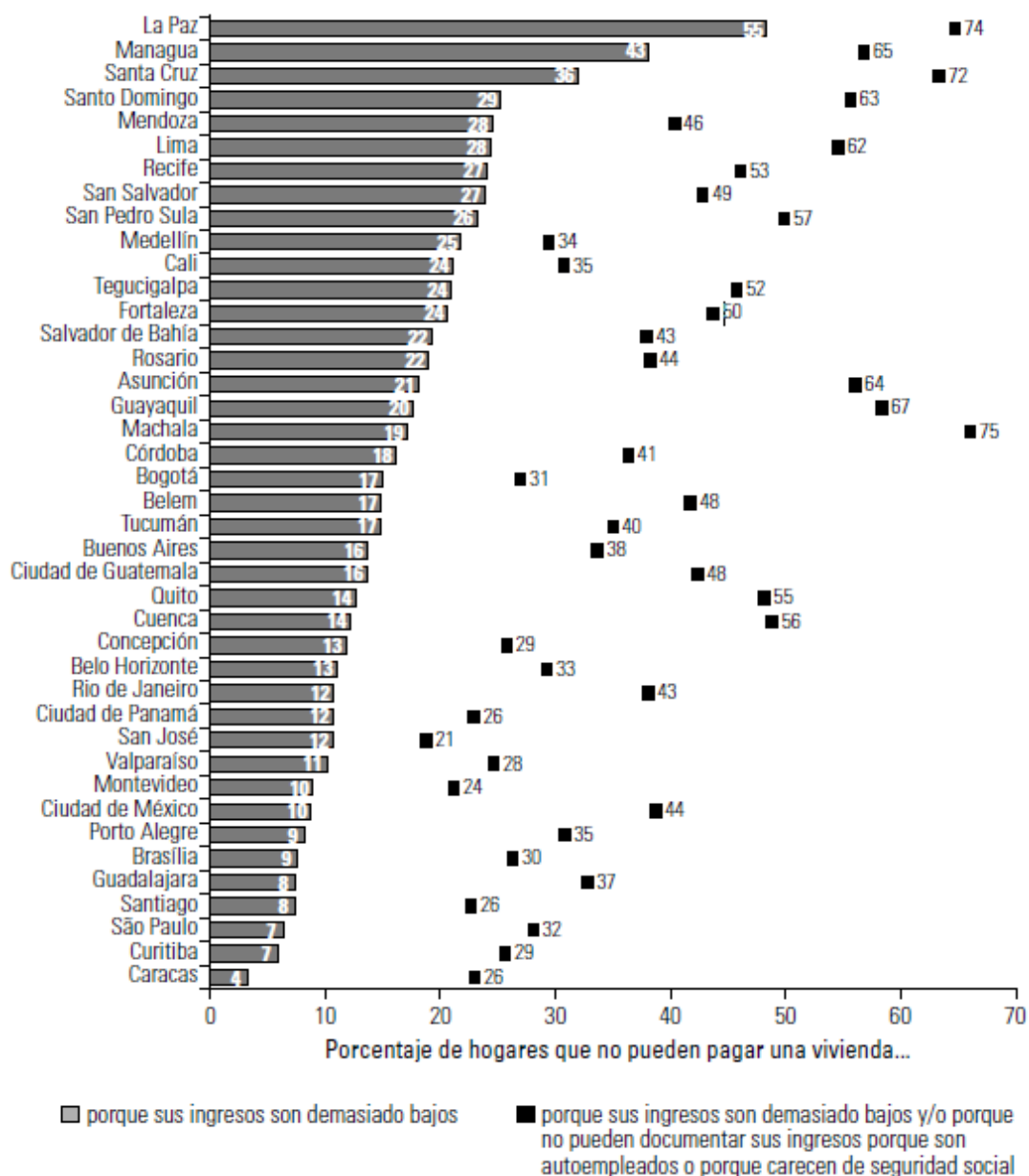
País	Déficits cuantitativos	Déficits cualitativos				
		Total	Materiales	Hacinamiento	Infraestructura	Falta de tenencia segura
Argentina	5	27	9	6	13	16
Bolivia	30	34	27	23	32	11
Brasil	6	25	2	0	22	7
Chile	3	16	1	1	2	14
Colombia	9	19	7	4	9	10
Costa Rica	2	10	5	1	1	6
El Salvador	8	41	21	16	30	17
Ecuador	10	31	14	8	19	13
Guatemala	11	46	32	27	32	10
Honduras	2	41	18	14	26	12
México	2	26	9	5	8	15
Nicaragua	12	58	33	28	52	10
Panamá	8	29	7	6	22	13
Paraguay	3	36	13	9	25	10
Perú	14	46	34	11	29	21
República Dominicana	3	32	5	3	25	9
Uruguay	0	25	4	3	4	22
Venezuela	8	20	13	6	5	6

Fuente: Rojas y Medellín (2011)

Este era el panorama arrojado por una investigación colombiana que obtuvo resultados regionales, donde se pueden contrastar las realidades parecidas y en algunos casos marcadas, como en la comparación del déficit entre Uruguay y Bolivia por ejemplo. En el Ecuador, tan solo un tanto por debajo de la media porcentual, el 10% de hogares no tenía vivienda de ningún tipo para habitar, y al examinar entre los que sí tenían una vivienda habitable en la cuestión de calidad de vivienda, el déficit cualitativo era para ese año del 31%, una cifra por encima del promedio.

América Latina es la segunda región más urbanizada del mundo después de América del Norte, y la más urbanizada en el mundo en desarrollo. Alrededor del 80% de la población reside actualmente en las ciudades; por lo tanto, la mayor parte de la demanda de vivienda proviene de allí. Las 198 ciudades de la región cuyas poblaciones superan los 200.000 o más habitantes actualmente albergan a 260 millones de personas. (Bouillón C. & Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2012)

Figura 2 Brecha de asequibilidad en ciudades de América Latina




Fuente: BID (2012)

Elaborado por: Bouillón C.

Se evidencia según el estudio plasmado por el BID (2012) en la figura 2, que algunos de los principales problemas para acceder a una vivienda radicaban en un limitado acceso a la seguridad social, a la capacidad de documentar que se puede adquirir una casa o a los bajos recursos económicos. Eso explica los esfuerzos calculados del gobierno ecuatoriano, que ha

estudiado y puesto en práctica el plan de fortalecer el acceso a la seguridad social y ha incentivado el crédito hipotecario (véase figura 3), consecuentemente de esta manera aumentando la demanda de los proyectos de construcción, tales como de vivienda fiscal, pública y privada.

Figura 3 Valores prestados por el BIESS

 PRESTAMOS HIPOTECARIOS BANCO DEL IESE* OCT 2010 - MAY 2014 VALOR TRANSFERIDO NETO (Miles de USD)								
MES	Vivienda Terminada	Construcción de Vivienda	Remodelación y Ampliación	Sustitución de Hipoteca	Terrenos y Construcción	Otros Bienes Inmuebles	Vivienda Hipotecada	TOTAL
oct-10	19.108,3	1.978,5	253,3					21.340,1
nov-10	32.669,4	3.344,4	799,9	750,3				37.564,0
dic-10	39.465,0	4.382,5	1.078,9	10.572,2				55.498,6
ene-11	39.969,8	4.330,4	895,1	3.832,4				49.027,7
feb-11	47.304,7	4.487,9	767,6	5.460,2				58.020,4
mar-11	41.003,3	5.389,7	724,7	2.044,5				49.162,1
abr-11	48.657,4	5.249,5	472,4	2.557,8	87,3			57.024,3
may-11	48.425,4	4.784,0	673,2	7.405,6	707,2			61.995,4
jun-11	63.286,5	6.032,1	659,1	875,3	2.090,3			72.943,4
jul-11	38.088,8	6.148,7	436,5	2.483,7	1.864,5			49.022,3
ago-11	56.840,8	6.765,3	582,5	1.005,3	2.532,4			67.726,3
sep-11	62.377,8	7.315,6	579,2	109,6	2.623,5	468,0		73.473,7
oct-11	74.348,5	8.312,8	768,1	430,3	3.321,2	317,6		87.498,6
nov-11	61.557,7	8.115,7	501,1	787,9	3.796,0	452,9		75.211,3
dic-11	53.072,3	7.640,6	346,9	788,6	3.212,6	247,4		65.308,5
ene-12	55.814,5	8.244,0	394,0	224,4	3.291,6	388,2	16,1	68.372,7
feb-12	57.457,4	7.496,3	324,4	593,7	2.513,4	639,2	175,7	69.200,1
mar-12	68.559,6	8.427,8	482,8	126,4	3.795,3	854,7	468,4	82.715,0
abr-12	62.461,3	9.108,9	233,8	560,6	3.165,5	772,3	121,4	76.423,8
may-12	59.831,5	7.678,9	297,3	456,6	3.891,9	219,9	991,4	73.367,5
jun-12	58.819,6	7.802,2	196,2	847,7	4.184,6	650,1	492,9	72.993,5
jul-12	65.984,0	8.572,9	254,2	95,9	5.810,9	569,3	33,7	81.320,9
ago-12	67.539,0	7.785,4	353,5	277,5	4.950,4	386,6	589,2	81.881,6
sep-12	68.175,6	5.770,2	200,8	875,5	4.228,4	364,1	1.260,8	80.875,5
oct-12	73.302,5	8.732,1	356,7	613,7	5.570,9	1.028,1	1.813,6	91.417,5
nov-12	72.453,8	6.873,0	438,0	1.188,5	4.732,4	299,9	1.228,5	87.214,0
dic-12	55.560,7	6.775,1	131,4	1.911,1	3.396,0	273,0	1.953,9	70.001,1
ene-13	67.952,0	8.928,9	173,3	4.619,4	4.801,2	1.175,6	977,0	88.627,4
feb-13	67.578,1	7.041,9	156,2	1.970,6	5.268,5	712,3	4.319,8	87.047,3
mar-13	69.569,7	7.767,0	225,8	2.675,5	4.591,6	458,9	4.238,2	89.526,8
abr-13	71.088,8	7.971,5	429,1	3.480,4	4.881,0	617,5	4.667,9	93.136,2
may-13	72.053,8	7.237,8	206,3	970,9	6.412,3	686,7	1.120,8	88.688,7
jun-13	69.146,8	6.309,8	230,8	1.995,9	5.105,6	702,5	2.055,6	85.547,1
jul-13	67.667,0	6.418,1	236,1	1.378,1	4.262,9	447,8	2.872,0	83.282,0
ago-13	87.258,6	8.275,7	108,8	1.792,5	7.637,4	411,5	2.988,8	108.473,3
sep-13	82.597,4	6.194,6	155,0	734,4	6.793,8	680,1	1.964,1	99.119,3
oct-13	83.747,8	5.950,1	107,6	2.099,0	5.994,3	471,9	2.979,0	101.349,8
nov-13	88.051,2	7.925,1	168,3	1.198,8	7.602,1	1.152,1	2.928,8	109.026,3
dic-13	54.215,8	5.041,5	70,4	1.097,6	4.443,3	188,8	2.212,9	67.270,3
ene-14	91.830,7	7.926,4	107,1	1.039,9	7.859,0	745,7	3.060,1	112.568,8
feb-14	41.360,2	2.900,4	162,0	626,0	3.302,8	203,1	1.075,6	49.630,2
mar-14	76.310,2	5.826,6	226,3	602,9	5.281,8	799,0	2.647,7	91.694,4
abr-14	59.864,0	5.785,1	137,5	686,4	5.313,5	539,4	2.450,5	74.776,5
may-14	68.889,9	5.461,3	207,1	952,7	5.436,8	702,3	2.462,4	84.112,6

Fuente: BIESS (2014)

Las inmobiliarias privadas, hallaron en la opción de las urbanizaciones una solución habitacional que asegura el vender unidades masivamente, garantizando al mismo tiempo para el estado el acceso de calidad en cuanto a servicios básicos y ubicación residencial de crecimiento ordenado, por lo que rápidamente expandió con sus proyectos de construcción los

polos de desarrollo de las ciudades hacia sus lindero, descentralizando además conglomerados urbanísticos.

Este comportamiento de la industria de la construcción también da oportunidad de desarrollo a los cantones próximos a las grandes ciudades y a la colaboración de gobiernos seccionales vecinos en la dotación de soluciones complementarias de integración vial y comunicacionales en general.

Dadas las condiciones, aumenta el desarrollo de proyectos habitacionales nacionales y más específicamente al objeto de estudio, que según una publicación de la Cámara de la Industria de la Construcción, la evolución del número de proyectos de vivienda en la ciudad de Guayaquil presenta una tendencia creciente moderada, en el período de análisis 2007-2013, el número de proyectos creció a una tasa promedio anual del 2%. Como se mencionó anteriormente, la mayor parte de proyectos tanto en marcha como iniciados en el último período están localizados en la vía Samborondón. En efecto, 31% de los proyectos totalizados en Guayaquil se encuentran en ésta zona.

Figura 4 Proyectos de vivienda de primer uso en Guayaquil

Status del Proyecto	Proyectos con Unidades Disponibles						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
En Marcha	129	109	102	44	43	99	73
Nuevos (creados por año)	32	24	49	28	57	40	50
Proyectos con unidades disponibles	161	133	151	72	100	139	123
	Proyectos 100% Vendidos y Detenidos						
Proyectos 100% Vendidos (Inventario Acumulado)	27	61	95	161	196	225	260
Proyectos Detenidos	3	6	10	10	5	7	0

Fuente: Evolución de los mercados de vivienda en el Ecuador (2013)

Elaborado por: Smart Research

La urbanización privada o cerrada como solución de vivienda, en Latinoamérica aparece estudiada en sus inicios gracias al conocimiento publicado sobre la privatización de espacios

urbanos en las ciudades latinoamericanas e ibéricas que registra su primera etapa durante los últimos años del siglo XX:

Se editan algunos artículos que constituyen las aproximaciones iniciales a la compleja temática. La aparición de tres libros, en los años 1997, 2000 y en 2001, marca una fase de maduración académica y de mejor conocimiento de la realidad:

a) *Dos cortiços aos condomínios fechados: as formas de produção da moradia na cidade do Río de Janeiro*

Se trata de un estudio sobre las formas de producción de espacio urbano en la ciudad carioca durante el siglo XX. El autor destaca el protagonismo que a partir de la década de 1980 adquieren los condominios cerrados.

b) *Ciudad de Muros: ante la inseguridad, enclaves fortificados en São Paulo*

La obra de Teresa Caldeira se centra en la relación entre el incremento de la violencia en Sao Paulo y las transformaciones urbanas que ello provoca. En el libro se pone de relieve el incremento de la segregación urbana y su correlato en la conformación de enclaves fortificados que buscan repeler las amenazas de la ciudad abierta y por tanto estimulan modelos que suponen un estrangulamiento del espacio público.

c) *Los que ganaron: estrategias residenciales de las clases medias y las elites en Buenos Aires*

La investigación de Maristella Svampa tiene méritos teórico-metodológicos que reflejan una obra de buena manufactura sociológica. Se agradece la oportunidad de acercarnos a las voces vivas de los residentes de los “countries” y barrios privados de Buenos Aires. (Cabrales, 2008)

La aparición de estas obras viene a marcar una nueva etapa en el conocimiento y ayuda a la profundización y comprensión de las razones por las cuales han surgido entre nuestros pueblos.

De las notas de Cabrales también se rescatan lo mucho que ha sido estudiado este fenómeno en Argentina y en Brasil y lo poco que se ha recopilado en países como Venezuela y Ecuador, sin embargo lo más curioso que se ha leído al respecto es la ausencia de estudios de este fenómeno residencial en Colombia.

Estudiar el tema de la creciente proliferación de urbanizaciones cerradas en el Ecuador genera un efecto disparador, Se afirma que la presencia de la urbanización cerrada “*es un indicador de un cambio de época de la ciudad*” (Amendola, 2000). Frase que coincide de manera interesante con el discurso del actual presidente del Ecuador que ha afirmado

repetidamente que la nación no vive una “época de cambios, sino un verdadero cambio de época” (Correa, 2007).

Sin embargo, de acuerdo a Janoschka y Glasze (2003), *son tres los discursos que se pueden identificar en la discusión sobre las causas del surgimiento de urbanizaciones cerradas: globalización, aumento de la criminalidad y privatización de espacios públicos*. A los argumentos descritos el autor agrega en este documento otro discurso, conociendo la realidad nacional, que sería: el evidente crecimiento en el acceso a la seguridad social y a los créditos hipotecarios estatales, que a su vez dinamizan la economía desde el polo de la industria de la construcción, pues la oferta de soluciones es cubierta por la demanda antes incapacitada de acceder a una vivienda propia.

Ya establecido el hecho de la existencia y crecimiento de las urbanizaciones privadas en nuestro medio, se busca utilizar la disciplina de la administración para poder manejar sus particularidades, por lo que se repasa a continuación el origen y utilidades de dicha disciplina:

“La necesidad del pensamiento administrativo es reciente, se reconoce que surge con la revolución industrial de finales del siglo XVIII y su desarrollo no se ha detenido. No obstante, la primera reflexión sistemática sobre el contenido de la administración se hace hasta finales del siglo XIX y principios del siguiente, con la obra de Frederick W. Taylor, considerado, junto con Henri Fayol, fundador de esta disciplina. Si la comparamos con otras ciencias sociales, no cuenta con la tradición y riqueza conceptual y metodológica de cualquier otra, aunque no por ello deja de ser una disciplina con gran diversidad de teorías y aplicaciones en el mundo actual. Para dilucidar la naturaleza del objeto de estudio de la administración proponemos partir del análisis de la siguiente premisa: con la revolución industrial surge la administración como una actividad socialmente útil y necesaria. Una de las consecuencias más importantes de la revolución industrial fue el sistema fabril de producción, que implicó reunir en un solo espacio herramientas y equipos de trabajo, materias primas y personas –artesanos que dominaban las artes de un oficio, convertidos en operarios contratados para prestar sus servicios dentro de una fábrica–, con lo que se dio origen a las primeras prácticas de la administración referidas a la supervisión, control y vigilancia del proceso de producción y trabajo. De este modo surge la administración como una actividad social, necesaria para conducir y encausar el trabajo cooperativo de las personas hacia el cumplimiento de objetivos y metas de producción.” (Soto, 1998).

Es muy interesante apreciar que de las tareas administrativas aplicadas al control del trabajo y de la calidad del mismo, surgieron obras documentales señalando las mejores

prácticas para cada actividad u oficio de cualquier trabajador en cualquier área, y se empezó a aprovechar la experiencia escrita de las organizaciones, empresas, industrias, gobiernos, etc. en función de su aprendizaje acumulado en sus procesos de producción de productos o servicios, y del manejo de sus bienes y activos.

La administración de urbanizaciones privadas no es un tema nuevo para desarrollar, existen varias publicaciones y varios trabajos, sin embargo, demasiado empíricos, aplicados a varios lugares o entornos de este tipo que se han beneficiado de la aplicación de prácticas y procedimientos adaptados a cada específico caso. Si se habla de establecer un modelo de gestión para este fin y para este tipo de administración, se debe asociar directamente con la administración de recursos comunes que posee una urbanización cerrada, así como la representación legal y operación de la misma que incluye programas de mantenimiento y manejo de personal especializado para las áreas disponibles.

De acuerdo a lo expuesto, se trata de conseguir una concreción de diligencias que conduzcan efectivamente a optimizar o mejorar un gobierno, una dirección, un ordenamiento o disposición de recursos relacionados a la administración de urbanizaciones.

En el mundo actual existen además en franco crecimiento, soluciones tecnológicas que favorecen la administración de urbanizaciones, que van desde equipos de control de acceso de vehículos y personas, pasando por las redes de cámaras de seguridad exteriores e interiores, hasta software especializado que se ajusta a los requerimientos de la gestión básica de estas entidades residenciales. Algunos ejemplos de estas soluciones:

- Monitoreo con Cámaras de Seguridad: <http://blueirissoftware.com/>
- Organizador de Condominios: www.vivook.com
- <http://www.gelb.com.ar/control-de-acceso-en-barrios-cerrados.html>

En el ámbito social, la administración de urbanizaciones encierra algunas aristas que bien se mencionan con claridad en el trabajo de Amaranta Dutti sobre propiedad horizontal en el Ecuador, cuando escribe:

“La conservación de los elementos y servicios comunes en buen estado, la misma dirección de algunos servicios como los de portería, limpieza, custodia, etc., las reparaciones normales, el pago de tasas y contribuciones que no sean exclusivas de cada dueño y otras actividades semejantes, constituyen la ordinaria administración en el caso de los edificios por pisos. A todo ello habría que agregar los actos o gestiones de extraordinaria administración como serían las acciones y defensas judiciales de los intereses y derechos comunes, o la ejecución de decisiones radicales de la asamblea de propietarios, como la de derrocar el edificio, reconstruirlo o mudar fundamentalmente su

estructura. La administración constituye un servicio de todos los propietarios, tendiente a conservar, mantener y defender sus derechos e intereses comunes. Lógicamente son los mismos dueños de los apartamentos [o casas] quienes deben organizar tal administración y señalar el modo de funcionar; concretamente, suele ejercerse por medio de un administrador unipersonal, y son todos los propietarios los llamados a señalar los límites de su mandato. Nada impediría, sin embargo, a que se constituyera un cuerpo de varios miembros para el mismo efecto, solamente que no sería muy práctico, al menos tratándose de edificios [o urbanizaciones] que no sean de inmensas dimensiones. (Dutti, 2014).

En la investigación actual, se acude también a una valoración de especialistas con la que se pretende avalar el esfuerzo de este trabajo y cumplir con los requisitos de la investigación.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

1.2.1 Crecimiento Poblacional

El crecimiento poblacional o crecimiento demográfico es el cambio en la población en un cierto plazo, y puede ser cuantificado como el cambio en el número de individuos en una población por unidad de tiempo para su medición. El término crecimiento demográfico puede referirse técnicamente a cualquier especie, pero refiere casi siempre a seres humanos, y es de uso frecuentemente informal para el término demográfico más específico tarifa del crecimiento poblacional, y es de uso frecuente referirse específicamente al crecimiento de la población del mundo. Los modelos simples del crecimiento demográfico incluyen el modelo del crecimiento de Thomas Malthus y el modelo logístico.

Figura 5 Fórmulas para calcular la tasa de crecimiento poblacional y de la razón de crecimiento

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{(\text{poblacion al final del periodo} - \text{poblacion al principio del periodo})}{\text{poblacion al principio del periodo}}$$

$$\text{Razon de crecimiento} = \text{Tasa de crecimiento} \times 100\%.$$

Fuente: Wikipedia (2014)

Estas fórmulas son particularmente útiles para mostrar y analizar el crecimiento de la población del objeto de la investigación.

1.2.2 Vivienda

Es una edificación cuya principal función es ofrecer refugio y habitación a las personas, protegiéndolas de las inclemencias climáticas y de otras amenazas. Otras denominaciones de vivienda son: apartamento, aposento, casa, domicilio, estancia, hogar, lar, mansión, morada, piso, etc. (Wikipedia, 2014). En el medio en que se desenvuelve la investigación el concepto es utilizado frecuentemente.

1.2.3 Urbanización Cerrada

Borsdorf (2003) señala que: los barrios cerrados son urbanizaciones con dos o más departamentos o casas que cuentan con una infraestructura común y se encuentran cercados por muros o rejas, separados del espacio público mediante una barrera o puerta y vigilados por guardias o cámaras de video. A nivel de infraestructura, sus instalaciones pueden incluir áreas verdes, equipamientos deportivos, áreas infantiles, piscina, sauna y club. El mismo autor señala los diferentes nombres con que se conocen este tipo de viviendas en diferentes países (condominios en Chile, barrios privados en Argentina, fraccionamientos cerrados o colonias en México o conjuntos habitacionales o urbanizaciones privadas en Ecuador).

Una urbanización es un conjunto de viviendas situadas generalmente en un antiguo medio rural junto a otras poblaciones (Wikipedia, 2014).

La conceptualización de Borsdorf es mejor aplicada a la investigación, se la adopta contrastando con la de Wikipedia porque no necesariamente las urbanizaciones estudiadas están en el área rural.

Ilustración 1 Entrada de una Gated Community o urbanización privada en Boca Bayou condominiums en Boca Ratón, Florida.



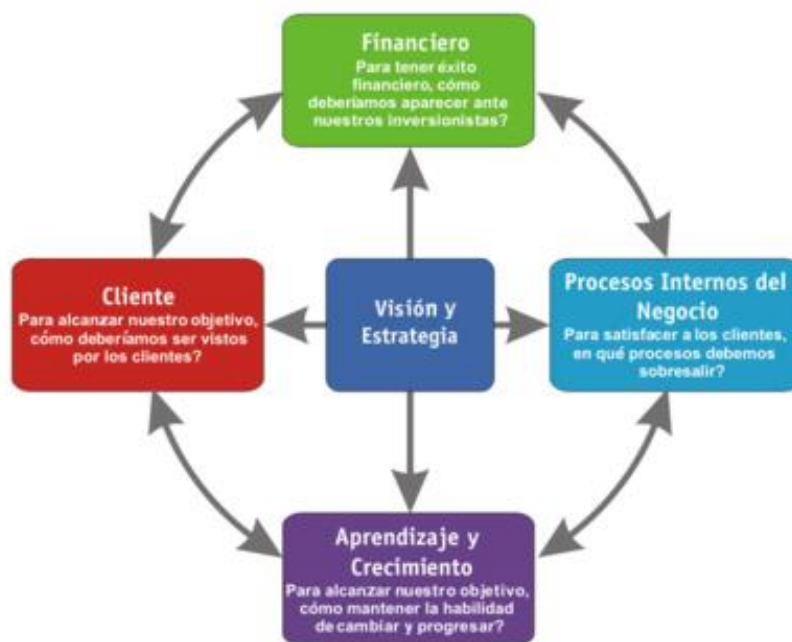
Fuente: Wikipedia (2005)

Cargado por: Usuario Mattes

1.2.4 Administración

La palabra administración proviene del latín ad que significa ‘hacia’, ‘dirección’, ‘tendencia’, y del latín minister que significa ‘subordinación’, ‘obediencia’, por lo que es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc. de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización. (Wikipedia, 2014).

Ilustración 2 Administración moderna de una organización, centrada en la estrategia y enfocada a las necesidades del cliente.



Fuente: Wikipedia (2012)

Cargado por: Usuario Arnaldo Rabelo

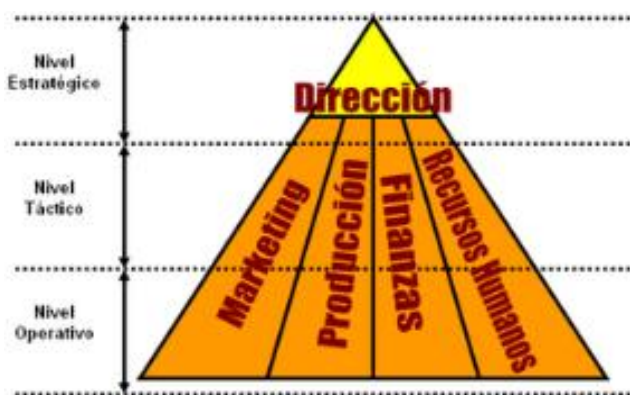
Otras definiciones de Administración (Anónimo, s.f.) son las siguientes:

- La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.
- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (Terry G., s.f.)
- La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernández A., s.f.)
- La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Münch G. y García M., s.f.)
- Andreas Kaplan (s.f.) específicamente describe la administración europea como "una gestión intercultural y social, basada en un enfoque interdisciplinario".
- La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente

va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos. (Anónimo, s.f.)

Se podría rescatar un poco de todas las definiciones y conceptos de administración encontrados, sin embargo, el concepto de Wikipedia se adapta y aplica bastante bien a la administración de urbanizaciones porque se manejan recursos en beneficio colectivo para satisfacer fines de toda la asociación de residentes.

Ilustración 3 Organización clásica piramidal por áreas funcionales.



Fuente: Wikipedia (2008)

Cargado por: Usuario Jesuja

El proceso administrativo ha sido estudiado por muchos autores, pero encuentra puntos comunes de organización cuando se compara las etapas definidas por varios investigadores en la siguiente tabla:

Tabla 1 Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo

Autor	Año		Etapas		
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lindall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín R. Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Femánd.	1967	Planeación	Implementación.		Control
R.Alec.Mackenzie	1969	Planeación	Organización integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Fuente: Fernández Arena (s.f.)

Para la documentación de buenas prácticas en un modelo de gestión se considera el criterio de George R. Terry, como uno que puede ser asumido para los fines de la investigación.

1.2.5 Modelo de Gestión

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. (Equipo de redacción de WordPress, 2008).

Se asume entonces que un modelo de gestión administrativa se encarga de homogeneizar la parte funcional identificando las necesidades de información, definiendo un modelo de negocio, y haciendo los ajustes funcionales adecuados con las herramientas

idóneas. Para una urbanización su negocio puede ser mantener la confianza de los residentes, por lo que es aplicable.

1.2.6 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados. (Finch, Freeman, Gilbert y Mascaró, 1996).

Hay coherencia en aplicar este concepto a las diferentes actividades que transforman las solicitudes en productos que se ofrecen a los clientes de una urbanización.

1.2.7 Presupuesto

Un presupuesto es un plan para el dinero que consta de dos partes: ingresos y gastos. (Einspruch, 2009).

Conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo. Los rubros pueden estar clasificados por cuentas contables a fin de un mejor control. Se asume una elaboración simple de presupuesto para facilitar la planificación de recaudación y gastos de la organización.

1.2.8 Conjunto Habitacional

“Modalidad de desarrollo urbano para uso residencial, comercial o mixto, sujeta a restricciones y obligaciones, que se caracteriza por la carencia de superficies cedidas a la municipalidad como áreas de dominio público. En materia de restricciones, el lote donde se desarrollará el referido conjunto, no podrá superar dos hectáreas, disponer de una dotación de 1 espacio de estacionamiento de vehículos para cada condómino y su densidad bruta no podrá exceder los 600 habitantes por hectárea.

“Si el conjunto habitacional se ubica dentro de una ciudadela, la habitabilidad del conjunto se contabilizará para efectos del cálculo del equipamiento comunal público. No se aprobarán conjuntos habitacionales, que se ubiquen fuera de una ciudadela, es decir como un proyecto autónomo, cuya habitabilidad sea mayor de 2,000 personas, a fin de evitar potenciales problemas con la dotación del equipamiento comunal público.” (Municipalidad de Daule, 2013).

Se asume que la Urbanización Turquesa es parte del Conjunto Habitacional La Joya en el Cantón Daule.

1.2.9 Asociación de Residentes

Asociación significa “*la unión de personas, entidades o cosas para un fin*” (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007)

Para conveniencia de la investigación se adapta el concepto a la organización social sin fines de lucro, que con personería jurídica se constituye con el fin de asumir la responsabilidad de la administración de una urbanización, representada por un presidente electo por los socios de la asociación, que son los residentes de la comunidad organizada.

1.2.10 Alícuotas

“*Cantidad que se halla contenida en otra un número exacto de veces: 3 es parte alícuota de 12*” (Diccionario Enciclopédico Vox 1, 2009).

Son los valores económicos que los socios aportan mensualmente, estos pueden ser ordinarios o extraordinarios. Constituyen los ingresos primarios de la urbanización. Cada aporte de cada residente es parte del ingreso total esperado de la asociación administradora.

1.2.11 Estatuto

La palabra estatuto puede referirse a una variedad de clases de estatutos cuyo rasgo común es que regulan las relaciones de ciertas personas que tienen en común la pertenencia a un territorio o sociedad. Por lo general, los estatutos son una forma de derecho propio. (Wikipedia, 2014)

En las urbanizaciones del Conjunto Residencial La Joya, se refiere al estatuto de constitución, mismo que aparece en el registro oficial de la República una vez aprobado por la Asamblea Nacional. En el Anexo 1, se adjunta una digitalización del estatuto de la Urbanización Turquesa, del Conjunto Residencial La Joya como ejemplo.

1.2.12 Asamblea General de Socios

“*Reunión de personas para algún fin*” (Diccionario de la Lengua Española, 2005).

Máxima autoridad en la urbanización, conformada por todos los socios residentes y propietarios habilitados, es decir, que están al día en las aportaciones de alícuotas.

1.3 MARCO GEOGRÁFICO

El Conjunto Habitacional La Joya, está ubicado en el Cantón Daule de la Provincia del Guayas, sobre la vía Samborondón Km 15. La misma que cuenta actualmente con 15

urbanizaciones entregadas, y cada una de ellas albergan alrededor en promedio de 400 casas y familias.

Ilustración 4 Ubicación de la vía Samborondón y de La Joya en la provincia del Guayas



Fuente: Wikipedia.org y LaJoya.ec (2014)

La Urbanización Turquesa, ha sido la elegida como objeto de investigación, a fin de aplicarse el mismo modelo a todas las demás urbanizaciones del sector por ser prototipos similares en las normativas, y en cuanto a las circunstancias, problemática, organización y administración se refiere.

Ilustración 5 Urbanización Turquesa con referencia a todo el conjunto



Fuente: LaJoya.ec (2014)

1.4 MARCO DEMOGRÁFICO

El cantón Daule, donde se encuentra el objeto de la investigación tiene una población de más de 142 mil personas, según la proyección que se obtuvo para este año a partir de los datos del censo poblacional de 2010. Políticamente el cantón Daule está dividido en: 4 Parroquias Rurales: Los Lojas, Juan Bautista Aguirre (Los Tintos), El Laurel y Limonal; y 7 Parroquias Urbanas: Magro, Banife, Juan Bautista Aguirre, Santa Clara, Emiliano Caicedo, Vicente Piedrahíta, y la parroquia satélite La Aurora. En la última parroquia mencionada se encuentra la Urbanización Turquesa de La Joya.

La parroquia satélite La Aurora es en la que su población más rápidamente crece, debido a que el proyecto La Joya continúa inaugurando etapas.

Tabla 2 Proyecciones referenciales de población cantonal según años y edades

Cantón	GRUPOS DE EDADES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DAULE	1 - 4	10,939	11,169	11,379	11,570	11,754	11,938
DAULE	5 - 9	13,199	13,576	13,950	14,315	14,663	14,985
DAULE	10 - 14	12,526	12,933	13,345	13,756	14,168	14,579
DAULE	15 - 19	10,818	11,182	11,557	11,944	12,341	12,747
DAULE	20 - 24	9,254	9,533	9,829	10,144	10,476	10,825
DAULE	25 - 29	9,326	9,602	9,881	10,165	10,457	10,762
DAULE	30 - 34	9,609	9,961	10,310	10,652	10,989	11,323
DAULE	35 - 39	9,313	9,706	10,110	10,520	10,935	11,351
DAULE	40 - 44	7,892	8,224	8,571	8,934	9,313	9,708
DAULE	45 - 49	6,746	7,047	7,354	7,668	7,991	8,326
DAULE	50 - 54	5,318	5,603	5,892	6,183	6,478	6,777
DAULE	55 - 59	4,303	4,573	4,854	5,143	5,440	5,744
DAULE	60 - 64	3,602	3,843	4,100	4,372	4,658	4,959
DAULE	65 - 69	2,818	2,997	3,193	3,406	3,636	3,884
DAULE	70 - 74	1,991	2,089	2,202	2,329	2,471	2,628
DAULE	75 - 79	1,378	1,421	1,472	1,531	1,600	1,680
DAULE	80 y Más	1,882	1,867	1,871	1,887	1,915	1,954
DAULE	TOTAL	123,735	128,192	132,777	137,473	142,287	147,219

Fuente: Censo de Población y Vivienda (2010)

Realizado por: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

La Tabla 2 permite cuantificar la población total del cantón Daule al año actual, el crecimiento absoluto que ha venido experimentando desde el año 2010 y además una proyección al 2015.

Ilustración 6 Desarrollo urbanístico de la parroquia La Aurora, a la altura de La Joya



Fuente: Google Earth (2014)

Según datos del Municipio de Daule (2011), debido al fenómeno urbanístico provocado por el desarrollo del Conjunto Habitacional La Joya y Villa Club principalmente, la parroquia La Aurora es la que más predios tienen registrados:

Tabla 3 Predios registrados en la municipalidad por parroquia

PARROQUIAS	NÚMERO DE PREDIOS
Banife	3.010
Emiliano Caicedo	2.437
Juan Bautista Aguirre	1.861
Magro	256
Vicente Piedrahíta	2.132
Santa Clara	2.112
Satélite La Aurora	20.065
Juan Bautista Aguirre (Rural)	289
Laurel	1.240
Limonal	292
Los Lojas	95
Total de predios	33.789
Satélite La Aurora (Camposanto Parque de la Paz)	42.250
Total General	76.039

Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal y de Ordenamiento Territorial del Cantón Daule (2011)

Elaborado por: Arq. Ab. Msc. José Neira Rizzo, Consultor

En concordancia a lo presentado, la tasa de crecimiento de tenencia de vivienda propia en el cantón se muestra en ascenso continuo y se mantiene la tendencia según los datos que se pueden observar en la Tabla 4.

Tabla 4 Tasas de crecimiento por tipo de vivienda en el Cantón Daule

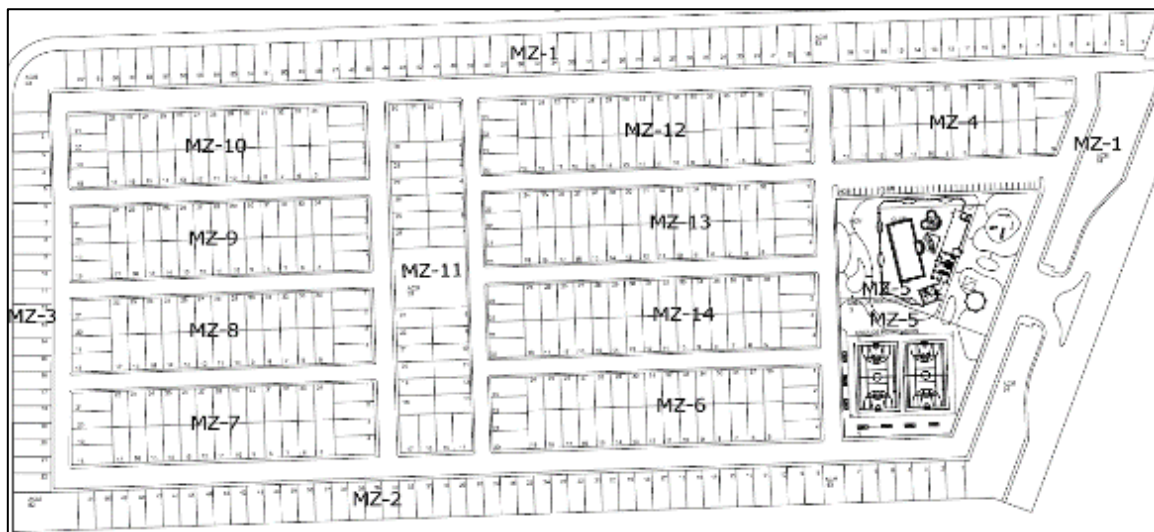
# TASAS CRECIMIENTO	1990-2001	2001-2010
1 Propia	0,5%	6,7%
2 Arrendada y anticresis	1,6%	3,7%
3 Gratuita (incluye prestada o cedida)	-2,3%	
4 Por servicios	-2,2%	-7,3%
5 Otra	13,4%	
Promedios	2,2%	1,0%

Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal y de Ordenamiento Territorial del Cantón Daule (2011)

Elaborado por: Arq. Ab. Msc. José Neira Rizzo, Consultor

Datos similares se presentan en todo el sector de la vía Samborondón, en la urbanización Turquesa, donde se concentró la investigación, existen actualmente 482 solares o espacios para una unidad habitacional. De estos el 99% ya están entregados a sus propietarios definitivos (lajoya.ec, 2014). La etapa se encuentra organizada por manzanas, teniendo en total 14. La nomenclatura para identificar cada solar se maneja de esa manera, por número de manzana y número de villa, por ejemplo: Casa 10-15 que significa manzana 10, villa o casa 15.

Ilustración 7 Plano de distribución de manzanas y villas en Turquesa de La Joya



Fuente: Anexo de Documentación de Entrega de Vivienda en Urbanización La Joya (2012)

1.5 MARCO LEGAL

1.3.1 Declaración Universal de Derechos Humanos

Artículo 25:

1. Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad. (Organización de las Naciones Unidas, 1948).

Es relevante no solamente porque menciona el derecho a la vivienda de los seres humanos sino también porque recalca que tienen derecho a los servicios sociales necesarios, que a más de lo básico, se relaciona con la facultad de organizarse como vecinos y administrar sus sectores y bienes comunes en el caso de urbanizaciones cerradas. Es aplicable.

1.3.2 Constitución de la República del Ecuador

De la constitución podemos extraer algunos apartados relevantes que brindan soporte y amplían la base del conocimiento aprovechado en la investigación:

Título II – Derechos - Capítulo segundo, Derechos del buen vivir, Sección sexta
Hábitat y vivienda

Art. 30.- Las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable, y a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica.

Art. 31.- Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural. El ejercicio del derecho a la ciudad se basa en la gestión democrática de ésta, en la función social y ambiental de la propiedad y de la ciudad, y en el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Capítulo cuarto, Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, Capítulo sexto
Derechos de participación

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental

Capítulo noveno

Responsabilidades

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

7. Promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular, conforme al buen vivir.

Título VII, Régimen Del Buen Vivir, Sección cuarta

Hábitat y vivienda

Art. 375.- El Estado, en todos sus niveles de gobierno, garantizará el derecho al hábitat y a la vivienda digna, para lo cual:

1. Generará la información necesaria para el diseño de estrategias y programas que comprendan las relaciones entre vivienda, servicios, espacio y transporte públicos, equipamiento y gestión del suelo urbano.

3. Elaborará, implementará y evaluará políticas, planes y programas de hábitat y de acceso universal a la vivienda, a partir de los principios de universalidad, equidad e interculturalidad, con enfoque en la gestión de riesgos.

4. Mejorará la vivienda precaria, dotará de albergues, espacios públicos y áreas verdes, y promoverá el alquiler en régimen especial.

5. Desarrollará planes y programas de financiamiento para vivienda de interés social, a través de la banca pública y de las instituciones de finanzas populares, con énfasis para las personas de escasos recursos económicos y las mujeres jefas de hogar.

1.3.3 Plan Nacional del Buen Vivir

También es importante enmarcar el presente esfuerzo en los objetivos de este plan nacional, donde se coincide y se sintoniza con el esfuerzo de mejorar la administración de una urbanización y construir conocimiento a partir de este ejercicio, por lo tanto se considera que los objetivos directamente relacionados del plan con la investigación son:

- Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad
- Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población
- Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- Objetivo 5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad

1.3.4 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD

El COOTAD se aplica a la administración del suelo, su ocupación y administración de asentamientos, así como también faculta a los municipios de los cantones donde se construyen estos proyectos de vivienda a emitir ordenanzas que regulan un sinnúmero de aspectos técnicos y cotidianos en el Cantón Daule. Pero se pueden extraer así mismo algunas partes clave aportantes al conocimiento del presente trabajo:

Capítulo III

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Sección Primera

Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones

Artículo 54.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres.

1.3.5 Ley de Propiedad Horizontal con Reformatoria 2011

El 15 de septiembre de 2011 se reformó la Ley, con el fin de adaptarla a las demandas del medio actual, es gracias a esta normativa que las asociaciones de residentes, por ejemplo se pueden conformar. Para leer la ley véase el anexo 2.

1.3.6 Estatuto de Constitución de la Urbanización Turquesa de La Joya

Ver anexo 1.

Una particularidad especial que se destaca, es que hoy en día el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, que venía siendo el ente controlador de las asociaciones de residentes creadas según la ley de propiedad horizontal, está transfiriendo la competencia al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda MIDUVI; por lo que se han ralentizado los procesos como el de registrar reglamentos de las urbanizaciones o llevar a cabo trámites de elecciones de directivas de asociación, etc. hasta que terminen la transferencia de responsabilidades.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL, PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN Y VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

A lo largo de este capítulo se describe la metodología de investigación asumida, el análisis situacional del objeto investigado, la propuesta modelo para la gestión de urbanizaciones y la valoración del resultado por parte de especialistas.

2.1 METODOLOGÍA

A la metodología de estudio de la presente investigación, se la enmarca en el tipo descriptivo, por la naturaleza social de la investigación y la caracterización misma del problema, que son aspectos que “definen el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento” (Méndez, 2001).

2.1.1 Enfoque Metodológico Asumido

La problemática que encausa el estudio define la utilización combinada de dos enfoques metodológicos para la recolección, estudio y explicación de la información que se obtiene, a saber: a) El cualitativo, que favorece las comparaciones adecuadas para ir concibiendo una propuesta de modelo y, b) El cuantitativo, que favorece la revisión, cálculo y presentación conveniente de información.

2.1.2 Métodos, Técnicas e Instrumentos Utilizados en la Investigación

Los métodos integrados en la investigación fueron de nivel teórico, empírico y estadístico-matemático. A nivel teórico permitieron obtener marcos donde se circunscribe y se sustenta el estudio, también las propuestas y el diagnóstico de las mismas; a nivel empírico brindaron claridad y organización para la información recolectada sobre el objeto investigado y dieron dirección a la propuesta final; a nivel estadístico-matemático apoyaron la cuantificación, cálculo, procesamiento e interpretación de los datos que en lo posterior brindarían sustento a la necesidad de elaborar el modelo de gestión.

Del nivel teórico se utilizaron el método inductivo-deductivo, analítico-estructural, sintético-estructural y de modelamiento. Todos estos aportando a la factibilidad y utilidad del modelo.

Del nivel estadístico-matemático se utilizaron la estadística descriptiva, el análisis porcentual y el análisis de frecuencias.

Del nivel empírico se puede realizar un recuento cronológico que comienza con la observación como método, ya que permitió la utilización de dos técnicas: la observación participante donde el “investigador pertenece al grupo investigado” (Méndez, 2001) y la observación sistemática no participante, realizadas en las instalaciones de la urbanización Turquesa de la Joya y que incluyó la asistencia a reuniones, acompañamientos, participación en asambleas y eventos desde junio de 2012.

La observación permitió obtener información, que se organizó con instrumentos acordes, por ejemplo la utilización de formularios de registro, donde se apuntaron antecedentes, problemáticas particulares e ideas de solución brindadas por los participantes, posteriormente se organizaron a través de la realización de resúmenes y esquemas con el fin de analizarlos en su contexto principal o dividirlos por tema.

Durante varias reuniones de trabajo se discutieron y delinearon los reglamentos que se presentan en el trabajo de investigación, mismos que son resultado de comparar varios reglamentos de otras urbanizaciones, someter a análisis extractos presentados al directorio por el investigador para cada sección y capítulo escrito; varios capítulos, como el de incentivos y multas fueron concebidos enteramente entre los miembros del directorio y el autor.

Se utilizó el análisis de documentos, a través de la revisión detallada de aquellos que se manejan en la oficina de la administración, se catalogaron por el área de influencia y se graficó el flujo de cada uno, para finalmente a través de la entrevista informal a los usuarios lograr identificar las mejoras y cambios pertinentes en tales documentos.

Este análisis documental también incluyó una revisión frecuente de informes de cumplimiento de funciones, de registro de residentes, de contabilidad, cobranzas, operaciones de mantenimiento y adquisiciones; que se fueron depurando a través de la entrevista informal al repasar con los responsables las falencias encontradas, este ajuste paulatino se lo realizó en varias iteraciones donde se requirió incluso el rediseño de formatos y la optimización de fórmulas en hojas de cálculo electrónicas de los usuarios.

La entrevista informal se la utilizó durante acompañamientos y recorridos realizados que brindaron la oportunidad de conversaciones cotidianas con directivos, residentes y empleados de la urbanización, en las cuales se podía extraer detalles adicionales ya sea de procedimientos frecuentes, de casos por resolver o de maneras alternativas de abordar problemas cotidianos.

Se analizaron también los documentos legales vigentes, estatutos, ordenanzas y planes oficiales del Municipio de Daule, que aportaron con datos sobre el control, el orden y las estadísticas actualizadas sobre el crecimiento y proliferación de las urbanizaciones en el

cantón, información que permitió la triangular documentos y determinar regularidades consideradas en el reglamento interno de la urbanización más adelante; los formularios que sirvieron como instrumentos para facilitar la aplicación de estos métodos se pueden revisar en el Anexo 24.

Se realizó una encuesta, adjunta en el Anexo 3, tomada en una muestra significativa de vecinos de la urbanización Turquesa, los datos obtenidos estuvieron relacionados con la demografía interna de la comunidad y con sus expectativas, lo que permitió ampliar el conocimiento de aspectos prioritarios que se tomarían en cuenta para orientar la propuesta del modelo.

El cuestionario utilizado en la encuesta mencionada, se lo diseñó utilizando el instrumento de la entrevista grupal con los directivos, con el procedimiento básico para obtener una lluvia de ideas; con lo que se logró la participación de toda la directiva, es decir cinco personas, más dos vocales, que definieron lo que se debía preguntar. Véase el formulario de lluvia de ideas en el Anexo 25.

Con el fin de obtener información de la organización laboral de la oficina de administración, las tareas y actividades de los trabajadores en relación de dependencia, se realizó una entrevista individual semiestructurada a todos los empleados para conseguir que detallen según su punto de vista las tareas en las que emplean su tiempo y su percepción de lo que deberían ser sus asignaciones y responsabilidades. Ver Anexo 26.

La triangulación como técnica hizo factible hallar “*coincidencias en la información obtenida con diferentes métodos de recolección de datos*” (Aravena, Kimelman, Micheli, Torrealba, & Zúñiga, 2006); por ejemplo se revelaron coincidencias en las conclusiones al comparar la información documentada con la observación participante versus los datos cuantitativos de la encuesta y entrevistas realizadas.

También hacia el final del trabajo investigativo se realizó otra entrevista individual diseñada para obtener la valoración de por parte de especialistas, dicha encuesta se la puede encontrar en el Anexo 5 y sus resultados se encuentran al final del capítulo.

2.1.3 Selección de la Muestra

La muestra seleccionada comprende la Urbanización Turquesa del Conjunto Habitacional La Joya, que se compone de 482 viviendas, 16 colaboradores asalariados que trabajan en tareas de administración, seguridad y mantenimiento, y a una Directiva electa conformada por las dignidades de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Síndico, Tesorero y cinco Vocales Suplentes.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

El análisis de situación inicial ayuda a evaluar las condiciones en las que una promotora inmobiliaria entrega la dirección y la administración de una urbanización a sus residentes; para una vez comprendidas tales condiciones, determinar cuál debe ser el contenido de los elementos que integrarán el modelo de gestión y cuáles deben ser las áreas prioritarias en las que influirá para resolver el problema planteado. En dicha evaluación se integran la recolección de información con el análisis de la misma:

“La evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos”. (Ander-Egg, 2000).

De manera que siguiendo la directriz mencionada del párrafo anterior, se comienza por la compilación de la información obtenida a través de los métodos, técnicas e instrumentos utilizados, a continuación se procede a analizar todo lo recolectado, procesar y detallar resultados, así como referenciar datos cuantitativos donde es posible para definir necesidades y falencias que orientarán las propuestas consiguientes.

Uno de los primeros y más importantes pasos que se dio para avanzar en la recolección de información fue la encuesta a los residentes, pero para configurar lo que se indagaría entre ellos se realizó una entrevista grupal con los directivos, la misma que entregó varias propuestas de preguntas y datos que se querían preguntar, sin embargo, por medio de un análisis con la directiva de todo lo obtenido con ese procedimiento se definieron las preguntas finales como se puede consultar en el Anexo 3.

Tabla 5 Proyección de información familiar en Turquesa de La Joya

DATO PROYECTADO TURQUESA	VALOR
Habitantes	1899
Niños menores de hasta 12 años	511
Adolescentes	173
Personas de la Tercera Edad (>65 años)	91
Personas con discapacidad o enfermedad crónica	121
Familias con mascotas	177

DATO PROYECTADO TURQUESA	VALOR
Mascotas en total	264
Vehículos residentes	560

Algunos de estos datos más significativos obtenidos de la encuesta en 248 casas se leen en la Tabla 5 y el resto en el Anexo 4; esta información permitió proyectar para toda la urbanización sus datos referenciales de habitantes, la configuración de las familias, así como el número de mascotas y vehículos que tiene la comunidad en esta etapa residencial.

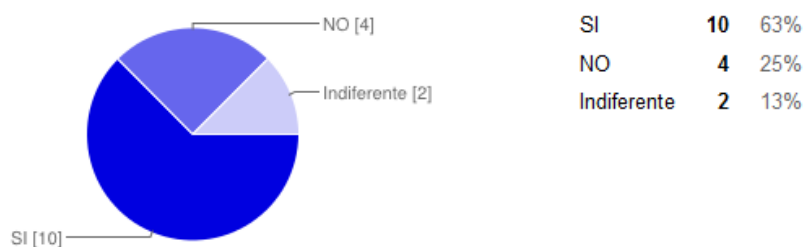
Se determinó que la proporción de residentes dueños de casa es notable, ratificando el crecimiento acelerado identificado anteriormente para las casas propias en la parroquia La Aurora, contrastando con la población arrendataria que llena a penas al 17%.

Todos estos datos también confirmaron el planteamiento de prioridades que dieron forma al modelo presentado y con seguridad estos datos también serán de utilidad para la toma de decisiones que los directivos de la urbanización Turquesa asumirán en el futuro.

Con los colaboradores asalariados de la administración, de seguridad y de mantenimiento que sumaban en total 16 personas y usando como instrumento la entrevista individual, se pudo definir falencias sobre el trabajo diario en cada puesto y la interacción entre áreas, se determinó por ejemplo que el tiempo por actividad realizada se puede mejorar si se entrena al personal; en este sentido, un dato interesante extraído de la pregunta que les pide considerar la necesidad de ser capacitados en sus funciones, reveló su interés al respecto:

Figura 6 Tabulación del deseo de aprender de los empleados de la urbanización

¿Piensa que le vendría bien más capacitación sobre sus tareas?



Lo expuesto arriba permite concluir a criterio del investigador, que el dato muestra particularidades del estado motivacional de la plantilla de trabajadores, que su nivel de entusiasmo crece al pensar en esta idea, que su disposición se orienta a tener continuidad en la organización y a sobrellevar los retos que sus labores pueden imponer. También se descubre

el deseo de mejorar y que admiten indirectamente que harían mejor su trabajo si aumentan su conocimiento y organización.

Los resultados de la triangulación de información para establecer puntos de necesidad común ofrecieron mayor claridad a varias problemáticas documentadas, la lista de regularidades giraron alrededor de las siguientes falencias administrativas:

- Ausencia de una imagen corporativa del equipo de trabajo
- Desconocimiento general del marco legal vigente
- Ausencia de guías de procedimientos y normas de urbanidad para los residentes
- Falta de experiencia o competencia directiva para encarar la organización de la oficina de la administración
- No están bien definidos o no se entienden completamente los roles de los miembros del directorio ni de los empleados de la asociación que ya están laborando
- No existen o no están completos los inventarios de los bienes de la urbanización
- La contabilidad y los presupuestos de operación no son concebidos adecuadamente ni analizados oportunamente
- Las reuniones del directorio, con empleados y asambleas de residentes son subutilizadas, no gozan de correcta planificación, ni formatos que orienten su realización. La agenda improvisada que se aprueba para estas reuniones pocas veces se cumple en la práctica
- No se dispone de informes de trabajo o de situación en ningún nivel administrativo que permitan medir el desempeño
- Recaudación ineficiente
- Residentes inconformes y desconfiados
- Falta de información y comunicación claras
- Empleados desmotivados

Cada uno de estos puntos enumerados aportan a determinar la gran potencialidad que tiene la elaboración de un modelo que tome en cuenta las falencias que se han logrado identificar con la recolección de datos y su análisis, más de estos resultados obtenidos de la observación se detallan en los siguientes párrafos.

La notoria falta de imagen corporativa, es evidente desde la ausencia de misión, visión y valores, hasta la no utilización de logos en las comunicaciones oficiales o la carencia de vestimenta adecuada según el caso, para que el personal atienda las diferentes actividades

regulares; detalle que no es recomendable omitir, especialmente cuando se procura conseguir la confianza de los residentes.

“La imagen corporativa puede estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independiente todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa, mediante la cual, los usuarios puedan reconocer quien factura el producto o servicio, por consiguiente determinar características y valores del mismo. Dentro de los elementos podemos encontrar los siguientes: Edificaciones, presentación de los productos, Marca o nombre, Color, Personajes, Iconos, Música, Comunicación, Medios, Isotipo, Logotipo, Monograma, Eslogan, Emblema, Pictograma, Anagrama, Logograma, Imagotipo. Dentro de la imagen de una empresa también se incluye su filosofía, misión, visión, valores, lealtad, servicio, integridad e innovación.” (Wikipedia, 2014).

Es comprensible que estos elementos mencionados en la cita estén definidos parcialmente o no hayan sido establecidos por parte de los constructores de la urbanización, pues se espera que sean los residentes quienes en la primera transición los especifiquen según el particular entender e intereses de ellos al asumir las funciones de administración que les corresponde.

Ilustración 8 No uso de ropa adecuada en oficina de administración



No se encontraron distintivos ni uniformes en los empleados y colaboradores en general, al no estar considerado se hace difícil identificar quién es servidor y quien residente en un determinado momento.

Las plazas físicas de trabajo en oficina tampoco han sido establecidas, se pudo determinar que en ocasiones el mismo empleado utilizó diferentes computadoras para terminar una actividad o se sentaba en diferentes escritorios dependiendo de la tarea que desempeñaba.

Ilustración 9 Comunicaciones sin logo de la urbanización



La ausencia de encabezados formales o al menos un logo de la urbanización en las comunicaciones y documentos oficiales, ahondaban la falta de identidad y deficiente imagen hacia los residentes.

Ilustración 10 Jardines desatendidos



Los jardines en el entorno físico de toda la urbanización se hallaron descuidados, lo que acentúa mayormente el deterioro de la imagen de aquellos que trabajan tratando de brindar una impresión positiva de la gestión.

En cuanto a los productos y servicios que se brindan en la urbanización, se detectó desconocimiento sobre quiénes son los clientes y qué es lo que se les ofrece. En este punto, la atención al público en oficina no goza de procedimientos definidos, normalmente los empleados remiten todo asunto al administrador y éste tampoco está organizado para atender por lo que se postergan las soluciones o se olvida los casos pendientes porque no se tiene una bitácora o algo que ayude a registrar las solicitudes y oportunidades de servicio al residente.

En los registros que se encuentran en la oficina no se encontraron inventarios de equipos de computación, muebles, máquinas de operación y mantenimiento de áreas verdes, lo que dificulta el control y el mantenimiento de estos bienes comunes, aunque se rescatan las facturas de compra o de mantenimiento donde se observan los datos de los artefactos.

Entre los proveedores que se tiene desde el inicio en una urbanización, se encuentra la empresa de seguridad que proporciona los guardias o custodios que son por lo general en un número de 10 trabajadores, divididos en dos turnos de doce horas trabajan 5 cada turno; sin embargo, aun cuando es un área crítica de controlar no se halló un registro de los datos personales de ellos como colaboradores permanentes que son, ni de los demás proveedores que ocasionalmente atienden a la urbanización.

En cuanto a las finanzas y la contabilidad, se encontraron registros al día, y esto se explica porque al hacer la transición, la constructora entrega cuadrados los balances y los informes actualizados, también se contrata normalmente una auditora que certifique la entrega; sin embargo, se encontró en los registros una elevada cartera vencida de alícuotas, lo que hace prever la necesidad de mejorar la recaudación.

No se contó con un presupuesto inicial que permita prever los ingresos o los egresos que normalmente contrastan en el ejercicio. Se hace importante organizar un presupuesto para empezar a fijar metas de recaudación en función del presupuesto deseado. En el anexo 6 se puede ver un ejemplo de informe económico y en el anexo 7 uno de un informe de la cartera vencida.

No se encontró documentada ninguna descripción de cargos para los empleados, ni se ofrece orientación inicial adecuada a los recursos humanos para cuando llegan como novatos; tampoco se identificó una estructura funcional definida, sino que es otro de los aspectos que el modelo puede elaborar para facilitar la gestión.

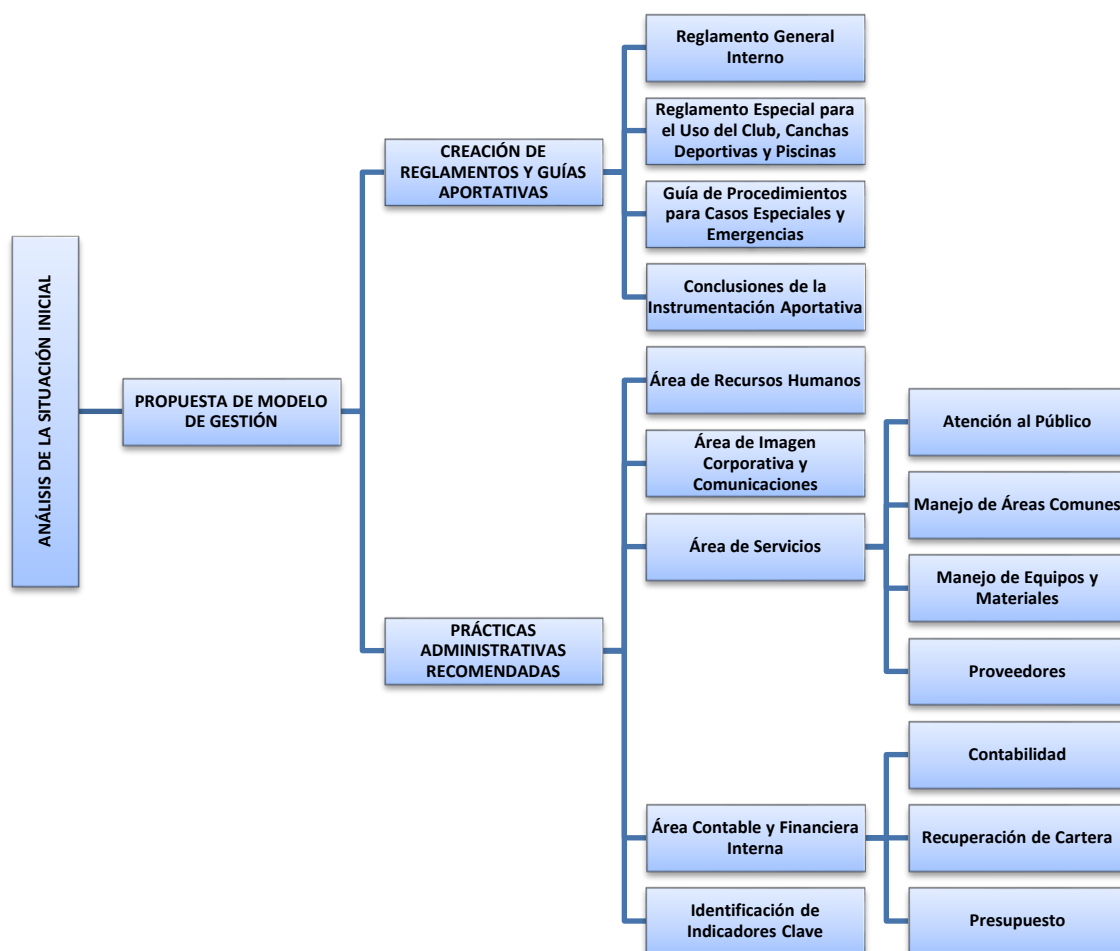
De esta manera se han configurado las necesidades más urgentes de una urbanización al ser entregada a una Asociación de Residentes naciente, y dan forma a lo que la propuesta de este trabajo ofrece para satisfacer los objetivos de la investigación.

2.3 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

Con el modelo de gestión administrativa se busca proveer una solución que pueda ser usada en cualquier urbanización de la vía Samborondón en la provincia del Guayas, por lo que debe en primer lugar reglamentar la convivencia social de los residentes, organizar la las funciones del personal y definir prácticas básicas pero efectivas para la gestión general; los instrumentos normativos deben ser claros y aplicables a las situaciones cotidianas de una comunidad, que desea tener la tranquilidad de la confianza en quienes dirigen y manejan los recursos de todos.

Para facilitar la comprensión de la estructura expuesta, la figura a continuación puede ser de gran ayuda, pues resume cómo estará conformado el modelo de gestión propuesto que podrá ser implementado parcial o totalmente por las urbanizaciones ubicadas en el populoso sector donde se ha realizado la investigación y que ha demandado soluciones que aporten al buen desempeño de los directivos electos y a la buena convivencia de las familias que residen actualmente en cada urbanización.

Figura 7 Gráfico explicativo de la conformación del modelo de gestión propuesto



2.3.1 CREACIÓN DE REGLAMENTOS Y GUÍAS APORTATIVAS

En toda organización se requieren instrumentos de control o políticas que determinen qué actividades son permitidas y cuáles deben evitarse, tratándose de una organización que persigue el buen vivir y la consideración mutua entre vecinos, es imprescindible que exista un marco más particular donde se circunscriban el comportamiento de los residentes y que también permita medir el desempeño de la gestión de los que deben ejercer el control, por lo que se propone los siguientes aportes que se han desarrollado para el fin especificado.

2.3.1.1 Reglamento General Interno

GENERALIDADES

Art. 1.- Las presentes normas tienen por objeto establecer los procedimientos que se deben observar para llevar a efecto la buena convivencia y seguridad de la urbanización, así como regular, controlar y sancionar de acuerdo a éstas cuando sea necesario según el desenvolvimiento de residentes, visitantes, guardias de seguridad, colaboradores en general y constructores.

DE LAS ALÍCUOTAS

Art.2.- Para el mantenimiento general de la urbanización y atención de gastos operativos, los residentes y/o propietarios pagarán mensualmente las alícuotas de mantenimiento de manera OBLIGATORIA. Lo podrán hacer a través de todos los canales de pago disponibles con los que cuenta la Asociación durante los primeros 5 días hábiles de cada mes, como lo indican los estatutos, escrituras, contrato de compra/venta, y el Reglamento Normativo de uso de suelos otorgado por el Municipio de Daule.

a. En caso de incumplimiento, el Directorio actuará de acuerdo a lo establecido en los estatutos de la urbanización o a cualquier procedimiento que la ley lo permita.

CAPITULO III

DE LAS ÁREAS Y SECTORES COMUNES

Art.3.- Se consideran áreas comunes: las calles, avenidas, aceras, parterres, áreas verdes de recreación, deportivas y las que se construyan en el futuro con estos propósitos.

Art.4.- Las áreas privadas la constituyen las viviendas con sus jardines frontales, laterales, posteriores, áreas de parqueo y los solares vacíos.

DEL USO Y CONSERVACIÓN DE LAS ÁREAS Y SECTORES COMUNES

Art.5.- Por la garita principal, ya sea de ingreso o de salida, no estará permitido el paso de vehículos de altura mayor a 2.40 metros.

CAPITULO IV

Art.6.- Los vehículos motorizados podrán circular dentro de la urbanización a una velocidad máxima permitida de 20 kilómetros por hora, observando las leyes de tránsito vigentes.

Art.7.- Está prohibido el estacionamiento permanente de vehículos o camiones de más de 2.5 toneladas de peso o más de cuatro ruedas, así como tampoco se permiten tráileres, furgones, botes, remolques, etc.

Art.8.- Con el fin de evitar accidentes, no está permitido realizar prácticas de manejo por las calles de la urbanización.

a. No está permitido a menores de edad conducir ningún tipo de vehículo de motor en el interior de la urbanización, incluidas motos de dos, tres o cuatro ruedas, motonetas, etc.

b. No está permitido realizar reparaciones ni mantenimiento de ningún tipo a vehículos motorizados dentro de la urbanización en áreas o sectores comunes.

Art.9.- Los conductores deberán estacionar su vehículo de manera paralela a la acera, no está permitido hacerlo en lanzadera (de manera diagonal), además se recomienda hacer uso de los garajes para seguridad de su automotor. No está permitido estacionar el vehículo sobre las aceras, impidiendo el libre tránsito peatonal.

Art.10.- No se permitirá la práctica de deportes (juego de pelota y otros) sobre las calles y avenidas, que obstaculicen el libre tránsito vehicular.

Art.11.- Las áreas verdes de recreación son de uso exclusivo de los residentes e invitados, quienes deberán cumplir con las normas establecidas para este efecto.

Art.12.- El horario para uso de las canchas debe ser respetado a cabalidad, cualquier excepción a la norma deberá ser solicitada por escrito en la Administración y aprobada también por escrito antes de ser procedente.

Art.13.- El reglamento para uso de las canchas de fútbol, tenis y baloncesto estará expuesto al ingreso de cada una de estas.

Art.14.- Los propietarios de solares vacíos y construcciones inconclusas o abandonadas, están en la obligación de mantenerlos limpios de maleza y basura de acuerdo a las ordenanzas

municipales, incluyendo las aceras correspondientes. Caso contrario, la urbanización tramitará con el Municipio de Daule, que los solares vacíos sean debidamente cercados y limpiados.

Art.15.- Dentro de la urbanización, está prohibido incinerar cualquier tipo de desechos, sean estos maderas, basura, monte u otros, bajo pretexto de realizar limpieza.

CAPITULO V

DEL CONTROL DE LAS ÁREAS Y SECTORES COMUNES

Art.16.- En el caso de las celebraciones o festejos que se realicen en los domicilios, las familias entregarán a la Administración y la garita de ingreso, un listado que detalle los nombres de los invitados que concurrirán, la misma que permanecerá en el ingreso para el control correspondiente en el día y la hora que se señale.

a. Todos los invitados deben utilizar el canal de ingreso de visitantes y entregar su identificación (cédula o licencia) al personal de garita, previo su ingreso a la urbanización, y siguiendo las procedimientos para ingreso de visitantes.

b. Los residentes no están autorizados a utilizar sus dispositivos automáticos de ingreso para facilitar el paso de los visitantes.

Art.17.- Está totalmente prohibido utilizar las áreas o sectores comunes para ingerir bebidas alcohólicas, hacer ruido con música con alto volumen y demás actos que atenten contra la paz y tranquilidad de los vecinos.

Art.18.- Los residentes que hagan uso de las áreas o sectores comunes deberán observar las más elevadas normas de educación, vocabulario, moral y buenas costumbres. Así mismo podrán permanecer en estos sitios, dentro del horario anunciado para el sector, por los letreros allí expuestos.

Art.19.- Con el propósito de preservar la salud de nuestra comunidad, los residentes que visiten las áreas y sectores comunes, están en la obligación de dejar limpias las instalaciones que utilizaron, depositando los restos de alimento y bebidas en fundas plásticas, en el tacho de basura colocado con esa finalidad.

Art.20.- No se permitirá que grupos de personas ajenas o propias a la urbanización, se reúnan en solares vacíos, construcciones abandonadas o construcciones en proceso.

Art.21.- Si cualquier persona o grupo de personas alteraren la tranquilidad de los residentes, irrespetaren las normas vigentes o causaren daños a la propiedad común o privada en la urbanización, será reportado a la guardia de seguridad y por escrito a la Administración.

a. Todas las consecuencias y restituciones necesarias serán asumidas por el residente responsable de sus acciones, de las acciones de sus visitantes o de las acciones de las personas que viven en su casa.

b. De ser necesario, se tomarán acciones junto con la Policía Nacional para restablecer la sana convivencia de los residentes, reservándose la Asociación el derecho de ejercer acciones legales sobre dichos sujetos.

CAPITULO VI

DE LA COMISIÓN DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA

Art.22.- La Comisión de Seguridad y Vigilancia está conformada por un Director y un máximo de 3 miembros, todos residentes de la urbanización, nombrados por la Junta Directiva de la urbanización la cual será renovada cada dos años.

Son deberes y atribuciones de la Comisión de Seguridad y Vigilancia en coordinación con la Administración los siguientes puntos:

a. Cumplir y hacer cumplir las normas de convivencia, seguridad y vigilancia establecidas para la urbanización.

b. Colaborar y asesorar en el establecimiento de las normas y los procedimientos para un mejor control en el sistema de seguridad y vigilancia.

c. Dictar eventualmente normas, respecto de algún evento o circunstancia no previsto en estas disposiciones.

d. Atender a los residentes con relación a hechos o asuntos DENUNCIADOS POR ESCRITO, relacionados a la seguridad y vigilancia.

e. Solicitar a los guardias de seguridad aclaraciones sobre sucesos acaecidos que ameriten ser investigados.

f. Informar a la junta Directiva de la urbanización sobre las labores cumplidas.

g. Colaborar con las demás funciones que les fueren encomendadas por la urbanización.

h. Informar de forma inmediata a la Asociación y por su intermedio a la Policía Nacional, a la Comisión de Tránsito u otros organismos de control y vigilancia, en caso de presentarse hechos graves que atenten contra la seguridad y el bienestar de los residentes y difundir el hecho a los residentes.

CAPITULO VII

DE LA GUARDIA DE SEGURIDAD

Art.23.- La Guardia de Seguridad estará conformada por personal especializado con experiencia en resguardo y protección de urbanizaciones privadas. Contará de ser necesario con los permisos y autorizaciones exigidos por la legislación aplicable.

Son funciones y atribuciones de la Guardia de Seguridad las siguientes:

a. Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas de la urbanización.

b. Controlar, vigilar y dar seguridad a los residentes y visitantes de la urbanización.

c. Actuar con prudencia y firmeza, cuando las circunstancias ameriten su intervención respetando los derechos de las personas.

d. Atender con prontitud cualquier solicitud de amparo que sea requerida por los residentes o eventuales personas que hayan ingresado a la urbanización.

e. Respetar los procedimientos y consignas establecidos para el ejercicio cabal de sus funciones y atribuciones.

f. La Asociación de Propietarios, exigirá a la compañía de seguridad, la presentación de su reglamento, el cual debe estar acorde a las Normas de Convivencia de la Asociación.

g. Atender meticulosamente los canales de acceso de visitantes para evitar posibles amenazas al interior de la urbanización. A los residentes que usen estos canales se les pedirá ser pacientes con todos los procedimientos pues se espera que en su caso no usen estos canales para ingresar.

h. Tratar con amabilidad a todas las personas con quien se relacione.

CAPITULO VIII

PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD

Art.24.- PROCEDIMIENTO DE ANUNCIO DE VISITANTES

1. Llega visitante y estaciona junto al intercomunicador si está disponible o aguarda que se acerque el personal de seguridad.

2. Si el vehículo del visitante avanza directamente hasta el portón, sin pasar por la barrera, el guardia le solicita amablemente que vuelva a ingresar por el carril de visitantes, para que se comunique por el intercomunicador.

3. Guardia dice: "bienvenido a la urbanización, en que lo puedo servir".

4. Visitante indica nombre de residente al que va a visitar, manzana, villa y motivo (entrega de compras, reparación, visita familiar, taxi, etc.)

5. Guardia solicita al visitante que por favor espere un momento.

6. Guardia verifica que no tenga el residente el servicio de visitas restringido.

7. Si lo tiene restringido, el guardia informa al visitante que lamentablemente no pueden comunicarse con el residente porque no tiene habilitado el servicio de anuncio de visitas, y le indica que se va a levantar la barrera para que pueda avanzar a la salida.

8. Si el servicio de anuncio está activo, el guardia llama telefónicamente al residente y le informa quien lo quiere visitar y el motivo de la visita.

9. Si el residente no tiene teléfono o no contesta, el guardia vía radio solicita al guardia de ronda que se dirija a la villa a informar de la visita.

10. Si no se autoriza el ingreso, o no hay nadie en la villa, se informa al visitante y se le indica que se va a levantar la barrera para que pueda avanzar a la salida.

11. Si la visita es autorizada, se informa por intercomunicador al visitante y se le solicita avanzar a la garita con su identificación a la mano y el nombre de sus acompañantes.

12. Guardia levanta la barrera de visitantes, de estar disponible.

13. Con el vehículo detenido frente al portón cerrado, el guardia se aproxima al vehículo con la tarjeta de visitantes, recibe la cédula del visitante y coloca/entrega la tarjeta de visitantes.

14. Verifica visualmente que en el interior del vehículo no existan personas ni objetos sospechosos.

15. Pregunta al visitante si conoce la ubicación de la villa que va a visitar.

16. Si no la conoce, con la ayuda de los mapas plastificados, enseña al visitante como llegar a la villa.

17. Antes de abrir el portón, verifica que el nombre de la identificación entregada (cédula), sea el informado por intercomunicador y revisará el respectivo baúl del vehículo.

18. Una vez que el vehículo ingresó y el portón se cerró, regresa el guardia a la garita para registrar los datos del visitante, nombre, cédula de identidad, villa visitada, hora, motivo visita y placa, color y marca del vehículo.

19. Posteriormente coloca la identificación (cédula) en el casillero correspondiente de la porta cédulas que existe en la garita.

Art 25.- PROCEDIMIENTO DE SALIDA DE VISITANTES

1. Visitante se estaciona frente al portón de salida de la urbanización.
2. El guardia se acerca al vehículo y pregunta el nombre del visitante.
3. Retira la tarjeta de visitante.
4. Realiza una inspección visual del interior del vehículo, comprobando que no exista nada anormal, y que no se estén transportando objetos que no estaban cuando el vehículo ingreso. De darse el caso debe comunicarse con el residente para notificar la novedad.
5. Solicita amablemente abrir el portamaletas o baúl del vehículo para revisarlo.
6. Ingresa a la garita y busca en el organizador de cédulas la identificación del visitante verificando nombre y apellido.
7. Devuelve la cédula al visitante, agradece la visita y abre el portón de salida
8. Registra la hora de salida del visitante.

Art. 26.- PROCEDIMIENTO DE ENTRADA Y SALIDA VEHÍCULOS DE CARGA O SERVICIOS EN GENERAL

1. Todo vehículo de carga, con materiales de construcción, muebles o mudanza, debe contar con la respectiva autorización escrita, con sello y firma de la Administración antes de su ingreso o salida de la urbanización.

2. El ingreso de estos vehículos no los puede autorizar el residente directamente a la garita por ninguna vía (escrita, telefónica o personal) siempre deberá contar con la autorización escrita de la Administración o de un integrante la Comisión de Seguridad y Vigilancia.

3. El personal de seguridad deberá mantener en la garita una carpeta ordenada, con las respectivas cartas de autorización emitidas por la Administración para agilizar el ingreso de estos vehículos.

4. Ningún vehículo de este tipo debe ingresar por el portón principal que usa las barreras automáticas. Estos vehículos deben ingresar directamente por el portón de ingreso de servicio, una vez autorizado su ingreso.

5. Todo vehículo de este tipo debe ser revisado por el personal de seguridad, antes de ingresar a la urbanización, y antes de abandonar la urbanización, verificando que no exista nada fuera de lo normal en los objetos transportados.

6. Los residentes no están autorizados a utilizar sus dispositivos automáticos de ingreso o salida para facilitar el paso de los vehículos de carga o servicios.

Art.27.- PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE TRABAJADORES DE LAS CONSTRUCTORAS O CONTRATISTAS

1. Trabajadores se forman para ingresar a la urbanización.

2. Guardia permite el ingreso ordenado, pide cédula original a cada trabajador y nombre del contratista para el que trabajan.

3. Verifica que se encuentre el trabajador en el listado, y que no tenga novedad en el reporte.

4. Verifica que solo ingresen su ropa de trabajo y herramientas, no está permitido a los trabajadores ingresar radios, bebidas alcohólicas, armas.

5. Entrega carnet de identificación, y le recuerda que su uso es obligatorio cuando transite en el interior de la urbanización, y debe entregarlo a su salida de la urbanización.

6. Guarda la identificación del trabajador en forma ordenada.

Art 28.- PROCEDIMIENTO DE SALIDA DE TRABAJADORES DE LAS CONSTRUCTORAS O CONTRATISTAS

1. Trabajador se forma en el puesto de control de salida.

2. Guardia recibe colgante de identificación azul del trabajador.

3. Guardia entrega canasta plástica a trabajador.
4. Coloca todos sus objetos personales en la canasta plástica.
5. Guardia revisa los objetos personales, verificando que no existan objetos que no guarden relación con el trabajador (joyas, relojes costosos, celulares costosos, etc.)
6. En caso de encontrar algún objeto sospechoso, se lo retiene, se coloca en sobre con datos del obrero, y se le solicita retirarlo al día siguiente en Administración.
7. Durante la revisión de los objetos personales realizada por un guardia, otro guardia realiza la revisión total del trabajador utilizando el detector de metales.
8. En caso de sonar la alarma del detector, se solicita al trabajador revisar bolsillos y se repite el procedimiento hasta que no suene la alarma.
9. Concluida la revisión, se devuelve al trabajador sus objetos personales y cedula de identidad.
10. Trabajador que ya fue revisado, no puede volver a ingresar a la urbanización hasta el día siguiente.
11. La hora de cierre de la puerta de trabajadores es a las 17:00 en punto de lunes a viernes y a las 12:00 los días sábados. Al trabajador que se detecte dentro de la urbanización después de la hora mencionada, se lo hace abandonar la urbanización en forma inmediata, se le retiene la cédula y se la envía a la oficina de Administración.

Art 29.- PROCEDIMIENTO DE INGRESO TRABAJADORES PARTICULARES

1. Trabajador llega a la garita principal a partir de las 8h00 horas.
2. Guardia le solicita identificación (cédula original) así como la manzana, villa, y nombre del residente para el que va a trabajar.
3. Guardia verifica si existe autorización escrita del residente para el ingreso del trabajador, si el trabajo a realizar es por un período superior a 48 horas.
4. Si es un trabajo eventual, de hasta 48 horas, no requiere autorización escrita, y el guardia llama al residente por vía telefónica para solicitar la autorización de ingreso del trabajador.
5. Si no logra comunicarse vía telefónica, solicita por radio al guardia de ronda que se dirija a la villa y solicite autorización.
6. Si no se localiza al residente o el residente no da la autorización, se comunica al trabajador, y se devuelve la identificación (cédula).
7. Si el residente da la autorización, se entrega al trabajador colgante de identificación verde, y se le informa que debe llevarlo obligatoriamente puesto mientras transite por la urbanización. Y devolverlo a la salida por la puerta de trabajadores.

8. Guardia verifica que solo ingresen su ropa de trabajo y herramientas, no está permitido a los trabajadores ingresar radios, bebidas alcohólicas, armas.

9. Se abre la puerta de acceso peatonal, y se permite el ingreso del trabajador.

10. Se registran los datos del trabajador (nombre, cédula de identidad, hora de ingreso, manzana, villa y nombre de quien autorizó el ingreso).

11. Guardia coloca identificación en casillero especial de trabajadores, estas cédulas serán enviadas cada hora a la garita de la puerta de obreros, por donde saldrán todos los trabajadores.

Art.30.- Las garitas de ingreso a la urbanización disponen de un sistema de seguridad electrónico, para ello los residentes tendrán un dispositivo de acceso, el cual activará el sistema siempre y cuando los residentes se encuentren al día en sus obligaciones con la urbanización. Este dispositivo será de uso personal e intransferible, y su adecuado uso es de responsabilidad del residente que la adquiera. Los residentes que no se encuentren al día en el pago de sus obligaciones, deberán ingresar por la entrada para visitantes presentando su identificación y respetando todos los procedimientos de seguridad establecidos para los visitantes, sin excepción de persona.

Art.31.- Los visitantes que ingresen en vehículo o a pie, deben ser identificados correctamente, y deberán dejar de manera obligatoria un documento de identificación, e indicará hacia donde se dirige y el motivo; esperará que de la garita se llame al residente y este lo autorice el ingreso; al obtener autorización se le entregará una tarjeta de visitante con la que canjeará su identificación al salir.

Art.32.- Los colaboradores de la urbanización, los trabajadores ya sea de las constructoras o particulares deben tener autorización de ingreso por escrito otorgadas por la Administración, para lo cual el residente o los interesados la solicitarán en esa oficina, donde indicarán: nombre, número de cédula y horario de ingreso y salida de los mismos, ajustándose a los horarios señalados en el reglamento.

Art.33.- Ningún vehículo de mudanzas o servicios (excepto los públicos o emergencia) podrán ingresar antes de las 8h00 horas ni después de las 18:00 horas y deberán estar vigilados de cerca por la Guardia de Seguridad. Para solicitar excepciones remitirse al artículo 42.

Art.34.- Todo taxi, furgón o camión que esté prestando servicio a algún residente, debe dejar su identificación al ingreso y será revisado tanto al ingreso como a la salida de la urbanización.

Art.35.- Para ofrecer mayor seguridad a los habitantes de la urbanización, cualquier vehículo de servicios o de trabajadores, antes de ingresar o salir de la urbanización será objeto de revisión cumpliendo el procedimiento establecido.

Art.36.- Los vehículos que no sean conducidos por los residentes y que deseen ingresar bultos, electrodomésticos, etc. serán informados por el guardia de seguridad que para salir con los mismos necesitará autorización escrita del residente, constructor y del Administrador. Al ingreso y a la salida deberán ser revisados por el guardia de seguridad.

Art.37.- Las personas que se acercan en vehículos solicitando información deben ser conducidas por el guardia apartándolos de la entrada, de manera que no obstruyan con el libre tránsito y evitar el congestionamiento.

CAPITULO IX

DE LAS MUDANZAS

Art.38.- El propietario del inmueble deberá seguir los siguientes pasos, previos a arribar con una mudanza:

1. Informar a la Administración de la urbanización, los datos de las personas que permanecerán en su vivienda, ya sean propietarios o inquilinos.
2. Llenar el formulario de solicitud de mudanza en la Administración de la urbanización.
3. Reemplazar de ser posible, después de la mudanza, las cerraduras de las puertas principales de la vivienda.

Art. 39.- El inquilino, previo a dejar el inmueble, deberá:

1. Obtener una carta de la Administración que certifique que está al día con todas las obligaciones relacionadas a la urbanización.
2. Informar con la debida anticipación al propietario del inmueble la fecha en que llevará a cabo la mudanza de sus bienes.
3. Llenar con el propietario, el formulario de solicitud de mudanza en la Administración de la urbanización.
4. Entregar al propietario de la vivienda, las llaves de las cerraduras de las puertas de la vivienda.

Art 40.- El Administrador de la urbanización, deberá seguir los siguientes pasos:

1. Mantener actualizado el registro de residentes: propietarios e inquilinos.
2. Coordinar el proceso de mudanza, posterior a la recepción de la solicitud de mudanza por parte del propietario.
3. Coordinar con el supervisor de la guardia de seguridad, el control aplicable en la garita.

4. Reemplazar inmediatamente la información de las tarjetas de proximidad, asignadas a los vehículos del inquilino y demás instrumentos de acceso existentes.

Art 41.- La guardia de seguridad deberá seguir los siguientes pasos:

1. Coordinar con el Administrador, los controles que se deberán aplicar en la garita en los casos de mudanzas.

2. Registrar en la bitácora los controles efectuados en las mudanzas.

Art 42.- El horario para realizar mudanzas, será de lunes a domingo, de 8h00 a 18h00 horas. En caso de excepciones, se necesitará una carta de autorización expresa de la Administración o de un miembro de la Comisión de Seguridad y Vigilancia.

CAPITULO X

DE LAS MASCOTAS

Art.43.- Por respeto y consideración a sus vecinos así como por elemental sentido de humanidad, es prohibido dejar sus mascotas solas por muchos días, o expuestas al sol lluvia o frío, pues sus llantos y ladridos perturban la tranquilidad y causan malestar.

Art.44.- No está permitido que las mascotas deambulen libremente por las calles y áreas comunes de la urbanización.

Art.45.- Está prohibido sacar a pasear a las mascotas sin su respectivo collar, cadena de seguridad, funda plástica o equivalente para que en caso de ser necesario se limpien las necesidades biológicas de las mascotas.

Art.46.- Los residentes están en la obligación de cuidar que sus mascotas hagan sus necesidades biológicas en el patio de su casa y no en los solares vacíos, ni áreas comunes o ajenas a su propiedad, además deberá mantener limpio, libre de contaminación y olores los lugares donde su mascota ensució.

Art.47.- Los propietarios de mascotas se comprometen a mantenerlas con los controles sanitarios al día, como son la vacunación, desparasitación y cualquier otra exigencia vigente de las autoridades seccionales y nacionales.

Art. 48.- De acuerdo al Reglamento de Tenencia y Manejo Responsable de perros, publicado en el Registro Oficial 532, está prohibido tener como mascotas perros de las razas Pitbull y Rottweiler, por la severidad de lesiones que pueden causar a una persona en caso de un ataque.

Art.49.- Solo se permite tener como mascotas a animales domésticos (perros, gatos, etc.), los cuales deben contar con el respectivo carnet de identificación y control otorgado por parte de un veterinario. Aves de corral, monos, loros y demás animales que puedan generar peligro o molestia a los residentes, no están permitidos.

DE LA RECOLECCIÓN DE BASURA

Art.50.- El horario de recolección de basura es el establecido por la Municipalidad de Daule.

Art.51.- La basura debe ser estar en fundas plásticas, y dentro de tachos rígidos con su respectiva tapa; no expuestas libremente, para evitar que se rompan.

Art. 52.- Los tachos de basura no deben permanecer en las aceras en días en los que no pase el camión recolector.

CAPITULO XII

DE LAS CONSTRUCCIONES

Los constructores o residentes que inicien obras en sus inmuebles deberán observar estrictamente las siguientes reglamentaciones:

Art.53.- El horario de trabajo autorizado para el personal de construcciones es el siguiente:

a. Lunes a viernes: de 8:00 a 17:00 horas.

b. Domingos y feriados no se permitirán trabajos de los constructores.

c. Cualquier excepción a este horario deberá ser solicitada expresamente por escrito y contar con la autorización escrita de la Administración.

Art.54.- Los trabajadores particulares podrán permanecer en la urbanización máximo hasta las 18h00 horas, caso contrario deberán mostrar la correspondiente autorización extendida por la Administración.

Art.55.- Los trabajadores de las construcciones realizarán su aseo personal en un lugar que no permita el registro visual. La guardia de seguridad expulsará definitivamente a quienes atentasen contra el pudor, la moral y las buenas costumbres.

Art.56.- Aquellos vehículos que ingresen a dejar alimentos al personal de obras, deberán presentar la autorización respectiva de la Administración y no podrán ingresar más de cuatro pasajeros incluyendo el conductor.

Art.57.- Todo vehículo con material o personal encargado de la construcción, deberá ingresar y salir por el portón de servicios.

Art.58.- Los furgones y camiones de las constructoras o proveedores de materiales de construcción ingresarán solo hasta las 17h00 horas.

Art.59.- Previo el inicio de los trabajos, se debe presentar en Administración el respectivo permiso que otorga la Municipalidad de Daule, caso contrario, se impedirá por parte de la Administración que se inicien o continúen los trabajos, según sea el caso, y se llamará a la Comisaria Municipal.

Art.60.- Se prohíbe expresamente preparar mezclas de cemento o similares sobre calles, avenidas, aceras, parques o áreas verdes.

Art. 61.- Se prohíbe iniciar cualquier construcción sin que previamente los planos de la misma hayan sido revisados por la Administración, verificándose que se cumplan las normas, y se tenga el respectivo permiso municipal.

DEL COMPROMISO DE TODOS Y LA URBANIDAD

Art.62.- Los residentes deberán comprometerse a contribuir con el cumplimiento de estas Normas de Convivencia, Vigilancia y Seguridad. La inobservancia de las mismas autoriza a la junta Directiva de la urbanización, a ejecutar los mecanismos operativos para su cumplimiento o sanción, según como lo estipula el estatuto y el reglamento especial de multas e incentivos.

Art.63.- Todas las personas en el interior de la urbanización se obligan a cuidar y respetar los activos y bienes de la misma, tales como sistema de agua potable, energía eléctrica, alumbrado público, telefonía, bombas, transformadores, construcciones, calles, avenidas, bordillos, parterres etc. Quienes atenten contra los activos, serán penalizados con una multa equivalente al doble de lo que se cotice como reparación y/o reposición de estos, más los gastos administrativos y legales, sin perjuicio de las acciones penales o civiles que puedan aplicarse a los responsables.

Art.64.- Los residentes y visitantes están obligados a respetar al personal de seguridad que son los encargados de velar por el cumplimiento de dichas normas.

Art.65.- Si va a dejar su casa sola por varios días, tome todos los resguardos posibles.

- a. Informar por escrito a la Administración, los días en que la villa permanecerá sola.
- b. Al momento de salir de la villa, informar a la Administración y/o seguridad, para que verifiquen que la villa queda sin novedad.
- c. Cerrar correctamente todas las puertas y ventanas.
- d. No dejar mascotas en las villas.
- e. Dejar desactivadas alarmas de relojes, despertadores o dispositivos similares que se puedan activar en ausencia de los residentes de la villa.
- f. En caso de tener la villa sistema de alarma, dejarla debidamente activada.

Art.66.- Para los residentes que no se encuentren al día con los pagos de sus obligaciones a la Asociación, la urbanización se reserva el derecho de admisión a las áreas o sectores comunes tales como piscinas, club social, canchas deportivas y accesos automatizados en las garitas, sometiéndose así a cualquier procedimiento de seguridad establecido para los visitantes, sin excepciones.

Art.67.- El uso de las áreas o sectores comunes exige que cada residente lo deje posteriormente limpio y en buenas condiciones, se debe informar a la Administración de cualquier novedad que se detecte.

Art.68.- No está permitido obstaculizar el parqueadero o ingresos de la propiedad de sus vecinos, ya sea con su vehículo propio o de alguno de sus invitados, siempre se puede utilizar el parqueadero de visitas ubicado cerca del club social.

Art.69.- El uso intermitente o insistente de bocinas o pitos de los vehículos no está permitido en la urbanización. Instruya a sus visitantes, invitados, transporte escolar que le atiende, etc., sobre este particular.

Art.70.- Los residentes están obligados a realizar las reparaciones necesarias de su inmueble que pudieran afectar negativamente o incomodar a sus vecinos, de causar daños con la omisión, deberá cubrir los gastos de las reparaciones necesarias en las casas contiguas.

Art.71.- Se prohíbe el uso inadecuado de los bienes, sectores o áreas comunes, inclusive su utilización para fines diferentes a los señalados para los mismos.

Art.72.- Realizar eventos que llamen la atención de forma inapropiada o ingerir bebidas alcohólicas en las aceras del frente de sus casas no está permitido, pensemos en los niños y conservemos nuestra buena cultura y sentido común.

Art.73.- Ni siquiera a manera de mejora se permite realizar modificaciones en los bienes comunes.

Art.74.- No está permitido en las fachadas de las casas poner letreros, propagandas o publicidad de cualquier tipo, con excepción de los rótulos colocados por la Administración para facilitar el ornato, la seguridad, señalización de tránsito o de disposiciones reglamentarias.

Art.75.- Los propietarios de solares vacíos y construcciones inconclusas o abandonadas, están en la obligación de mantenerlos limpios de maleza, basura o escombros de acuerdo a las ordenanzas municipales. La urbanización estará en contacto de ser necesario con la inspectoría respectiva.

Art.76.- Los residentes que requerirán contratar trabajadores para sus viviendas, ya sean estas labores permanentes u ocasionales deben notificarlo por escrito a través de un formulario para este fin en Administración con las fechas de inicio y fin de los trabajos.

Art.77.- Todo residente es responsable de notificar a la guardia de seguridad cualquier actividad sospechosa o los movimientos sospechosos de personas que no se reconozca como cercanas, a fin de verificar sus intenciones y ponerlo bajo custodia de ser necesario mientras llega la Policía Nacional.

Art.78.- Está prohibido utilizar lenguaje vulgar u ofensivo en las áreas o sectores comunes, así como cualquier acto que atente contra la moral y las buenas costumbres.

Art.79.- No está permitido circular a pie o en vehículos por la urbanización con el torso desnudo o en trajes de baño. Cuide que al salir del área de las piscinas, todos sus invitados y allegados vistan su ropa habitual para retornar a su casa o realizar cualquier actividad en los alrededores. De igual manera guarde esta importante norma al atender sus jardines o limpiar su vehículo frente a su villa.

Art.80.- Es responsabilidad de cada residente darle buen uso a los instrumentos de acceso a la urbanización, como las tarjetas electrónicas y otros dispositivos instalados o que se instalen para este fin, está prohibido encargarlas para su uso a personas ajenas a la urbanización como taxis, unidades de transporte escolar, trabajadores, etc.

Art.81.- La guardia de seguridad tiene la obligación de brindar un excelente servicio y atender con cortesía, cumpliendo y haciendo cumplir los reglamentos, disposiciones y procedimientos. Notifique por escrito cualquier novedad al respecto en la Administración, evite confrontar con el personal de seguridad y sea paciente con los procedimientos.

Art.82.- Se prohíbe ser ofensivo o actuar con desprecio o discrimen contra los empleados de la asociación, si tuviere una queja por favor acérquese a la Administración para dejarla por escrito.

Art.83.- Los empleados de la asociación no están autorizados a recibir pagos de obligaciones para con la urbanización, ni a realizar trabajos a petición de un residente, por favor si necesita algún servicio, acérquese a la Administración, seguramente se puede llegar a un acuerdo formal para que reciba la atención que requiere con la tranquilidad necesaria para ambas partes.

DE LOS INCENTIVOS Y MULTAS

Art.84.- Los residentes que paguen por adelantado sus alícuotas y que lo soliciten expresamente, pueden disfrutar de descuentos especiales dependiendo de la cantidad de meses que paguen por adelantado.

Art.85.- El retraso y mora de las alícuotas serán sancionadas según el estatuto vigente del Conjunto Habitacional o urbanización.

Art.86.- Cualquier violación de las normas establecidas en el presente reglamento o en los reglamentos especiales de la urbanización, será sancionada con una multa económica, estas pueden ser aplicadas a la Guardia de Seguridad, a las empresas constructoras, a los proveedores o a los residentes, mismos que para este fin serán responsables de sus propias

acciones, de las acciones de los habitantes de su casa, o de sus visitantes y o de sus trabajadores particulares.

Art.87.- Toda violación a las normas debe ser denunciada por escrito al Administrador de la urbanización, adjuntando cualquier prueba útil de lo denunciado.

Art.88.- Son denunciantes hábiles los miembros de la Guardia de Seguridad, los empleados de la Asociación de Residentes, y todos los residentes que se encuentren al día con sus obligaciones para con la urbanización.

Art.89.- Además de las denuncias, los miembros de la guardia de seguridad o de la Comisión de Seguridad y Vigilancia, así como el Administrador, podrán emitir una "Citación Oficial Interna" para sancionar de manera inmediata las violaciones a las normas que se ellos descubran flagrantemente (en ese mismo momento, por lo que no necesitan demostración), y dejarán una copia de la citación al residente o en su vivienda. La administración ratificará la sanción con una notificación adicional.

Art.90.- Para las violaciones que no son flagrantes per han sido denunciadas, el Directorio de la urbanización o la Comisión de Seguridad y Vigilancia deberán comprobar las denuncias y entregar realizar un informe escrito que determine si fue o no verificada la violación a una norma.

Art.91.- El Directorio de la urbanización será el encargado de definir la multa para cada informe de violación de normas que haya sido verificado por la Comisión de Seguridad y Vigilancia, el valor de dicha multa irá en función de factores tales como la gravedad, la afectación a terceros, la reincidencia, las advertencias previas (no siendo una advertencia obligatoria en ningún caso previo a definir la sanción), etcétera.

Art.92.- Los valores a pagar a razón de multas solo podrán ser equivalentes a una, dos o tres alícuotas ordinarias vigentes como máximo, a menos que el artículo de la norma violada detalle otros valores específicos en su texto original.

Art.93.- Las multas serán notificadas a los residentes por medio de un oficio escrito, fechado y firmado por el Administrador y el Representante Legal de la urbanización.

Art.94.- Las multas serán pagadas en Dólares de los Estados Unidos de América, en la oficina de la Administración de la urbanización, durante los primeros cinco días del siguiente mes de haber sido notificadas.

Art.95.- El pago de las multas imputadas a los residentes es obligatorio, su no pago implicará las mismas consecuencias que el no pago de alícuotas, incluyendo los procedimientos legales respectivos.

Art.96.- Una nueva multa por la misma violación a una norma puede establecerse y acumularse si el responsable no enmienda su proceder y llegare otra denuncia por la misma causa después de 60 días de la primera denuncia.

2.3.1.2 Reglamento Especial para el Uso del Club, Canchas y Piscinas

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Art.1.- El club Social y las piscinas estarán disponibles según los horarios determinados por la administración.

Art.2.- Solo se permite estar en estos sectores comunes en los horarios vigentes publicados.

Art.3.- Los horarios de estos sectores comunes pueden conllevar excepciones o ajustes ocasionales por circunstancias especiales o feriados, que serán establecidas y notificadas con anticipación por la Administración.

Art.4.- Está prohibido botar basura en cualquiera de estas áreas comunes.

Art.5.- No se admiten mascotas en ninguno de estos sectores o áreas comunes.

Art.6.- Si sucediere algún daño en las instalaciones, se debe informar tan pronto como sea posible de las novedades en Administración.

Art.7.- Para ingresar a cualquiera de estas áreas especiales debe ser residente registrado del Conjunto Habitacional o urbanización y constar en los listados oficiales.

Art.8.- La cantidad de invitados que pueden ingresar al club o piscinas, es de 3 por villa, al mes, quienes deberán estar siempre acompañados del residente anfitrión.

Art.9.- En el club o las piscinas no están permitidas las bicicletas, balones, patines, patinetas, botes inflables u otros implementos que puedan representar un riesgo de accidente o de uso inadecuado de estas áreas comunes.

Art.10.- La Administración o El Directorio de la Asociación de Residentes no serán responsables por accidentes ocurridos en cualquiera de las áreas o sectores comunes.

Art.11.- La cantidad de invitados que pueden ingresar al club o piscinas, es de tres por cada residente principal.

DEL USO DE LAS CANCHAS DEPORTIVAS

Art.12.- El horario de las canchas será establecido por la administración dependiendo de las circunstancias.

Art.13.- Si un jugador está sangrando debe retirarse para atender la causa de su condición.

Art.14.- Las riñas o peleas están prohibidas y se sancionarán severamente.

Art.15.- Los zapatos que se utilicen deben ser inofensivos para el tipo de suelo de las canchas.

Art.16.- No están permitidos eventos o torneos en las canchas, sin la debida autorización, supervisión y coordinación de la oficina de Administración.

Art.17.- El descontrol y la agresividad no se permiten.

DEL USO DE LAS PISCINAS

Art.18.- Los niños menores de 12 años de edad, solo podrán ingresar a las piscinas bajo la supervisión de un adulto.

Art.19.- Todas las personas que vayan a ingresar a las piscinas deben ducharse completamente antes de hacerlo.

Art.20.- Se debe utilizar terno de baño o vestimenta de baño del material adecuado y que no desprenda hilos o materiales que perjudiquen el sistema.

Art.21.- Está prohibido sumergir en la piscina prendas de vestir o calzado, así como también el ingresar con ropa común puesta o empujar a otros en esas condiciones.

Art.22.- Después de utilizar bloqueador solar, lociones, bronceadores, etc. es necesario volver a ducharse a fin de no perjudicar el balance controlado del agua de las piscinas.

Art.23.- Está prohibida la falta deliberada de higiene dentro del agua, como liberar deshechos corporales en la piscina, debemos enseñar a los niños y ser un buen ejemplo.

Art.24.- En la piscina de niños no está permitido para los adultos bañarse sin embargo pueden caminar o sentarse alrededor de la misma para un mejor control de los más pequeños.

2.3.1.3 Guía de Procedimientos para Casos Especiales y Emergencias

ROBO (DOMICILIOS / VEHÍCULOS)

El propietario que observe a cualquier persona, ya sea residente o visitante realizando actos que atenten contra los bienes de los demás, está en la obligación de llamar a la seguridad, quienes acudirán inmediatamente para detener al sospechoso (a) y ponerlo (a) bajo custodia temporal hasta que se haga presente la Policía Nacional.

ACCIDENTES.-

En caso de accidentes el propietario deberá llamar a la Administración o a la seguridad quienes reportarán de forma inmediata al 911 para solicitar ambulancia, y/o bomberos para auxiliar al accidentado. Si es un accidente de tránsito, debe reportarse adicionalmente a la CTE.

ALCOHOLISMO Y/O DROGADICCIÓN.-

La seguridad deberá llamar la atención a cualquier persona que este consumiendo drogas o alcohol dentro de la urbanización (áreas comunes, verdes, deportivas, calles y veredas), sean mayores o menores de edad residentes o no a efecto que dejen de hacerlo. Si no fueren residentes, les exigirá que inmediatamente abandonen la urbanización, verificando que así lo hagan. Si fueran menores de edad deberán llevarlos a sus respectivos hogares para ponerlos bajo la tutela de sus padres o llamar a sus padres para que los retiren del lugar. En caso de que los implicados opongan resistencia a la intervención de la seguridad interna, está autorizada para requerir la intervención de la Policía Nacional. Si los infractores fueren residentes menores de edad, analizando el caso, la seguridad los pondrá bajo tutela de sus padres o a disposición de la Policía Nacional, siempre que se resistieren a acatar las disposiciones de la seguridad interna.

INCENDIO.-

En este caso de incendio, el propietario deberá llamar inmediatamente a los bomberos (911) y paralelamente a la Administración o a seguridad para socorrerlo.

RUIDO O MALA VECINDAD.-

Los propietarios están en plena libertad de llamar la atención a aquellos propietarios que, de cualquier forma, provoquen mala vecindad dentro de la urbanización o si prefiere llamar a la Administración o a seguridad quienes se encargarán de solicitar al infractor que suspenda cualquier actividad que esté molestando a sus vecinos y, en casos extremos cuando el infractor no colabore y continúe causando molestias, la seguridad llamará a la Policía Nacional.

ACCIDENTE DE TRANSITO.-

El propietario que sea víctima de un accidente de tránsito dentro de la urbanización deberá:

- a. Llamar a la Administración y al 911 si hay heridos.
- b. Si cree conveniente tratar de arreglar de la mejor manera el problema suscitado
- c. Seguridad y Administración deberán llamar también a la Comisión de Tránsito.

EXCESO DE VELOCIDAD O IMPERICIA.-

Alerte a la seguridad sobre vehículos motorizados que excedan el límite de velocidad permitido dentro de la urbanización, que irrespete las señales de tránsito internas o de la apariencia de estar practicando la conducción en las calles internas. Piense en la seguridad de los niños.

DISTURBIOS.-

Alerte a la seguridad, que tomará acción (de acuerdo al caso presentado) en cuanto a casos de:

- a. Pleitos.
- b. Daños a bienes comunes.
- c. Daños a propiedad privada.

INCLEMENCIAS DEL TIEMPO Y LA NATURALEZA.-

Procure ponerse a salvo usted primero para poder pensar claramente y observar el entorno, antes de intentar ayudar al resto de personas cercanas. Busque la manera más segura de moverse y juntar a los suyos. Inmediatamente juntos ubíquense en un lugar libre de peligro y planifique una eventual evacuación más elaborada de ser necesario. Piense en las circunstancias y las posibilidades. Escuche a los voceros más calmados y alléguese a los guardias de seguridad que pueden comunicarse por radio para una coordinación sincronizada. Familiarícese desde ahora con las indicaciones o planes de contingencia que estén vigentes.

2.3.1.4 Conclusiones de la Instrumentación Aportativa

Los reglamentos y guías presentados, deben entrar en vigencia mediante algunos pasos adicionales, que son: la aprobación por mayoría de la Asamblea General de Socios de la Urbanización y el registro con aceptación expresa de la entidad gubernamental que tenga competencia sobre la diligencia. Una vez conseguido lo manifestado, regirán como marco regulador de control y sanción sobre las actividades dentro de la urbanización.

2.3.2 PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS RECOMENDADAS

Como parte del modelo se proponen a continuación diferentes prácticas apropiadas para la correcta administración de la urbanización agrupadas de acuerdo al área en que se ejecutan, estas prácticas procuran tener la virtud de prever dificultades propias ya identificadas en el análisis situacional, y que pueden aplicarse fácilmente enmarcadas en las etapas del proceso administrativo, esto es: planificación, organización, coordinación y control o revisión.

Toda organización administrativa debe identificar su razón de ser y a sus clientes, por lo que se comienza por establecer que para una urbanización son los residentes a quienes se busca atender y por especificar que *su negocio* -si se le puede considerar así puesto que es una organización sin fines de lucro- hacia esos clientes es conseguir su confianza; por lo que cada producto y servicio, deben ser efectivos en la generación de apego por parte de los residentes, *vendiendo* así “confianza” continuamente con el desempeño de las diferentes actividades.

A continuación se despliegan las áreas en las que la investigación recomienda dar prioridad implementando las prácticas enunciadas.

2.3.2.1 Área de Recursos Humanos

Normalmente, un equipo de trabajo formado por la administración de la constructora por lo general está establecido y conformado por un administrador y un asistente que lideran a los empleados de la misma constructora para hacer el mantenimiento general y demás diligencias operativas, sin embargo, es menester al recibir la urbanización organizar un equipo permanente que cumpla con las expectativas. Lo siguiente se ha determinado como los cargos mínimos necesarios para implementar este modelo en cualquier urbanización de la vía Samborondón, con sus respectivas funciones principales e instrumentos sugeridos de apoyo a esas actividades.

EQUIPO MÍNIMO DE TRABAJO

ADMINISTRADOR

Se encarga de supervisar el trabajo en lo que respecta a Contabilidad y Operaciones en general, hacer inspecciones a las instalaciones de la Urbanización para verificar que se esté haciendo un correcto uso, aseo y mantenimiento a las mismas. Supervisar y controlar el orden de trabajo del personal de mantenimiento y áreas comunes. Todos los empleados reportan al administrador.

ASISTENTE DE LA ADMINISTRACIÓN

Trabaja en unidad estrecha con los proveedores de servicios contables, atiende operaciones de facturación y comunicaciones de la oficina, asiste al administrador con asignaciones específicas y prepara informes para el directorio. También supervisa la ejecución de tareas operativas de mantenimiento.

COORDINADOR OPERATIVO

El coordinador hace el nexo importantísimo e “in situ” con los residentes, cuando existen requerimientos de esta parte de la urbanización, es quien está velando porque todos estén bien informados de todo lo que pasa o pasará en la urbanización, desde asegurarse que todos sepan de un corte de agua local hasta invitar a los eventos realizados por la asociación. Recibe las quejas y las canaliza.

AUXILIAR DE PISCINA

Es la persona que atiende siempre en el acceso al club social para que los residentes hagan uso de las instalaciones, vela por que se cumplan las normas dentro del recinto, especialmente en la piscina y que haya un registro adecuado de visitantes. Un ejemplo de este recurso se puede ver en el Anexo 8.

PERSONAL DE MANTENIMIENTO

Son el personal operativo y de mantenimiento de áreas comunes, como son la piscina, los jardines, las cisternas, los parques, etc. El personal operativo se debe organizar para que todas las áreas estén atendidas y existan turnos para cubrir las demandas internas. Ver ejemplo en el Anexo 9.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA EL EQUIPO DE TRABAJO

Ya establecidos los mínimos requeridos se puede mostrar un gráfico funcional como se muestra en el Anexo 10.

Existen otros aspectos importantes que tomar en cuenta que giran alrededor del equipo de trabajo, que pueden representar complicación y que pueden asumirse con éxito como se explica.

REVISIÓN DE CONTRATOS

Se recomienda revisar los contratos de los trabajadores para poder determinar que estén acordes a la legislación vigente, no sea que se incurra en multas o vivezas de los empleados a la hora de entrar en un despido o litigio de cualquier índole en el ámbito laboral. Se ejemplifica un modelo de contrato laboral en el Anexo 11.

CAPACITACIÓN CONTINUA

En la medida de lo posible y de conformidad a los requerimientos y el presupuesto de la urbanización se recomienda que los empleados sean enviados a capacitarse de manera periódica a diferentes instituciones u organizaciones calificadas, para fortalecer sus cualidades de liderazgo y fidelidad, así como estrategia de motivación para que sientan su real importancia en la organización.

Hay alternativas económicas o gratuitas que se recomienda consultar con frecuencia, algunas de estas oportunidades son ofrecidas por el Servicio de Rentas Internas SRI y por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP, las que más se apegan a lo

requerido en una urbanización, ver Anexo 12; pero no son las únicas, también las cámaras de comercio, de la producción, etc. pueden ser consultadas con el mismo fin, conseguir instrucción oportuna para la plantilla de empleados.

AMBIENTE LABORAL

Algunas buenas prácticas para el ambiente laboral, aunque sea pequeño el equipo de trabajo pueden garantizar el nivel de motivación adecuado en los empleados, como por ejemplo tomar en cuenta sus cumpleaños y permitirles tener un pastel para celebrar cuando se da la ocasión.

Ilustración 11 Ejemplo de lista de cumpleaños para cartelera de la urbanización

CUMPLEAÑOS DE TRABAJADORES		
"TURQUESA LA JOYA 2014"		
NOMBRE	FECHA	ÁREA
↓ ZULEY HUIACON HUIACON	05-FERRERO	ADMINISTRACION
↓ NELSON MIGUEL HUIACON	22-ABRIL	MANTENIMIENTO
↓ MAGALY LOZANO	18-DICIEMBRE	PISCINA
↓ ABRAHAM HERRERA OROZCO	30-JUNIO	MANTENIMIENTO
↓ EC.ELAINE GARCIA CARBO	19-AGOSTO	ADMINISTRACION
↓ JUAN PACHAY BUENO	25-AGOSTO	PISCINA
↓ FRANCISCO CASTRO ALVAREZ	4-OCTUBRE	MANTENIMIENTO

2.3.2.2 Área de Imagen Corporativa y Comunicaciones

La propuesta que sigue no tiene la intención de que sea adoptada por cualquier urbanización, pero sí tiene el objetivo de orientar en la idea de que se tome en cuenta el diseño de los elementos básicos en cuanto a la imagen corporativa que se establecerá, por lo que lo descrito a continuación se lo expone por vía de sugerencia y ejemplo.

MISIÓN

Servir con efectividad y calidez a los residentes y socios de la urbanización por medio de procedimientos claros y sencillos, que permitan ganar y mantener su confianza a través de una gestión transparente y notoria, que genere información satisfactoria, exacta y oportuna sobre el uso de los recursos o sobre las solicitudes particulares de rendición de cuentas que se reciban.

VISIÓN

Ser la urbanización líder en el Conjunto Habitacional La Joya, por su capacidad de innovación para brindar soluciones, orden en la dirección y gestión, calidad notoria de sus servicios, y satisfacción de los residentes que la habitan.

VALORES

- Liderazgo
- Innovación
- Orden
- Calidez
- Excelencia
- Confianza
- Responsabilidad social
- Transparencia

IMAGEN DOCUMENTAL

Las urbanizaciones de la vía Samborondón y de La Joya normalmente ya tienen concebido su propio logotipo e isotipo, por lo que se pueden aprovechar para mejorar la presencia de la documentación y que no sea necesaria la inversión del diseño nuevo de alguna otra iniciativa, pues esto conllevaría el tener que tramitar permisos de uso de imagen con la constructora para ser aplicados y dejar de lado el estándar anterior; lo que sí se puede realizar es diseñar variantes personalizadas como en el ejemplo siguiente:

Ilustración 12 Variante de logotipo o isotipo



LAS REUNIONES MÍNIMAS

Se plantea iniciar la planificación definiendo la cantidad de reuniones y el tipo de reuniones que el directorio va a tener, la frecuencia y los asistentes. A parte de las reuniones anuales de la Asamblea General de Socios, se propone las siguientes reuniones mínimas:

- **Reunión de Directorio**

De frecuencia semanal, aquella donde se revisa la documentación generada cada semana por la administración y que requiera aprobaciones o firmas del directorio, por ejemplo: Solicitudes de fondos para trabajos de mantenimiento o reabastecimiento, Aprobaciones de actividades comunales y Asuntos de violaciones a los reglamentos o de Seguridad. Esta reunión debe enviar a la comisión de seguridad resoluciones con respecto a medidas o multas hacia quienes no respeten la urbanidad definida en los reglamentos.

- **Reunión de la Comisión de Seguridad**

De frecuencia quincenal, donde se analizan los casos que atañen a la seguridad de la urbanización y las violaciones a los reglamentos, se realizan informes que serán enviados a la reunión del directorio para su revisión e imposición de sanción de ser necesaria. Además se planifica el soporte que se brindará junto con los guardias de seguridad en los eventos de la urbanización.

Otras reuniones pueden pactarse, en función de las necesidades y comisiones conformadas al interior de la asociación de residentes.

LOS DOCUMENTOS Y LA COMUNICACIÓN

En la urbanización se crearán diferentes tipos de documentos a diario, desde los contables, los legales, hasta los formales que incluyan notificaciones, actas de reunión o resoluciones.

Por ejemplo, todas las reuniones deben generar actas, donde se plasmen las decisiones, asignaciones y opiniones importantes que estas generen; pero deben tener un orden de registro y archivo coherentes, donde se tome en cuenta la secuencialidad que a su vez permita encontrar el archivo fácilmente con el transcurrir del tiempo. Lo mismo para las otras comunicaciones.

Una buena práctica es codificar las áreas que generan documentación o que utilizan los documentos, de manera que también queden rastros del nacimiento y procesamiento de los mismos en las diferentes etapas de su flujo.

Ilustración 13 Ejemplo de Acta de Reunión



ACTA DE REUNIÓN 00

Asistentes	Sr. Ricardo Santamaría Sra. Mariela Flores Sr. Vicente Morales Ab. Leonardo Pinto Sr. Anibal Ceballos	Presidente Vicepresidente Tesorero Abogado Líder de Comité de Seguridad
Lugar	Administración	
Fecha	martes 17 de Julio del 2014	

TEMAS TRATADOS Y RESOLUCIONES

AREA SOCIAL Y PISCINA

Encargado del Área
Esta planificado contratar un nuevo colaborador para que efectúe esta actividad y de preferencia una mujer; esta gestión se debe desarrollar antes del 15 de Agosto. Responsable Jorge Guerron y Ricardo Santamaría.

Se debe revisar las actividades de los colaboradores para que den soporte los fines de semana a los baños del área social por lo menos dos veces por día.

Horario
Se definió que por requerimiento de los residentes y si se contrata una empresa externa de mantenimiento se debe extender los horarios de atención de las piscinas.
Tentativamente se determino:

DIAS	HORARIOS	
Lunes	Cerrado por mantenimiento	
Martes	13:00	21:00
Miércoles	10:00	18:00

Es altamente provechoso formar comisiones para dar asignaciones especiales de la administración o dirección, estas comisiones pueden estar conformadas por otros residentes no electos, asignados y votados por la directiva vigente, dichos grupos de trabajo también deben generar informes mensuales o trimestrales de los planes que hayan emprendido y sus respectivos avances, por lo que deben tener disponibles y familiarizarse con los formatos en los que se debe presentar la información.

La administración y la directiva deben aprobar cada formato, sistema de codificación y generar estándares en la documentación como parte de su normal desenvolvimiento de actividades, deben tener presente continuamente los detalles que pudieran implementar en lo que a imagen se refiere, deben aprovechar los eventos para demostrar el buen uso de los logotipos, etc.

Al dirigirse a otros residentes, a proveedores o entre ellos mismos con memorándums oficiales y otra documentación deben hacerlo mediante una plantilla de encabezado y orden de la información que sea respetado y reconocido tradicionalmente en la comunidad, esto protege a todos de posibles falsificaciones o comunicados extraoficiales.

Un buen ejemplo de cómo podría lograrse el cometido en las comunicaciones oficiales se muestra en la ilustración a continuación:

Ilustración 14 Ejemplo de encabezado oficial de documentos



En este ámbito de la comunicación formal también se pueden utilizar instrumentos valiosos como las encuestas periódicas con el propósito de indagar el parecer de los socios, motivar la rendición de cuentas o develar algún dato demográfico o social que se requiera, actualmente se pueden aprovechar las aplicaciones informáticas adecuadas a estos requerimientos, como por ejemplo la herramienta “Forms de Google” (drive.google.com, 2014), que permite distribuir electrónicamente entrevistas, encuestas, etc.

Para quienes no acostumbran el uso del internet en sus comunicaciones, también se pueden crear revistas o periódicos de la urbanización, con frecuencias mensual, trimestral u ocasional, según lo exijan las circunstancias. Es importante mantener un formato específico en el tiempo y no variar con cada emisión, para fomentar la cotidianidad del rotativo y que su nombre también persevere en el tiempo y cale en el subconsciente colectivo.

Su contenido puede resumir las operaciones, mejoras o comunicados oportunos para los residentes; este tipo de publicación es particularmente útil para realzar la imagen comunicacional de la administración con la comunidad, aunque tiene sus contras también y deben evitarse el uso propagandista del mismo, ya sea en tiempos de elecciones, cuando se podría interpretar el deseo inclinar la votación hacia alguna parte o para invitar a la comunidad a alguna reunión religiosa que se pueda interpretar como proselitismo o influencia hacia algún credo.

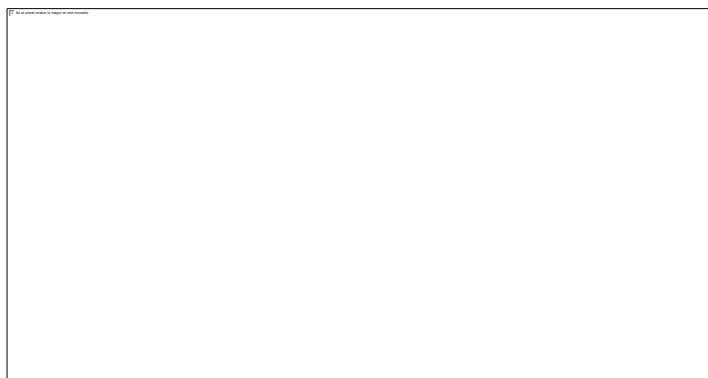
A continuación se exponen un par de ejemplos de la presentación que podrían tener.

Ilustración 15 Ejemplos de publicación periódica



En este mismo ámbito, se recomienda anual o bianualmente realizar informes memoria de la gestión en otros formatos no convencionales, como por ejemplo videos o eventos masivos donde se puedan dar a conocer el progreso y avance de las administraciones; o donde se dé oportunidad a candidatos a dignidades de la comunidad a exponer sus propuestas.

Ilustración 16 Ejemplo de comunicación multimedia en disco compacto



UNIFORMES PARA EL PERSONAL

Ilustración 17 Uniformes de los jardineros en Turquesa de La Joya



Factor importante para crear imagen de calidad y una buena presentación para la organización es la idea de uniformar al personal visible de la urbanización, dicha mejora se

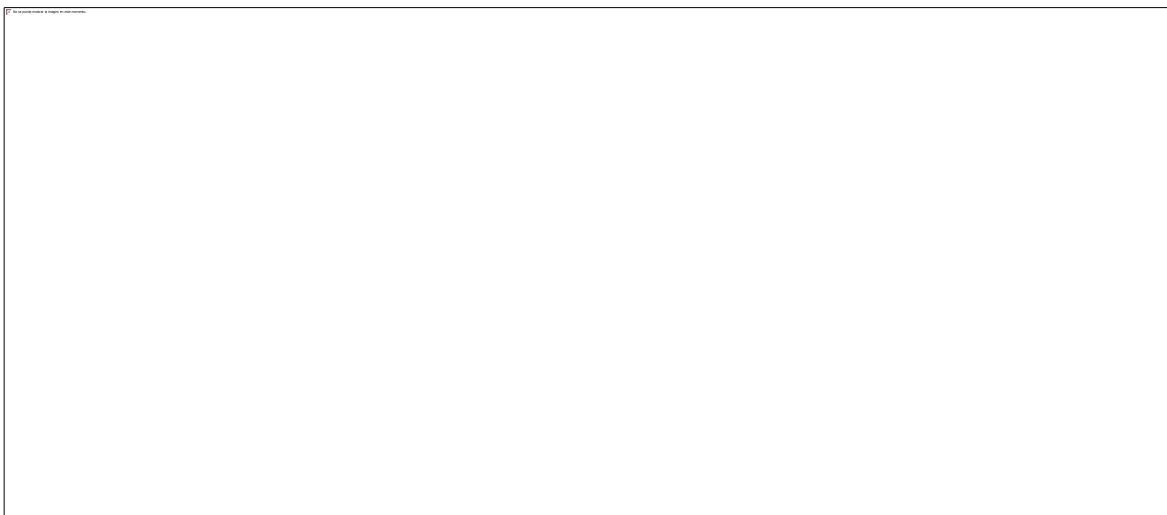
puede hacer fácilmente y con bajo presupuesto pero conlleva un gran beneficio en el corto plazo.

CUIDADO DE JARDINES Y PARQUES INFANTILES

De las opiniones de los residentes se ha podido extraer que para ellos no hay mejor carta de presentación para los directivos y la administración que la de tener los jardines y otras áreas visibles en perfecto estado; el mantenerlos así siempre será una buena práctica que fomenta la buena reputación de todo el equipo de trabajo.

El cuidado de las diferentes áreas comunes debe ser responsabilidad de todos los involucrados: directorio y colaboradores, por consiguiente se propone la organización de turnos de inspección y la generación de solicitudes de acción en las áreas que lo requieran, a manera de ejemplo práctico se puede observar la figura siguiente.

Figura 8 Plan de inspección de áreas comunales



EVENTOS

La recreación y los eventos sociales deben ser parte significativa de la urbanización y una buena práctica es pedir a las revistas o publicaciones del sector a los mismos. Véase Anexo 13. Aprovechar las fechas cívicas y tradicionales para fomentar la unión, la buena vecindad y la camaradería entre residentes será una estrategia positiva para fomentar la confianza a nivel general.

2.3.2.3 Área de Servicios

CLIENTES

Como se especificó antes, los residentes son este selecto grupo de personas a donde se orientan todos los esfuerzos para obtener beneficios como el pago al día de alcúotas y la disposición positiva de apoyar a la urbanización, elementos que vienen solo de vender adecuadamente la confianza a los clientes. Por lo que se grafican los procesos más comunes que se realiza con ellos, enfatizando que en cada oportunidad de atenderlos se debe aplicar los valores de la organización definidos en su imagen corporativa.

Por lo general las solicitudes de los residentes requieren el análisis y la aprobación de los directivos o la administración, deben seguir un flujo parecido a lo que se ilustra a continuación y es atendido por comisiones del directorio que se forman también con la participación de otros socios.

Figura 9 Proceso de atención a solicitudes para la Comisión Social y Deportiva (Eventos Deportivos-Sociales-Culturales)

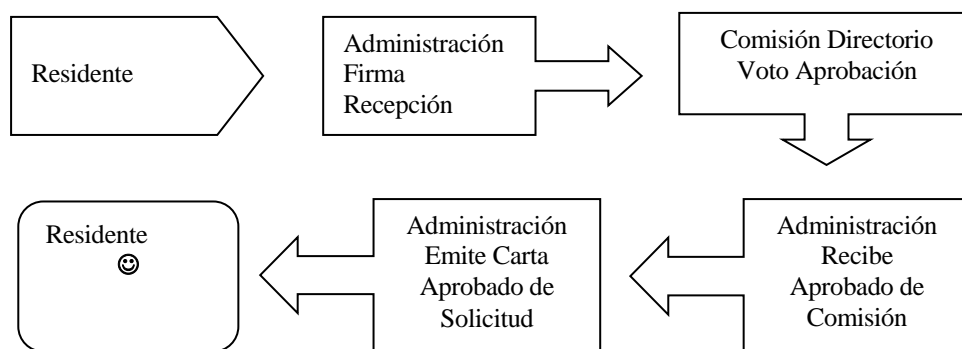
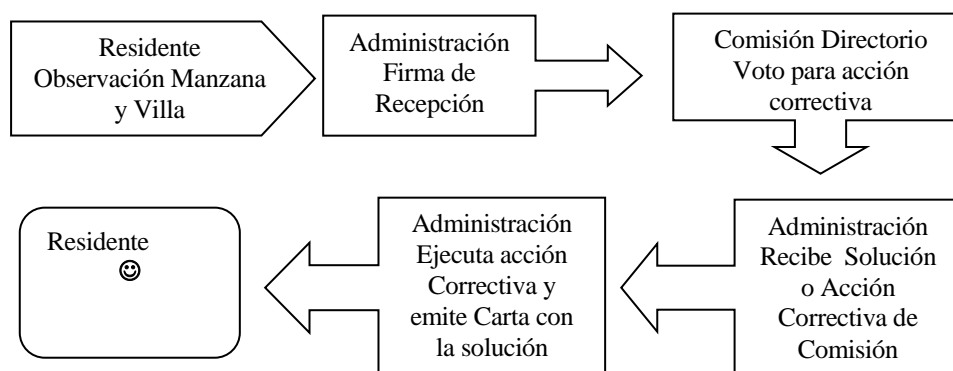


Figura 10 Proceso de atención a solicitudes para la Comisión de Mejoras (Áreas Verdes – Áreas Sociales – Infraestructura Externa e Interna)



2.3.2.3.1 Atención al Público

PRODUCTOS O SERVICIOS

Los principales productos o servicios que brinda la urbanización a sus clientes-residentes están relacionados con la atención personalizada o vía correspondencia, cabe recalcar que en función de los reglamentos diseñados, algunos de estos servicios dependen de que el residente esté al día con sus aportes en alícuotas, podemos enumerar los principales productos o servicios:

- **Registro de Residentes**

Cuando llega un nuevo residente a la urbanización se le debe dar la bienvenida y presentarle la oficina de la administración, así como entregarle los reglamentos, encuestarlo para conocer las características de su hogar, y si es propietario ayudarlo a llenar los formularios correspondientes. Se puede ver el ejemplo de registro en el Anexo 17.

- **Inscripción de Socios**

La administración inscribe a los socios que son los propietarios de predios en la urbanización, para lo cual se deberá solicitar y archivar como requisitos: una copia de la cédula de identidad y un documento que demuestre ser el dueño del predio. Esto se procesará en el MIES o en el MIDUVI según el caso. Es válido tener un control de quienes son socios registrados y activos, pues ellos son los que pueden votar en elecciones o tener voz en las Asambleas Generales. A manera de ejemplo se ilustra de la siguiente manera:

Figura 11 Registro de Socios Activos

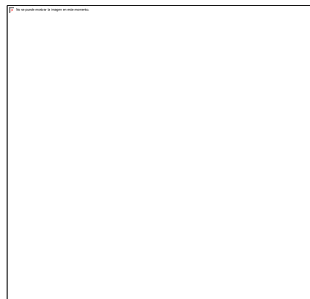


- **Recaudación de Alícuotas**

En la oficina de la administración o vía correspondencia oficial se puede pagar estos aportes. Se recomienda llevar un control muy profesional de estos ingresos y entregar comprobantes autorizados. También se recomienda poner a disposición de las y los residentes diferentes opciones de formas de pago, como tarjetas de crédito, transferencias bancarias, etc.

También es importante fijar un buzón de recaudaciones fuera del horario de atención de la oficina, con el afán de ajustarse a las circunstancias del residente.

Ilustración 18 Buzón nocturno



- **Recepción de comunicaciones de los residentes**

Es importante tener un modelo de documento estándar que permita a la oficina diseñar y proveer de formularios oficiales, los mismos que cumplan con las características de presentación e imagen de la urbanización.

Estos documentos deben titular el nombre del tipo de solicitud que los residentes deseen dejar constancia para dar paso al trámite respectivo.

- **Seguimiento de solicitudes**

La administración canaliza cualquier caso reportado por los residentes a las reuniones de directorio, o a los empleados asignados a las diferentes funciones que estén relacionadas.

- **Alquiler de Club Social o Canchas Deportivas**

Este servicio se lo debe solicitar con suficiente anticipación para lograr una reserva y confirmación por parte de la urbanización. Se recomienda organizar el control según el formulario diseñado disponible en Anexo 14.

- **Seguridad**

La administración y el directorio contratan una compañía de seguridad para este fin, la misma que debe cumplir con los requisitos básicos para este tipo de urbanización. Junto con el servicio de seguridad se brinda otros complementarios como son:

- **Anuncio de visitas**

Consiste en la llamada que hace el guardia desde el acceso para avisar a los residentes que alguien desea visitarles.

- **Pluma automática en entrada de vehículos**

El sistema estandarizado de urbanizaciones en La Joya, instala el sistema de acceso automático de pluma mecánica e identificación con tarjetas magnéticas para residentes que la adquieran y activen en administración.

2.3.2.3.2 Manejo de Áreas Comunes

ACCESOS COMUNALES

Los accesos a la urbanización son de uso común y están controlados por la guardia de seguridad de la urbanización. Es importante que estén bien distribuidos y tengan puntos de referencia claves, ver Anexo 22, la urbanización tipo normalmente cuenta con tres puertas, la entrada principal, la salida principal, y la puerta de entrada y salida de vehículos de servicio; por lo que se recomienda seguir buenos lineamientos de distribución para los 5 guardias por turno que se proveen.

Se recomienda modernizar cada cierto tiempo estos equipos a medida que la urbanización pueda hacerlo y mientras tanto se debe tener un mantenimiento continuo y de buena calidad.

En los accesos, la guardia de seguridad debe tener el registro de residentes y cohabitantes de cada vivienda para poder tener un mejor control.

Figura 12 Listado de control para guardias en acceso



EL CLUB SOCIAL Y LAS PISCINAS

El club social posee en la mayoría de los casos instalaciones de área húmeda, una piscina de adultos y una de niños, vestidores, baños y el área seca con el salón de eventos. Es importante que personal calificado se haga cargo del mantenimiento de las piscinas, debido a los filtros especiales, tuberías y bombas particulares que en esta área de máquinas hay. Una mala aplicación de estas buenas prácticas podría desencadenar pérdidas significativas para la urbanización.

Al salón de eventos se le puede remodelar para cerrarlo, puesto que normalmente la constructora la entrega como salón al aire libre o con techo solamente, y también se lo puede equipar posteriormente con artefactos de audio y video para el beneficio de los residentes.

Un letrero visible con los horarios de atención del área de la piscina se recomienda colocarlo con un resumen de las normativas que rigen esa área común. Ver ejemplo Anexo 18.

PARQUES Y JARDINES

La urbanización posee dos parques infantiles equipados y varias áreas verdes por toda la urbanización que van a requerir de un mantenimiento constante y es importante que los empleados de mantenimiento tengan sólidos conocimientos y experiencia de jardinería y limpieza de diferentes superficies.

INFORMACIÓN Y SEÑALÉTICA DE LA URBANIZACIÓN

Esto es muy importante pues tiene que ver con la seguridad también, y se debe reconocer que una persona compra una casa en una urbanización privada para gozar de orden y seguridad, por eso se recomienda aplicar diferentes letreros para facilitar la información y las precauciones.

Ilustración 19 Ejemplos de señalética básica para urbanizaciones

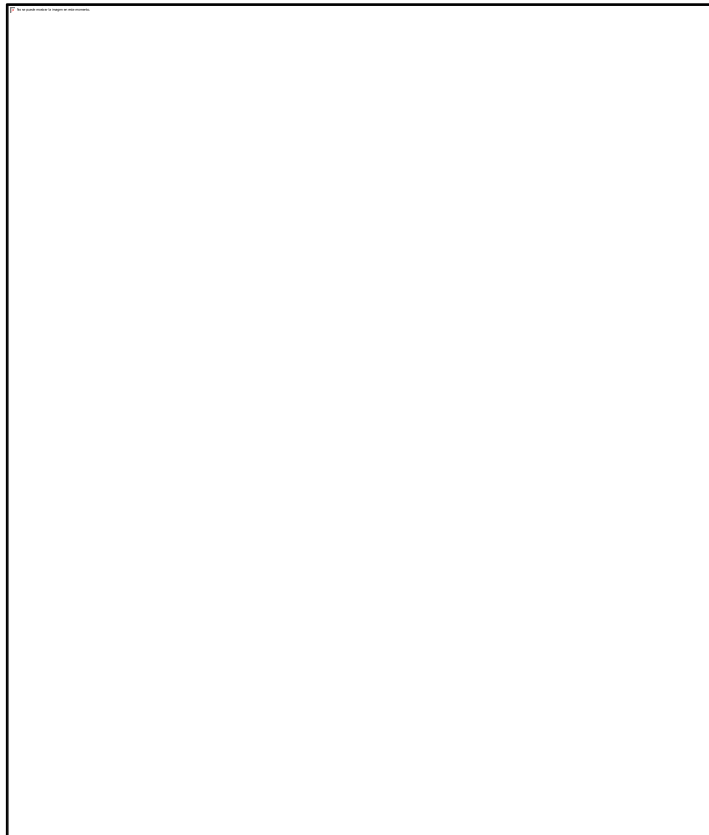


Cuando alguna zona comunal ha sido invadida o se sorprende a algún residente o visitante infringiendo en alguna falta que tiene que ver con la afectación que puede causar al espacio público o a la urbanidad, la administración tiene la obligación de emitir un aviso o ticket que servirá para abrir un caso de llamado de atención o de sanción en caso de reincidencias, para los copropietarios que infrinjan las normas de urbanidad.

Se puede facultar a la guardia de seguridad realizar estos avisos como lo realiza un vigilante de tránsito por ejemplo cuando levanta infracciones, por lo que se le deberá de proveer de una libreta de formularios que se diseñen para este fin; estos tickets se entregarán

al infractor o se podrán dejar en el domicilio o en el vehículo del implicado, uno de estos documentos podría verse así:

Figura 13 Ejemplo de ticket de advertencia para infractores



2.3.2.3.3 Manejo de Equipos y Materiales

Todos los materiales y los equipos o maquinaria que posee la urbanización deben ser inventariadas desde un principio para evitar dificultades y acusaciones posteriores que pueden fácilmente destruir cualquier buena imagen creada anteriormente. El mantenimiento y el estado de estos activos deben estar bien documentados también.

2.3.2.3.4 Proveedores

Con respecto a los proveedores, los más importantes y que no pueden faltarle a la administración, son los que se enumeran y describen a continuación:

- Compañía de Seguridad

Que proveerá el personal de seguridad, y trabajarán según sus lineamientos de experiencia y los procedimientos de seguridad especificados en los reglamentos propuestos en este trabajo.

- **Consultores de Contabilidad y Facturación**
Quienes mantendrán toda la serie de documentación relacionada, con orden, y podrán presentar oportunamente informes necesarios o solicitados por cualquier residente, reunión o asamblea de socios.
- **Proveedores especializados según activos**
Este grupo de proveedores es vital, pues continuamente nos ayudarán a evaluar cuán obsoletos o vigentes podrían estar los equipos o maquinaria y la necesidad de actualización o renovación. Entre estos pueden figurar proveedores de áreas como: computación, electrónica, mecánica, hidráulica, eléctrico, de equipos de seguridad, etc. según el inventario que maneje la urbanización.

Es una buena práctica tener un listado de proveedores que incluya un historial de adquisiciones o contratos realizados, para que se puedan evaluar rendimientos y calcular necesidades futuras.

El procedimiento de compras, debe estar normado o especificado, el sentido común nos recomienda que se compare cotizaciones antes de confirmar un pago o contrato, las cotizaciones deben archivar para hacer memoria de ellas cuando sea necesario. Ver ejemplo de cotización en Anexo 20.

SEGURIDAD

CÁMARAS DE VIDEO VIGILANCIA

Se recomienda que a lo largo y ancho de la urbanización se instale un sistema de control con cámaras que garantice el monitoreo de forma remota y efectiva. Tanto los guardias de seguridad como la oficina de la administración deben contar con acceso visual.

También una buena práctica es buscar sistemas que permitan el monitoreo remoto desde internet, especialmente para que los residentes puedan ver sus calles o los parques donde sus hijos están jugando por ejemplo.

El sistema como mínimo debe estar en capacidad de almacenar una semana de grabaciones, pero lo recomendable es un mes, para poder realizar monitoreos retroactivos en función de las denuncias presentadas de acontecimientos en la urbanización.

PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD

Debe haber procedimientos de seguridad claros y contundentes, en el presente trabajo forman parte del Reglamento General Interno. Estos procedimientos deben resumirse en

algún anuncio que esté en sitios estratégicos también, para que para nadie sea sorpresa los pasos a seguir. Por ejemplo:

Ilustración 20 Ejemplo de anuncio de procedimiento de ingreso a la urbanización

ESTIMADO (A) VISITANTE, LA URBANIZACIÓN TURQUESA

LE DA LA BIENVENIDA

REQUISITOS PARA SU INGRESO:

- 1.- RESPETUOSAMENTE LE PEDIMOS COLABORACIÓN, COMPRENSIÓN Y RESPETO A LOS SEÑORES GUARDIAS, QUE CUMPLEN CON DISPOSICIONES INTERNAS DE SEGURIDAD DE LA URBANIZACIÓN.
- 2.- IDENTIFICARSE CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL VEHÍCULO PRESENTANDO SU CEDULA DE IDENTIDAD O LICENCIA DE CONDUCIR.
- 3.- DICHO DOCUMENTO SERÁ CANJEADO POR UNA TARJETA DE INGRESO VEHICULAR Y/O PERSONAL
- 4.- INDICAR LA VIVIENDA Y NOMBRE DEL PROPIETARIO (A) DONDE SE DIRIGE
- 5.- ESPERAR LA AUTORIZACIÓN RESPECTIVA POR EL RESIDENTE
- 6.- ES OBLIGATORIO, PERMITIR QUE LOS SEÑORES GUARDIAS REALICEN UN CHEQUEO EXTERIOR DE SU VEHÍCULO INCLUIDO EL MALETERO O CAJUELA
- 7.- SI ES AUTORIZADO SU INGRESO, LA VELOCIDAD MÁXIMA DE SU VEHÍCULO ES DE 20 KM/H
- 8.- DESDE LA GARITA, SERÁ ESCOLTADO O GUIADO POR UN SEÑOR GUARDIA HASTA LA VIVIENDA INDICADA
- 9.- USTED DEBERÁ PERMANECER EN DICHO LUGAR O EN EL ÁREA SOCIAL -DEPORTIVA EN COMPAÑÍA DEL RESIDENTE, CASO CONTRARIO SERÁ OBLIGADO A SALIR DE LA URBANIZACIÓN
- 10.- ESTA PROHIBIDO INGERIR BEBIDAS ALCOHÓLICAS O CONSUMIR ALGUNA SUSTANCIA PSICOTRÓPICA (DROGAS) EN LAS ÁREAS SOCIALES - DEPORTIVAS DE LA URBANIZACIÓN, CASO CONTRARIO SERÁ DETENIDO POR LOS SEÑORES GUARDIAS Y ENTREGADO A LA POLICÍA NACIONAL PARA LOS TRÁMITES DE LEY
- 11.- ESTA PROHIBIDO PARQUEAR SU VEHÍCULO SOBRE LAS ACERAS
- 12.- A SU SALIDA, DEBE PERMITIR EL CHEQUEO EXTERIOR DE SU VEHÍCULO INCLUIDO EL MALETERO O CAJUELA
- 13.- CANJEAR LA TARJETA DE INGRESO VEHICULAR O PERSONAL POR SU CEDULA DE IDENTIDAD O LICENCIA DE CONDUCIR
- 14.- EN CASO DE PRESENTARSE CUALQUIER INCIDENTE, ACCIDENTE O INCONVENIENTE DENTRO DE LA URBANIZACIÓN QUE AFECTEN A LOS RESIDENTES EN GENERAL, SERÁ DETENIDO POR LOS SEÑORES GUARDIAS, EN ESPERA DE LA LLEGADA DE LA POLICÍA NACIONAL O COMISIÓN DE TRANSITO, SEGÚN EL CASO LO AMERITE
- 15.- ESPERAMOS QUE SU VISITA HAYA SIDO PLACENTERA, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, COMPRENSIÓN Y RESPETO

NOTA: LOS RESIDENTES QUE INGRESEN POR LA PUERTA DE INGRESO DE VISITANTES, SÓLO APLICA LOS NUMERALES 1, 2, 4, 6, 7.

ATENTAMENTE

LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE RESIDENTES DE LA URBANIZACIÓN TURQUESA

COORDINACIÓN CON FUERZA PÚBLICA

Es importante poder contar con un plan de coordinación con la fuerza pública o el ente de control del sector, para que se complemente la atención a cualquier emergencia de manera inmediata, existen varias maneras ahora de estar en contacto con organizaciones de emergencia a través de botones de pánico o comunicaciones. No se debe escatimar en aumentar cualquier detalle de seguridad que fortalezca este aspecto de la urbanización, el resultado de una buena iniciativa en este sentido puede evidenciarse en la nota de prensa adjunta en el Anexo 16, extraído del portal en internet del Ministerio del Interior del Ecuador y que se refiere precisamente a la seguridad de las urbanizaciones de la vía Samborondón.

2.3.2.4 Área Contable y Financiera Interna

Para trabajar sirviendo a la urbanización se recomienda utilizar los servicios de externas o realizar contratos de tipo “*libre disponibilidad o trabajador autónomo*” con profesionales de

estos ramos relacionados a la contabilidad o auditoría; el permitir que residentes se hagan cargo de estos asuntos puede traer consigo dificultades y destruiría la base de confianza que se haya edificado con la comunidad, se recomienda que nadie viviendo en la urbanización tenga cargos relacionados con estas funciones.

2.3.2.4.1 Contabilidad

El profesional o la empresa contratada para llevar la contabilidad deben proveer claramente lineamientos de colección y creación de documentos contables, comprobantes y registros en general, de manera que provean además de capacitación y seguimiento al personal administrativo de la urbanización.

También se deben fijar los plazos y las frecuencias de recolección de documentación o de trabajo en equipo que deban realizar, para mantener al día todo lo concerniente a este ámbito.

La facturación y pago de proveedores se puede realizar directamente en la oficina de la administración, sin embargo, se deberá seguir todas las sugerencias del contador y del Tesorero del directorio. En el Anexo 21 hay ejemplos de documentos contables o administrativos que pueden utilizarse para ser complemento del trabajo del proveedor contable.

2.3.2.4.2 Recuperación de Cartera

Uno de los desafíos más grandes que tiene cualquier dirección o administración de una urbanización, es la relacionada con la recaudación de cartera vencida, o en pocas palabras, la cobranza a propietarios con alcúotas atrasadas. Ver Anexo 7.

El control de valores pendientes debe estar bien documentado y avalado por el Tesorero del directorio de la urbanización. Véase el ejemplo en Anexo 15.

Un plan para recuperación de cartera debe incluir:

- Llamada telefónica cordial para recordar las alcúotas vencidas
- Recordatorio vía correspondencia oficial a la villa de residencia
- Visita del Coordinador de la urbanización para conversación cordial e indagar las circunstancias sociales por las que pueda estar pasando el hogar del residente atrasado
- Establecimiento de planes consensuados para el pago de la deuda atrasada, en función de las posibilidades del deudor

- Cuando la situación lo amerita, por rebeldía o malas actitudes, se debería realizar una advertencia formal por escrito con la firma del Presidente del directorio y el administrador, con una copia de recepción del documento. Ver Anexo 19
- Acciones legales para forzar el pago

ACCIONES LEGALES

Existen, según la normativa vigente, maneras de judicializar la mora por alcuotas, la alternativa debería ser utilizada en última instancia, sin embargo es una opción como medida final de presión para recuperar cartera vencida de los residentes. Ver art. 13 de la Ley de Propiedad Horizontal en el Anexo 2.

Esta práctica no es muy común por el desconocimiento de la normativa y el empeño en evitar otros gastos legales a la administración, que difícilmente han sido provisionados o presupuestados para egresar de las arcas comunales, un ejemplo de lo mencionado se documenta en una publicación de Diario El Universo donde el director municipal de Urbanismo de Avalúo y Registros del cantón Guayaquil, José Núñez y otros profesionales abogados recomendaron revisar la reforma el artículo mencionado que indica que:

"la liquidación que por expensas necesarias emita el administrador o el presidente del condominio, una vez aprobada en asamblea general de copropietarios, tendrá el carácter de título ejecutivo; y, para que las obligaciones sean exigibles en juicio ejecutivo, deberán ser claras, determinadas, líquidas, puras y de plazo vencido. Se considerará que ha vencido el plazo cuando no se hubiere pagado dos o más expensas". (2012)

Se entiende que no pagar dos meses se transforma en título de ejecutivo, equivalente a lo que es una letra de cambio o un pagaré. Y pudiéndose por la mencionada vía realizar incluso secuestro preventivo sobre bienes muebles, como un vehículo o enseres de la casa; además se puede solicitar al juez de lo civil una prohibición de enajenar, es decir los bienes inmuebles de propiedad del deudor no los puede vender hasta que termine el juicio, que en caso de ser ganado por el condominio o urbanización puede proceder al embargo y remate de la casa del deudor.

El juicio ejecutivo tiene dos instancias hasta la Corte Provincial porque se considera que los recibos de las alcuotas no pagadas son puras, claras, líquidas y de plazos vencidos.

2.3.2.4.3 Presupuesto

El presupuestar la gestión de una urbanización debe ser una de las principales herramientas para la toma de decisiones, especialmente cuando de inversiones para la

asociación se trate, de índole logística, de construcción, etc. Un ejemplo de los elementos básicos que se debe considerar, se incluye utilizando el flujo de efectivo proyectado en el Anexo 22.

2.3.2.5 Identificación de Indicadores Clave

Una de las características de todo modelo efectivo en cualquier aplicación administrativa es el tener elementos de medición del desempeño, o “indicadores clave” para fomentar la cultura de medición a todo nivel, ya sea para los trabajadores de tiempo completo como para el directorio formado, de manera que cada grupo pueda medirse pues, vale la pena tomar en cuenta la declaración de este líder religioso cuando dijo:

“Cuando el rendimiento se mide, dicho rendimiento mejora. Cuando el rendimiento se mide y se informa, el ritmo de mejoramiento se acelera” (Monson, 2004)

De manera que se recomienda empezar a medir el desempeño, en inicio contabilizando algunos de los siguientes valores como indicadores y compararlos con una frecuencia para procurar ajustes a los planes o procedimientos necesarios.

Tabla 6 Sugerencias de indicadores clave para medir desempeño de una urbanización

Indicador Clave	Tipo de valor y frecuencia
Solicitudes recibidas en administración	Absoluto mensual
Solicitudes atendidas con éxito	Absoluto mensual
Reclamos de residentes	Absoluto mensual
Reclamos atendidos con resolución	Absoluto mensual
Morosidad	Porcentual mensual
Recuperación de cartera vencida	Porcentual mensual
Cartera vencida acumulada	Absoluto trimestral
Recaudación	Absoluto mensual
Resoluciones firmadas por el directorio	Absoluto trimestral

De esta manera se concluye con la propuesta concreta del modelo de gestión para urbanizaciones de la vía Samborondón en la provincia del Guayas, se invita a la implementación de las prácticas para garantizar que en las áreas críticas un flamante directorio electo pueda comenzar a partir de las recomendaciones que se ofrecen como resultado de la investigación.

2.4 VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

A fin de favorecer los requisitos para la presentación del presente trabajo como informe de tesis, se le sometió a una valoración por el criterio de especialistas. Para este fin se diseñó la

encuesta respectiva que se puede revisar en el anexo 5. Los tres especialistas invitados fueron escogidos por su relación laboral o de servicio afines a la investigación; resumiendo los perfiles de estos especialistas se puede determinar el peso de la evaluación considerando sus estudios y su experiencia:

- Maestría en Administración Educativa (1)
- Maestría en Administración y Dirección de Empresas (2)
- Licenciatura en Bienes y Raíces (1)
- Tercer nivel de Economía y Administración (3)
- 22 años de experiencia en ámbitos de administración, control de gestión, y operaciones financieras de organizaciones privadas (3)
- 10 años de experiencia en docencia de nivel medio y superior (1)

Las respuestas obtenidas cumplieron su propósito y fueron satisfactorias, porque agregan valor al modelo de gestión propuesto, a continuación se las detalla especificando con letras mayúsculas la respuesta de cada uno de los encuestados:

1. ¿Cuán oportuno considera usted que es el modelo propuesto en la sociedad en la que vivimos actualmente?

- A. Me parece muy oportuno el tema del proyecto porque he visto cómo en los últimos años se ha puesto en auge la construcción de urbanizaciones, yo mismo quisiera invertir más en la construcción en estos momentos.
- B. Muy oportuno, recuerdo el martirio que fue organizarse y lidiar con tantas personas queriendo hacer todas las cosas de maneras diferentes cuando fui presidente de mi urbanización por primera vez, ojalá hubiera tenido un folleto, una ayuda, o una tesis como esta para ayudarme a empezar.
- C. Creo que el gobierno ha impulsado mucho la industria de la construcción y la manera de adquirir casas para la gente, por eso creo que era el momento preciso ahora o tal vez antes incluso, para poder ofrecer algo a estas nuevas asociaciones de residentes que se crean con este fenómeno.

2. ¿Si tuviera que calificar de manera general, la utilidad del tema investigado y los resultados obtenidos, cuál sería su apreciación y criterio al respecto?

- A. Es un buen trabajo, más que nada veo que se alcanzó a realizar incluso el reglamento interno, para mí, ese es un resultado muy grande, por lo general se toma mucho tiempo elaborarlo y más aún ponerlo en rigor, aquí veo que ya el

trabajo está avanzado con eso, y la manera de hacer las cosas, está detallado con claridad, le va a ayudar si adoptan tu trabajo como guía.

- B. Para mí es excelente, sin duda, yo pasé por muchas malas experiencias que me las hubiera ahorrado leyendo esto hace cinco años (risas), la verdad es que hasta la familia sufre un poco por el estrés y la mala educación de muchos residentes que sin entender lo difícil que puede ser, critican y a veces hasta insultan el esfuerzo que uno inexperto trata de ofrecer, a pesar de tener mis estudios, fue difícil organizar a toda esa gente.
- C. Es muy bueno, claro, creo que en este ámbito como en muchos otros no se dejará de mejorar, es decir, siempre se puede mejorar aún más un modelo de gestión, todo depende de las experiencias, de cómo se acumulan y lo que se aprende sobre la marcha.
3. ¿Qué opinión nos puede compartir sobre la situación graficada en la que los nuevos directivos de una urbanización reciben la administración?
- A. Los aspectos considerados son bastante lógicos y buenos, por ejemplo empezar por mejorar la imagen de lo que había sido descuidado es vital, para tener credibilidad de las personas, y después detallar que no se tiene definidos los servicios ni inventariadas las cosas, da una visión clara de cómo empezaron no?.
- B. Es lo que pasa en todas partes, la constructora no es buena administradora, primero porque tiene varias urbanizaciones que administrar, generalmente lo hace con una sola persona, y además no quiere administrar, están esperando entregar lo más pronto, entonces no se va nadie a encontrar con algo bien estructurado jamás desde el principio, creo que siempre les tocará a la primera directiva poner orden.
- C. Creo que se grafica claramente la situación, a veces uno cambia todo cuando llega a un nuevo puesto de trabajo nomas, peor aún o con mayor razón si es la primera directiva de una urbanización, todo lo que hay que hacer, es bastante y casi nada está documentado como para seguir desde donde te dejaron.
4. ¿Cuán aportativos considera que resultaron los reglamentos y guías desarrollados en la propuesta presentada?
- A. Como ya te había dicho, a mí me encantó que ya esté desarrollada en este documento, porque es bastante completa, creo que incluso abarca ya lo que es multas y todo eso, sumamente aportativo me parece.
- B. No sé ni cómo lograron ponerse de acuerdo con tantos artículos, es muy completa a mi modo de ver.

- C. El aporte es grande o mejor dicho significativo, porque como bien dicen por ahí, son cositas que nunca acaban de o modificarse o aumentarse. Los reglamentos seguirán cambiando con el tiempo, pero para empezar estos incluidos son bastante ya.
4. ¿En su opinión profesional, considera correcto que un modelo de gestión tome como base para su diseño los elementos de planificación, organización, ejecución y control? Hay una variedad de propuestas al respecto.
- A. La verdad tiempos que no hago un modelo de gestión como tal pero en lo que recuerdo esas perspectivas han sido para mí siempre lo que se pone, es decir, debes planificar algo para poder organizarlo y finalmente ejecutarlo, creo que el control es más algo implícito en las tres primeras, o sea puedes controlar siempre en cualquier parte del ciclo. Una vez que se empieza para mí es un ciclo.
- B. Si, para gestionar cualquier cosa se debe empezar planificando, aunque sea el tiempo que te va a tomar, etc., siempre se planifica, mentalmente a veces pero se planea, y lo demás es lógico que así debe seguir, en lo que se falla es en detallar esto, escribir, no sé, disciplina para no perderse en este proceso.
- C. Creo que cada fase de estas tiene sub-fases, pero no fijas, sino que dependen del tipo de negocio o actividad que quieras gestionar.
6. ¿Qué consideraciones le merecen las propuestas de imagen corporativa y comunicación realizadas en el modelo de gestión?
- A. Me gustó mucho lo del periódico de la urbanización, recomendaría aumentar la frecuencia tal vez, y si puede ser siempre atractivo, fácil de leer pues, la gente estará bien informada y conforme con la imagen.
- B. Más que los logos y esas cosas, la presencia de la oficina de la administración no deben perder de vista, pues allá llegan los residentes a pagar, a quejarse, a pedir un formulario, cualquier cosa, entonces es vital dar buenas impresiones en las cosas pequeñas, porque a veces lo otro se vuelve tan cotidiano que no se aprecia muchas veces, pero el trato y la atención, eso sí marca cada vez.
- C. Una consideración sería que actualizaran cada cierto tiempo la imagen, no sé qué tan complicado sea, a lo mejor el logo del nombre de la urbanización no, porque saldría caro y complicado si está tallado en un muro de la entrada por ejemplo, pero algún detalle en la papelería, colores, no sé, esas cosas cuando cambian dan frescura y renovación.

7. ¿Cuán satisfactoria ve la propuesta de la administración presupuestal que se ofrece en el presente trabajo?

- A. Pienso que es más que suficiente, en el ejercicio o la operación según lo que pude notar en uno de los anexos, no es de mayor complejidad, los valores no van a ser muy variables en el tiempo, entonces creo que puede ser manejable, donde veo desafío es en el ingreso, no hay un comportamiento homogéneo, y al tratarse de presupuestos a veces afecta.
- B. Creo que se deben considerar algunas cosas más, sin embargo, todo eso depende de cada urbanización, para modelo está bien. Las adaptaciones les toca a cada quien.
- C. Muy bueno, yo desglosaría algunas cosas para aumentar el control de monitoreo o los semáforos cuando sea necesario, las alertas, pero veo que está muy bien estructurado y sencillo, quizá eso es lo más importante porque no todos entienden cómo se lee un presupuesto a la primera.

8. ¿Cuán eficaz le parece el modelo con respecto a la organización de los recursos humanos y su formación continua?

- A. Muy eficaz, considero uno de los puntos fuertes del trabajo, no solo te concentras en detallar la función del empleado, sino en la posible necesidad de capacitación, muy bien hecho.
- B. Me pareció importante que incluyas capacitación, eso les hará pensar de antemano en buscar cómo mejorar a los empleados, solo espero que les alcance el ingreso para financiarla.
- C. Bastante bien, no veo necesidad de nada más para una urbanización. Incluso la capacitación, es básica, no compleja.

9. ¿Tiene alguna opinión final o sugerencia que se deba tomar en cuenta?

- A. Solo que creo que voy a usar algunas partes para recomendar a nuestros administradores que tenemos para los proyectos, ellos tienen su propia manera, pero algunas partes creo que seguro ni las han pensado (risas).
- B. No, la verdad es un buen trabajo, suerte con las implementaciones y si puedo ayudar en algo más, cuenta conmigo.
- C. Te felicito por la actualidad del tema, creo que será muy útil si logras difundirlo, allá en La Joya todas las urbanizaciones son iguales, podrían acogerlo bastante bien.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La situación inicial con la que los residentes de una urbanización reciben su administración es crítica, debido a que la información y la organización heredada de la constructora y su gestión temporal es deficiente, incompleta e inexacta.
- Se determinó que los componentes que deben integrarse al modelo de gestión de urbanizaciones de la vía Samborondón en la provincia del Guayas son: a) Un Reglamento General Interno, Reglamentos Especiales para el uso de la infraestructura comunal y algunas Guías de Procedimientos para Seguridad y Contingencias; b) La implementación de prácticas administrativas idóneas en las áreas de Recursos Humanos, de Imagen Corporativa y Comunicaciones, de Servicios, y de Contabilidad y Finanzas Internas; y c) La definición de Indicadores Clave que permitan medir el desempeño de la administración.
- Los resultados de la valoración de la propuesta fueron positivos, satisfactorios y bien concebidos, el proyecto se apreció como factible y hasta urgente.

RECOMENDACIONES

- Implementar totalmente o paulatinamente este modelo de gestión para conseguir orden, efectividad y confianza en la administración de una urbanización.
- Extender el alcance de este trabajo hacia la creación de un plan de contingencia general para las urbanizaciones en caso de desastres naturales.
- Presentar los reglamentos y guías elaborados a la Asamblea General en la primera oportunidad posible y que se tramite su inscripción en la entidad correspondiente para que entren en vigencia plena.
- Investigar y reglamentar los procedimientos de elecciones de nuevas directivas, pues hay falta de claridad en esto, para cuando se termina el período legal de una directiva de urbanización, puede ser causa de confusiones, malentendidos y la posterior agitación negativa en la comunidad.
- Complementar este trabajo, según interés particular, con un estudio de mercado que incluya un plan de negocios orientado a la posible oportunidad de obtener réditos por implementar este modelo en varias urbanizaciones como servicios de consultoría o administración de urbanizaciones propiamente.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

1. Amendola G. y A. Garay (2000). La visión urbanística. La fragmentación física de nuestras ciudades. Municipalidad de Malvinas Argentinas.
2. Ammon, A., (1973); Planificación y Estudios urbano regionales en Latinoamérica. Bibliografía. 89 p.
3. Ander-Egg, E. (2000): Metodología y práctica de la Animación Sociocultural. CCS. Madrid.
4. Aravena, M., Kimelman, E., Micheli, B., Torrealba, R., & Zúñiga, J. (2006). Investigación Educativa 1. Chile: AFEFCE Ecuador UNIVERSIDAD ARCIS Chile.
5. Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. En Montecristi, Ecuador.
6. Azpurua, Q., P. P. y Gabaldon, A. J., (1982); "Definición y alcance de la ordenación del territorio", en Revista Interamericana de Planificación, S.I.A.P., Vol. XVI, nº 62, México, junio 1982,13 p.
7. Bazzanella, W., (1960); Problemas de urbanizaçáo na América Latina. Fontes Bibliográficas, Río de Janeiro, Centro Latinoamericano de Pesquisas em Ciências Sociais, nº 2, 1960, 123 p.
8. Borja, J. y otros, (1986); "Gobierno de las metrópolis", en Alfoz, nº 33, Madrid, octubre 1986.
9. Borsdorf A. (1986). Las ciudades medianas en el proceso de urbanización sudamericano. Latamericka, Bd. 1, Regensburg, 13p.
10. Borsdorf, A., (1986); "Las ciudades medianas en el proceso de urbanización sudamericano", en Latamericka, Bd. 1, Regensburg, 1986, 13p.
11. Bouillon, C.P. (2012). Un espacio para el desarrollo: Los mercados de vivienda en América Latina y El Caribe.
12. Boyce, Ch. P. y Boisier, S. (1976); "Centros de tamaño medio en América Latina y la política nacional de planificación urbana: el caso de Venezuela", en Revista Latinoamericana de Estudios urbano-regionales -EURE. Instituto de Planificación del Desarrollo Urbano y Regional. Universidad Católica de Chile, año V, nº 13, 1976, 15 P.
13. Browning, H. L., (1975); "Variación de la primacía en América Latina en el siglo XX", en Unikel, L. (1975); Desarrollo urbano y regional en América Latina, México, 732 p.
14. Cabrales L. (2008). Estado del Conocimiento sobre Las Urbanizaciones Cerradas en Iberoamérica. Departamento de Geografía y Ordenación Territorial Universidad de Guadalajara. Recuperado de: <http://www.uib.es/ggu/>.

15. Cámara de la Industria de la Construcción. (2014). Evolución del Mercado de Vivienda en el Ecuador y Prospectiva de la Vivienda de Interés Social. Recuperado de: http://www.camicon.ec/descargas_camicon/evolucion_del%20mercado_de%20vivienda_en_el%20ecuador.pdf
16. Campos, S.N., (1979); "La necesidad de enfoques opcionales para la planificación urbana en los países del Tercer Mundo", en Revista Interamericana de Planificación, S.I.A.P., Vol. XIII, n° 52, México, 1979, 12 p.
17. Cano A. (2005). Elementos para una definición de evaluación. Recuperado de: https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf
18. Carvajal, M. (2012). Una Obra de Titanes, en Revista Clave de febrero-marzo 2012. Recuperado de: http://www.clave.com.ec/630-Una_obra_de_de_titanes.html
19. Castells, M. (1971). Problemas de investigación en sociología urbana, Madrid, España.
20. CEDLA, (1975). Registro de los Estudios belgas y neerlandeses sobre América Latina, en Boletín de Estudios Latinoamericanos y del Caribe, CEDLA, n° 38, Amsterdam, junio, 1985, 11 p.
21. CEDLA, (1984); "Boletín de Estudios Latinoamericanos y del Caribe. A Cumulative Index (1965-1983)", en Boletín de Estudios Latinoamericanos y del Caribe, CEDLA, Amsterdam, 1984, 19 p.
22. CEPAL, (1971); "Problemas regionales del desarrollo en América Latina y metropolización", en Boletín Económico de América Latina, Comisión Económica para América Latina, Naciones Unidas, 16, 2, Nueva York, 1971, 31 p.
23. Cornelius, W. A. y Kemper, R. V., (1978); Metropolitan Latin America (Latin America Urban Research. Vol. 6), Beverly Hills, 346 p.
24. Cornelius, W. A. y Trueblood, F. M., (1975); Latin American Urban Research. Vol. 5, Beverly Hills, 316 p.
25. Cornelius, W. A. y Trueblood, F. M., (1973); Latin American Urban Research. Vol. 4, Beverly Hills, 296 p.
26. Correal C. y Gerencia de Urbanizaciones (2012). Normas de Convivencia, Seguridad y Vigilancia de La Joya. Recuperado de: Archivo Etapa Turquesa de La Joya.
27. Definición.de y WordPress. (2014).Definiciones. Recuperadas de: <http://definicion.de>
28. Dutti A. (2014). La propiedad horizontal. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos93/derecho-propiedad-horizontal/derecho-propiedad-horizontal.shtml>.

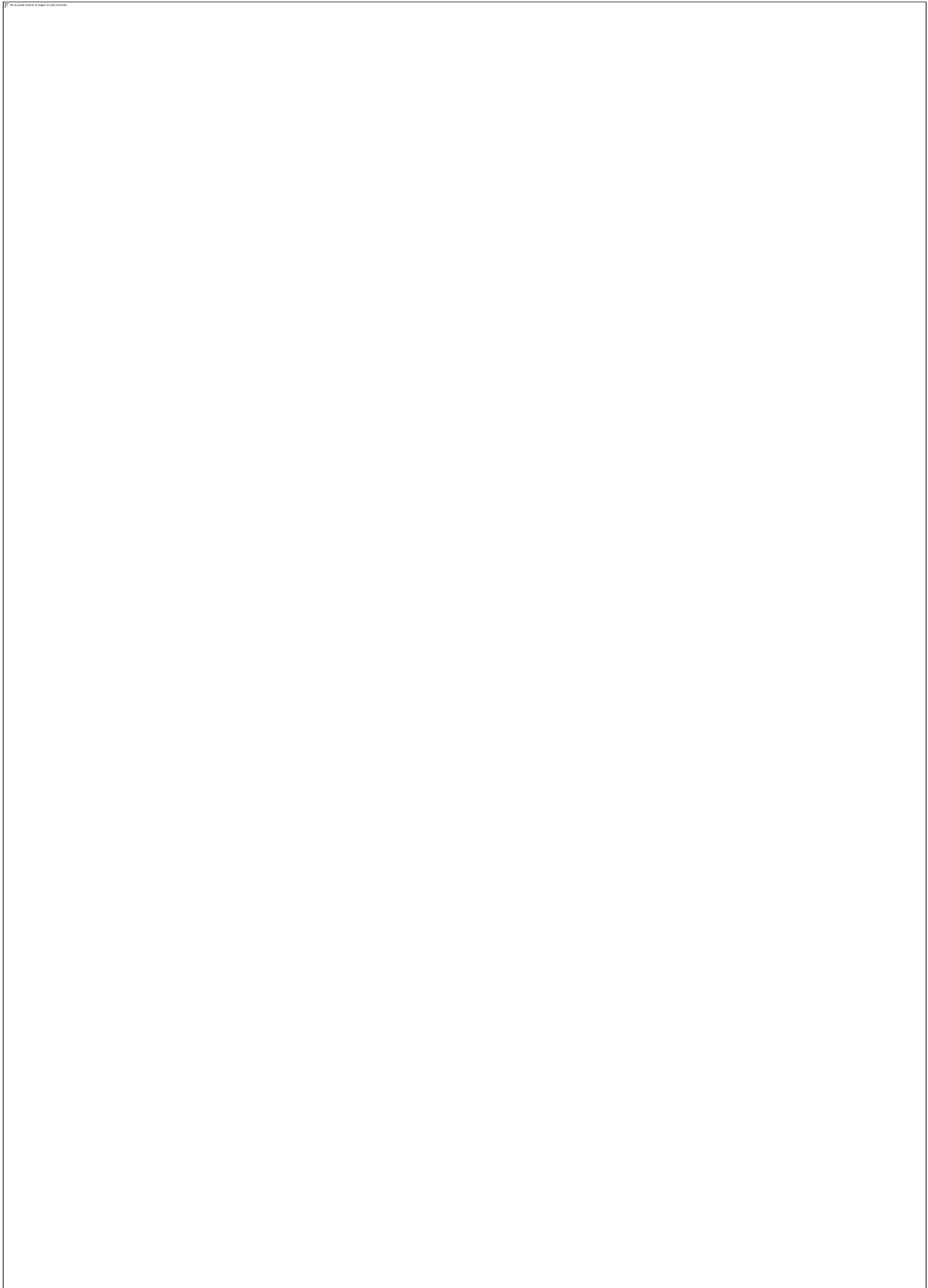
29. Edición en línea de Diario El Universo (2012). Deudores de alcúotas pueden ser demandados por morosos. Recuperado de:
<http://www.eluniverso.com/2012/01/25/1/1445/deudores-alicuotas-pueden-ser-demandados-morosos.html>
30. Einspruch, A. (2009). ¿Qué son los presupuestos? Trabajo con Decimales, Huntington Beach CA, Estados Unidos de América, 4 p.
31. El Colegio De México, (1985). Catálogo de Publicaciones 1984-1985, México D.F., El Colegio de México, 158 p.
32. Finch J., Freeman R., Gilbert D. y Mascaró P. (1996). Administración. Prentice Hall, México.
33. Geisse, G. y Hardoy, J. E., (1972); Latin American Urban Research. Vol., 2, Beverly Hills, 298 p.
34. Gobierno del Ecuador. (2010). Censo de Población y Vivienda. Ecuador.
35. Greco 26, C.N.R.S.; Bulletin Bibliographique Amérique Latine. Analyse des publications en sciences sociales et humaines, Greco 26, C.N.R.S., París.
36. Grunwald P. (2008). ¿Cuántos habitantes ha tenido la Tierra a lo largo de la historia? Revista Muy Interesante Online. Recuperado de:
<http://www.muyinteresante.es/historia/articulo/icuantos-habitantes-ha-tenido-la-tierra-a-lo-largo-de-la-historia>.
37. Haanen, E. (1976); Urbanisatie en Latins Amerika- Bibliografie, Amsterdam, 17 p.
38. Haanen, E. (1976); Urbanisatie in de Derde Wereld-Algemeen-Bibliografie, Amsterdam, 12 p.
39. Hardoy, J. E. (1977); Urbanización en América Latina: una bibliografía, Buenos Aires, 323 p.
40. Historiografía Y Bibliografía Americanistas; Publicaciones Escuela de Estudios Hispanoamericanos, C.S.I.C., Sevilla.
41. Huerta, M. (1985); Catalogue collectif de périodiques sur l'Amérique Latine disponibles en France, Réseau Documentaire Amérique Latine, C.N.R.S.-Greco 26, París, 1985, 590p.
42. I.B.G.E. (1986); Catálogo do I.B.G.E. (2ª edición) Fundação Brasileiro de Geografia e Estatística, Río de Janeiro, 130 p.
43. I.B.G.E. (Biblioteca Central) (1981); "Bibliografía sobre a Baixada Fluminense e Grande Río", en Revista Brasileira de Geografia, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Vol. 43, nº4, Río de Janeiro, octubre-diciembre 1981, 4 p.

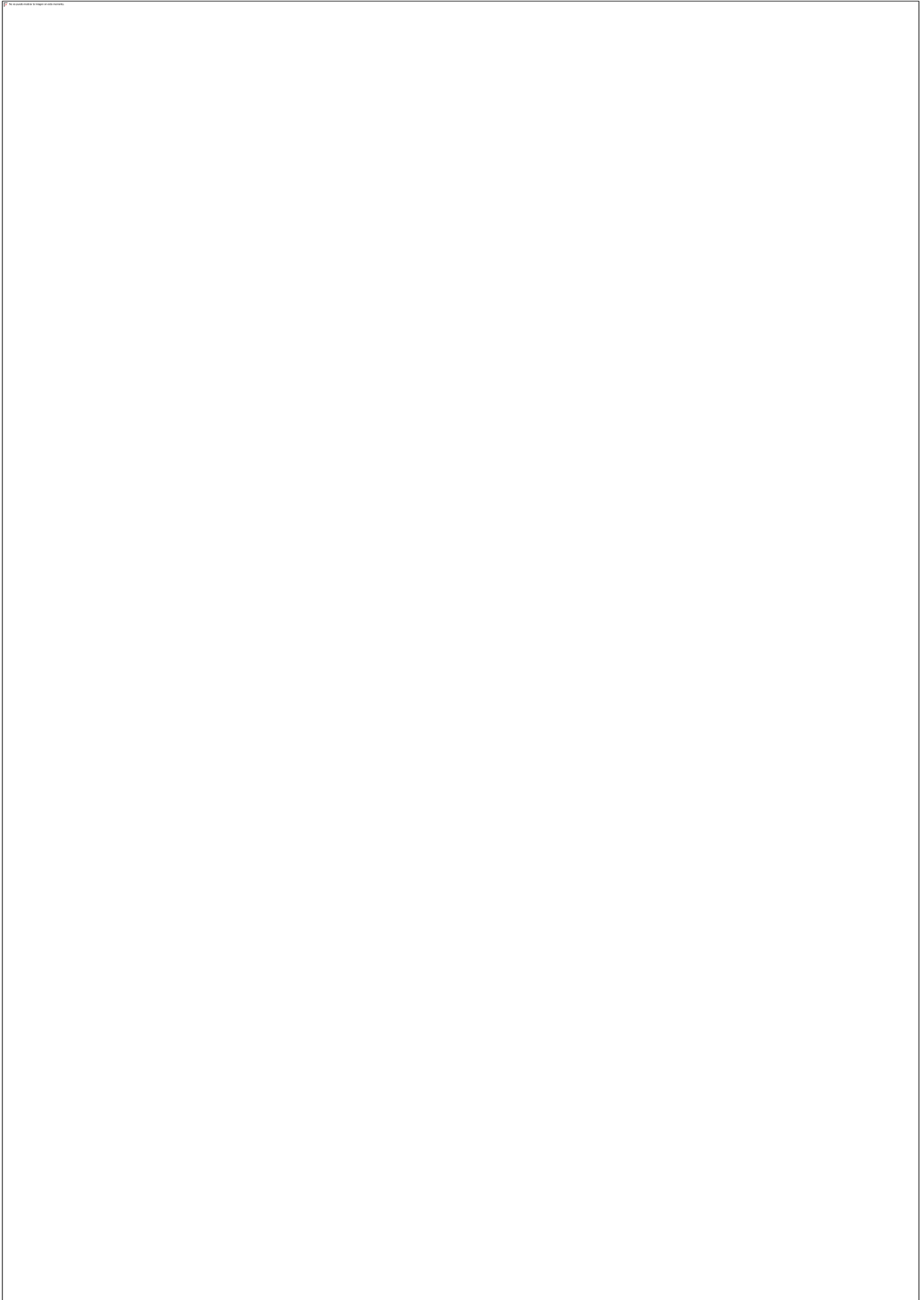
44. I.E.P., (1972); Urbanización y proceso social en América, Lima, 404 p.
45. ILPES, (1976); Ensayos sobre planificación regional del desarrollo, México, Siglo XXI, 576 p.
46. ILPES-ILDIS, (1974); Planificación regional y urbana en América Latina, Santiago de Chile, 407 p.
47. International Alliance of Inhabitants (2008). El derecho a una vivienda y una ciudad dignas en Ecuador. En Bobigny, Francia. Recuperado de:
[http://fre.habitants.org/nouvelles/habitants_des_ameriques/le_droit_a_un_logement_et_a_une_ville_dignes_en_equateur/\(language\)/esl-MX](http://fre.habitants.org/nouvelles/habitants_des_ameriques/le_droit_a_un_logement_et_a_une_ville_dignes_en_equateur/(language)/esl-MX) y de:
http://esp.habitants.org/noticias/habitantes_de_las_americas/el_derecho_a_una_vivienda_y_una_ciudad_dignas_en_ecuador.
48. Investigaciones Sociológicas. (2008). La tercera revolución de la modernidad. La revolución reproductiva. Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis) N. ° 122, 2008, pp. 89-118, 109-114 p.
49. Janoschka, M. y G. Glasze (2003). Urbanizaciones cerradas: un modelo analítico, Ciudades, 59; 9-20 p.
50. Konetzke, R. (1962). Colección de documentos para la historia de la formación social de Hispanoamérica, 1493-1810, Madrid, C.S.I.C.
51. Lauer, W. (1976). El proyecto México de la fundación alemana para la investigación científica. Bibliografía. (1964-1976) Wiesbaden, Franz Steiner Vernal, GMBH, 51 p.
52. Logroño, C. (2011). Guayaquil crece hacia La Aurora y la vía a Daule en Diario El Telégrafo. Recuperado de:
<http://www.telegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/item/guayaquil-crece-hacia-la-aurora-y-la-via-a-daule.html>
53. Masson, P. (1986); Latinoamericanistas en Europa, 1985. Amsterdam, Centro de Estudios y Documentación Latinoamericanos.
54. Mellafe, R., (1975). "Urban Studies: a Bibliographic Explosion", en Journal of inter-american Studies. Center for Advanced Studies. University of Miami Press, 17, 1, Coral Gables, 1975, 9 p.
55. Méndez C. (2001). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. McGraw Hill. Tercera edición. Bogotá, Colombia.
56. Moletta E. de Faria, T., (1978); "Bibliografía do desenvolvimento urbano no Brasil, 1967-77", en Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 12, 2, Río de Janeiro, 1978, 32 p.

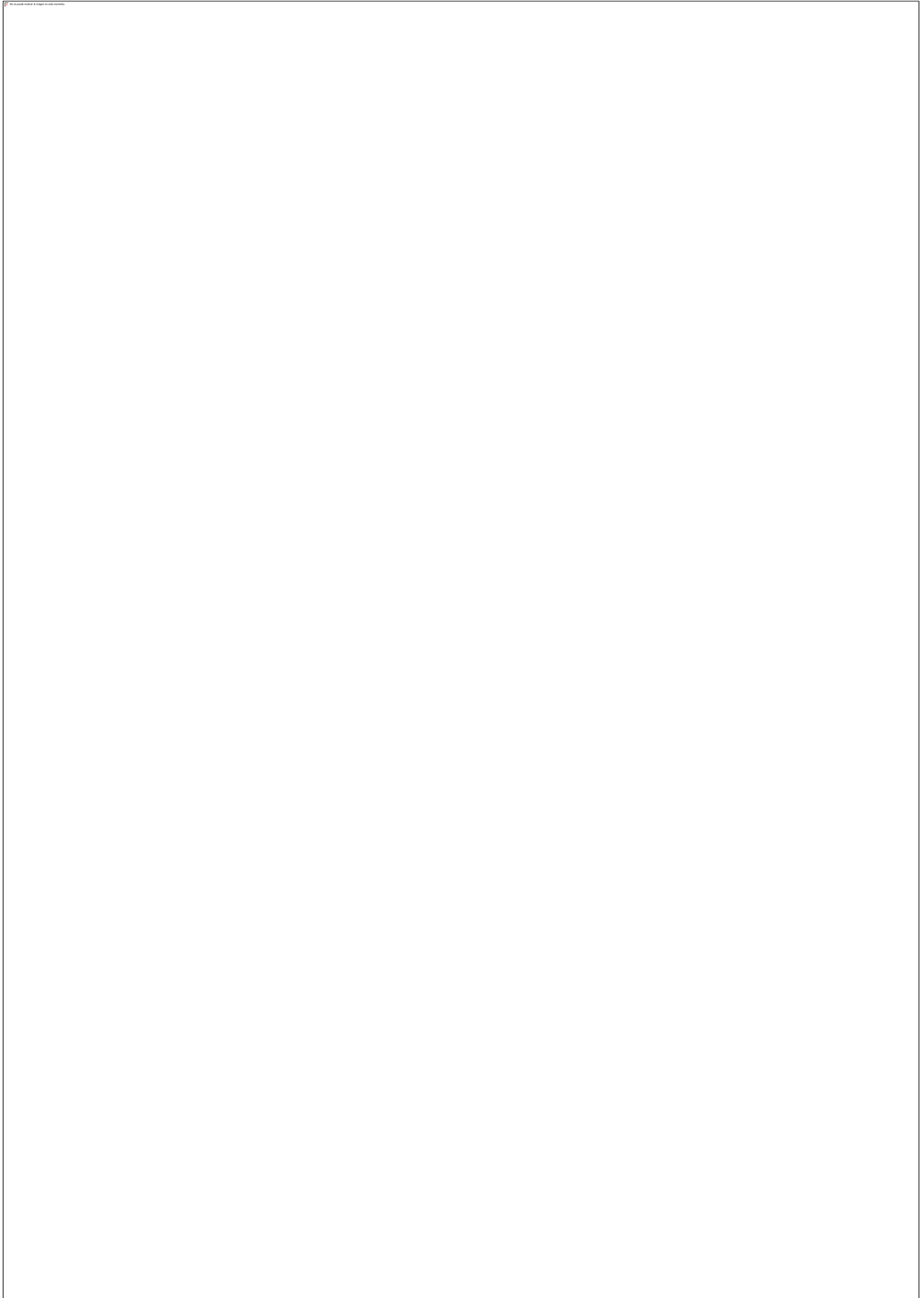
57. Monson T. (2004). Reunión Mundial De Capacitación De Líderes, Junio 2004. En Salt Lake City, Predicad mi Evangelio, 161 p.
58. Morse, R. M., (1970); La investigación urbana Latinoamericana. Tendencias y planteos, Buenos Aires, S.I.A.P., 198 p.
59. Municipio de Daule. (2013). Ordenanza que amplía el ámbito territorial de la parroquia urbana satélite La Aurora. Gaceta Oficial, Año 3, N° 18. Ecuador.
60. Naciones Unidas, (1974); Viviendas construidas mediante el esfuerzo propio. Bibliografía, Nueva York, 149 p.
61. Neira J. (2011). Plan de Desarrollo Cantonal y Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2011-2016. Ecuador.
62. Nickel, H.J., (1973). Unterentwicklung Ais Marginalitat. Einuhr-Biblio, Munchen, 231 p.
63. O.E.A., (1987); Catálogo de Publicaciones. 1986-87, Washington, Organización de los Estados Americanos, 30 p.
64. Orduña, E., (1983); Bibliografía Iberoamericana de Administración Local, Madrid, I.E.A.L.
65. Organización de las Naciones Unidas (1948). “Declaración Universal de Derechos Humanos”. Artº 25. Apartado 1. Francia.
66. Panadero, M. (1987); El proceso de urbanización en América Latina durante el periodo científico-técnico. Bibliografía básica; vol. II; Universidad de Castilla-La Mancha, Departamento de Geografía y Ordenación del Territorio, Ciudad Real, (ej. mecanografiado), 175 p.
67. Soto R. (1998). Gestión y estrategia, No.13, Enero-Julio, UAM – A. Recuperado de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc11.htm>.

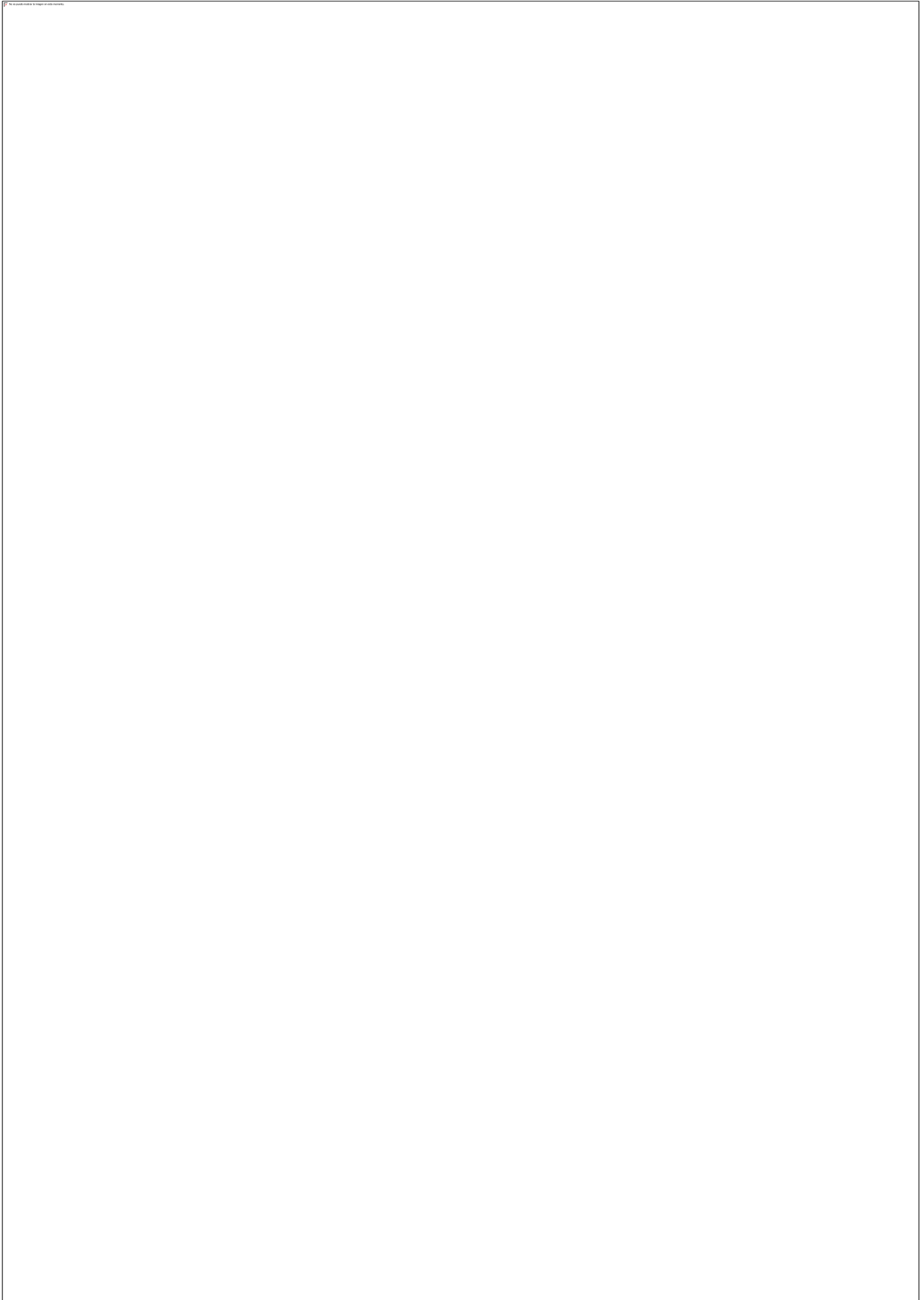
ANEXOS

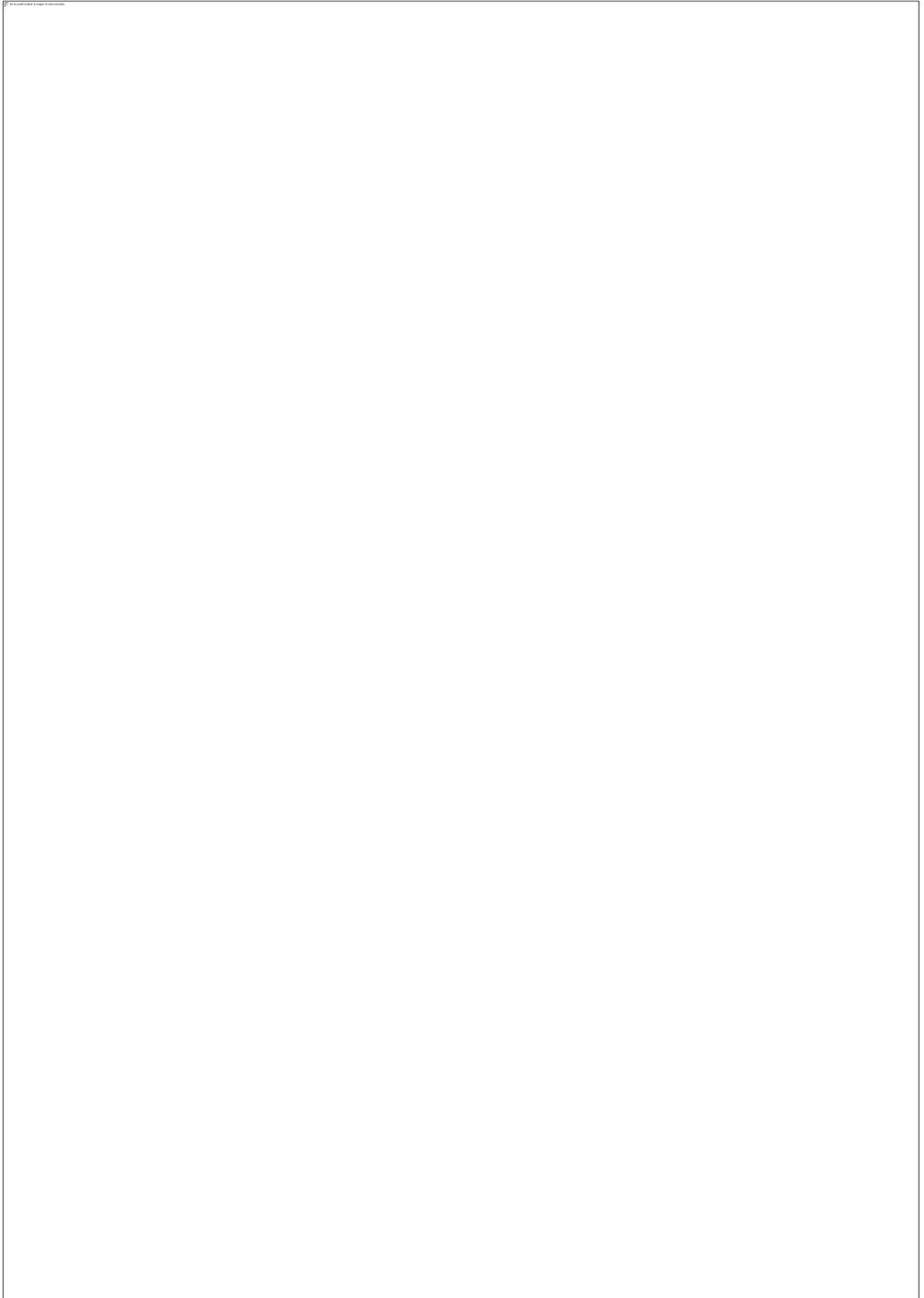
Anexo 1 Estatuto de Constitución del Conjunto Habitacional Turquesa de La Joya

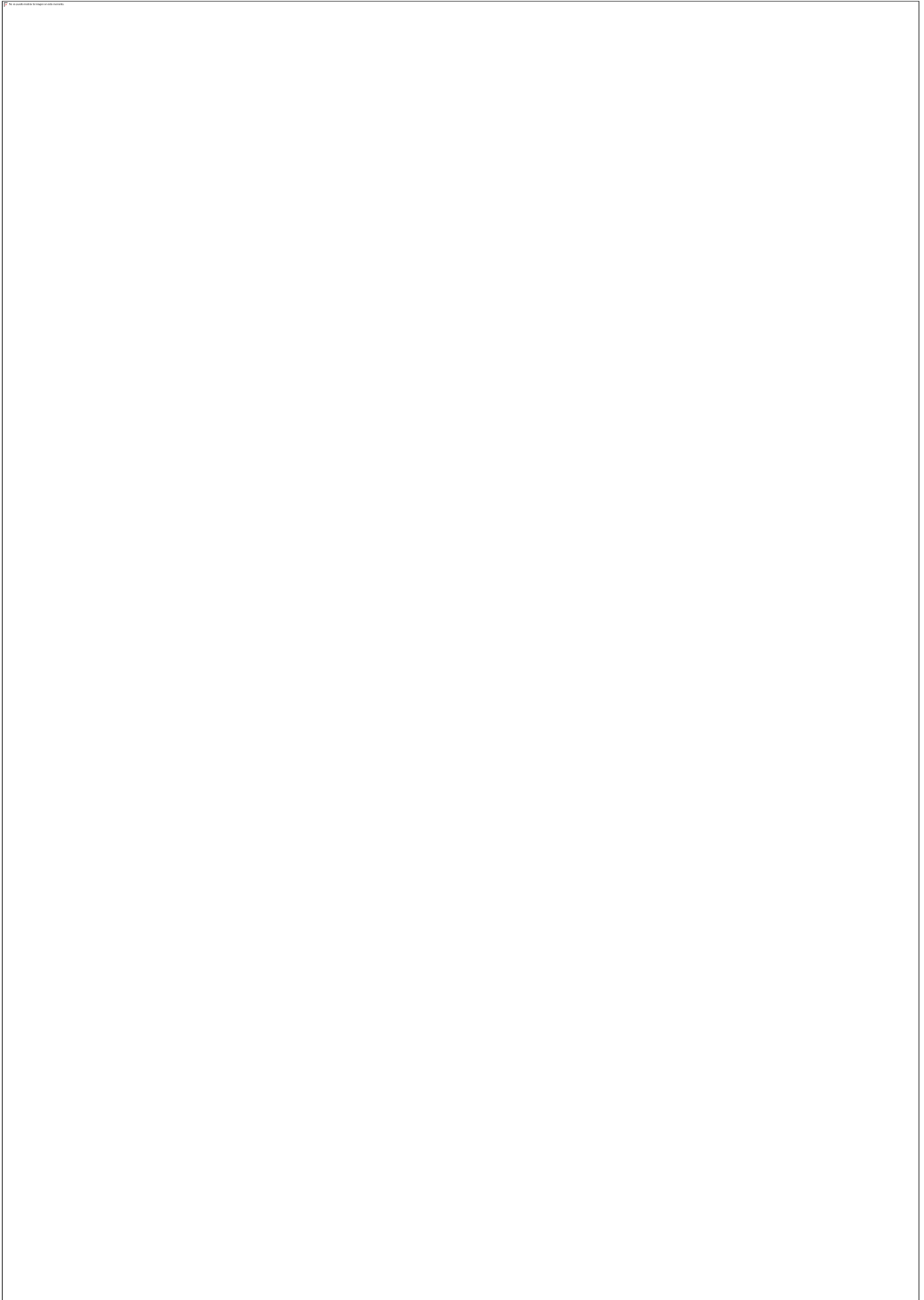


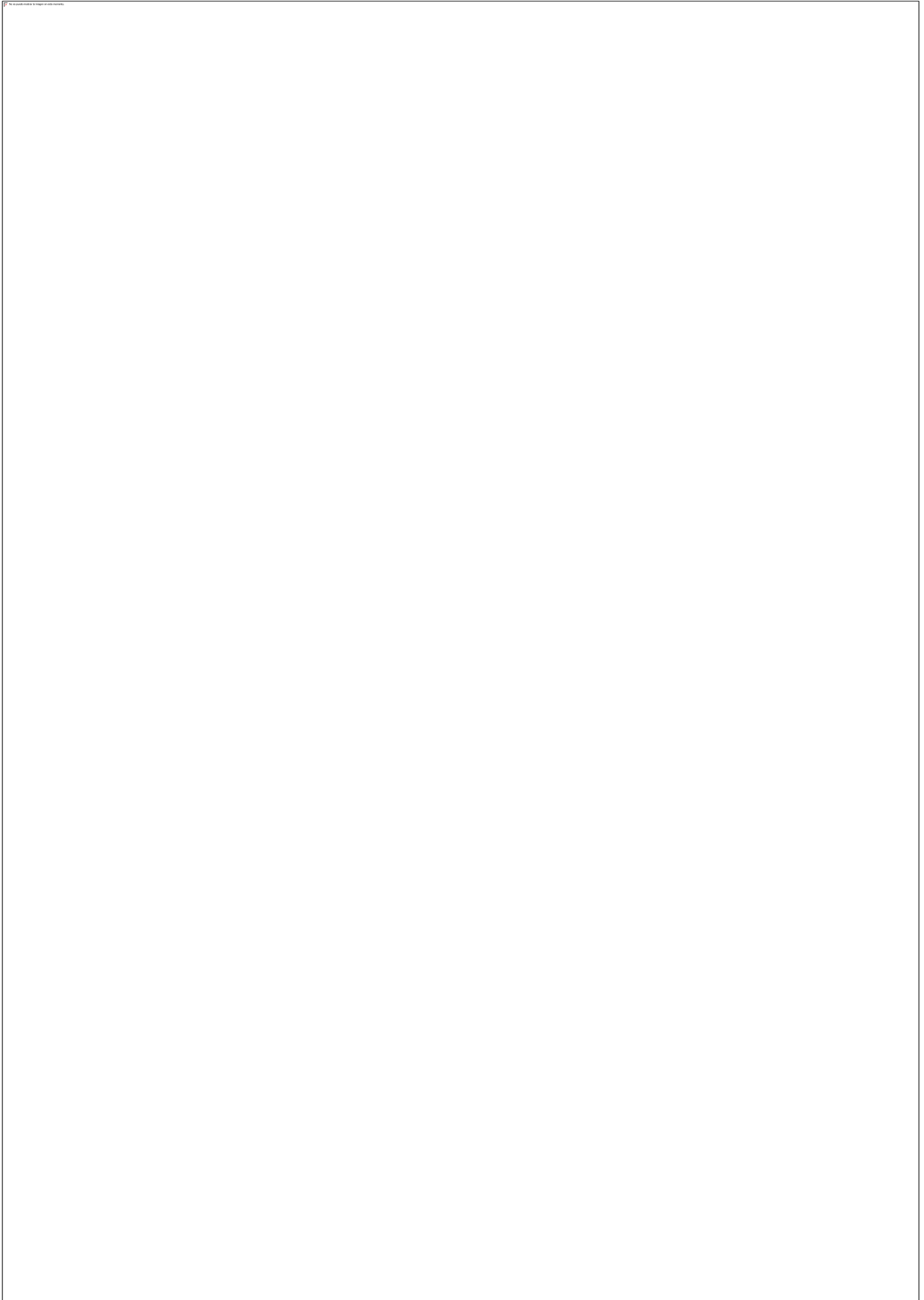








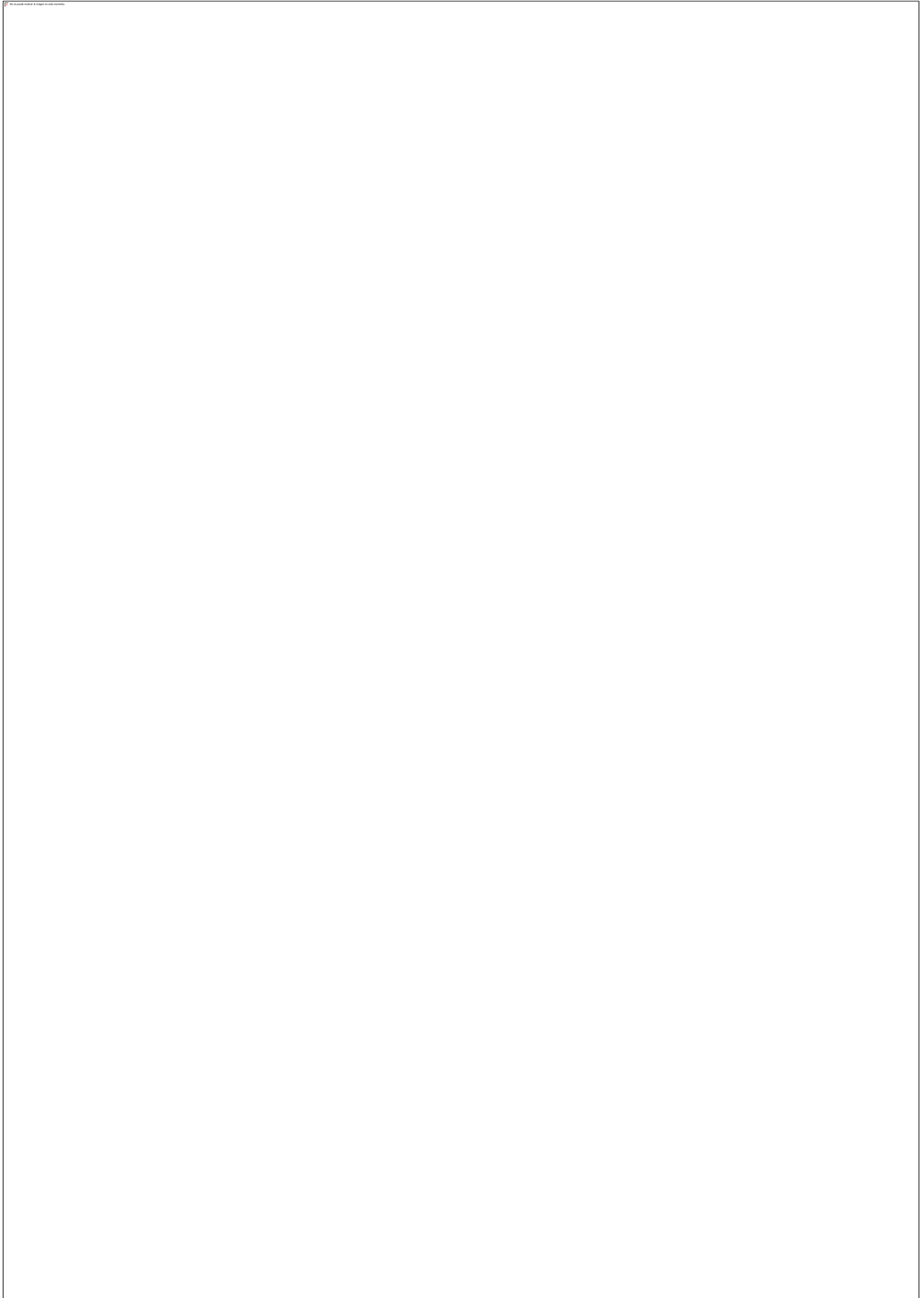


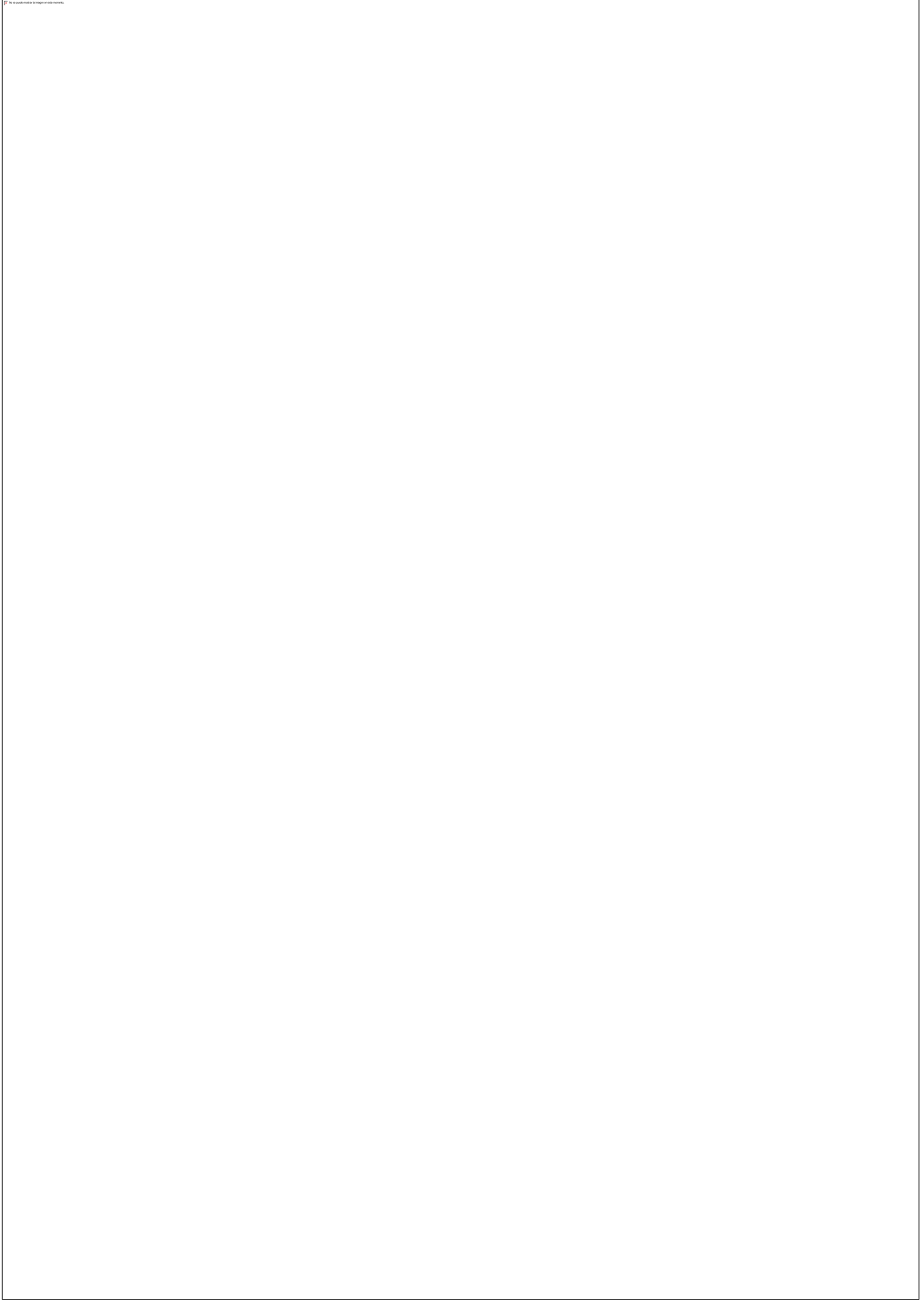


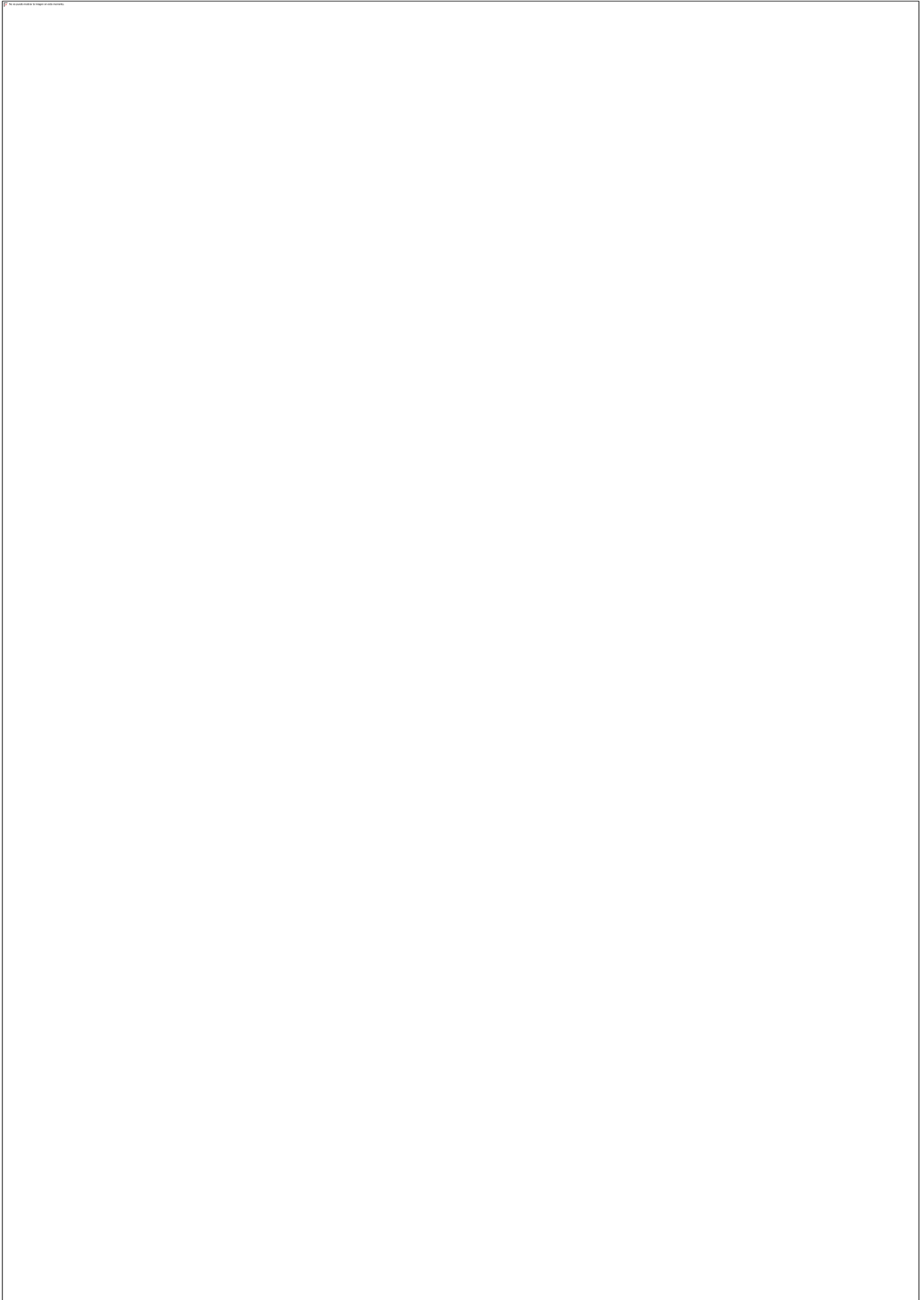












Anexo 2 Extracto de la Ley de Propiedad Horizontal del Ecuador

LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL DEL ECUADOR CON REFORMATORIA POR LA ASAMBLEA NACIONAL 15 / 09 / 2011

Art. 1.- Los diversos pisos de un edificio, los departamentos o locales en los que se divida cada piso, los departamentos o locales de las casas de un solo piso, así como las casas o villas de los conjuntos residenciales, cuando sean independientes y tengan salida a una vía u otro espacio público directamente o a un espacio condominial conectado y accesible desde un espacio público, podrán pertenecer a distintos propietarios. El título de propiedad podrá considerar como piso, departamento o local los subsuelos y las buhardillas habitables, siempre que sean independientes de los demás pisos, departamentos o locales y por tanto tengan acceso directo desde un espacio público o un espacio condominial conectado y accesible desde un espacio público. Las mismas reglas aplicadas a los espacios construidos se aplicarán a los terrenos que forman parte de un condominio inmobiliario. Existirán por tanto: terrenos de propiedad exclusiva y terrenos condominiales. Se denomina planta baja la que está a nivel de la calle a que tiene frente el edificio, o a la calle de nivel más bajo cuando el edificio tenga frente a más de una calle, o del nivel del terreno sobre el que esté construido el edificio. Se denominan plantas de subsuelo las que quedan debajo de la planta baja. Si hay más de una planta en el subsuelo, tomará el número ordinal, conforme se alejan de la planta baja. Se denomina primer piso al que queda inmediatamente encima de la planta baja; segundo piso al que queda inmediatamente superior al primero; y así en adelante. Los entresijos formarán parte de la planta a la que están adscritos y no podrán considerarse como pisos independientes.

Art. 2.- Cada propietario será dueño exclusivo de su piso, departamento o local y condómino en los bienes destinados al uso común de los copropietarios del condominio inmobiliario.

Art. 3.- En los casos de edificaciones de más de un piso, se reputan bienes comunes y de dominio indivisible para cada uno de los propietarios del inmueble, los necesarios para la existencia, seguridad y conservación del edificio y los que permitan a todos y cada uno de los propietarios el uso y goce de su piso, departamento o local, tales como el terreno, los cimientos, estructuras, los muros y la techumbre. También se considerarán bienes comunes y de dominio indivisible las instalaciones de servicios generales, tales como calefacción, refrigeración, energía eléctrica, alcantarillado, gas y agua potable, los vestíbulos, patios, puertas de entrada, escalera, accesorios, habitación del portero y sus dependencias, y otros

establecidos por las municipalidades en sus ordenanzas, salvo lo dispuesto en el artículo siguiente.

Art. 4.- El derecho de cada propietario sobre el valor de los bienes comunes será proporcional al valor del piso, departamento o local de su dominio. Los derechos de cada propietario en los bienes comunes, son inseparables del dominio, uso y goce de su respectivo departamento, piso o local. En la transferencia, gravamen o embargo de un departamento, piso o local se entenderán comprendidos esos derechos y no podrán efectuarse estos mismos actos con relación a ellos, separadamente del piso, departamento o local a que acceden.

Art. 5.-Cada propietario deberá contribuir a las expensas necesarias a la administración, conservación y reparación de los bienes comunes, así como al pago de la prima de seguro, en proporción al valor de su piso, departamento o local, sin perjuicio de las estipulaciones expresas de las partes.

El dueño o dueños del piso bajo, no siendo condóminos y los del subsuelo, cuando tampoco lo sean, quedan exceptuados de contribuir al mantenimiento y reparación de escaleras y ascensores.

Las cuotas de impuestos o tasas deberán ser cobradas a cada propietario como si se tratase de predios aislados.

“En el inmueble constituido en condominio o declarado en propiedad horizontal, que esté conformado por más de un bloque, torre o conjunto, destinado a vivienda o para comercio, para los fines de la liquidación y pago de las expensas, los bienes comunes se dividirán en bienes comunes generales y bienes comunes individuales. Para este efecto, se establecerán cuadros de alícuotas individuales por cada bloque, torre o conjunto destinado a vivienda y para aquellos cuyo fin sea el comercio, y simultáneamente se precisará la incidencia porcentual que cada bloque, torre o conjunto tiene sobre el total del inmueble constituido en condominio o declarado bajo el régimen de propiedad horizontal. Se denominan bienes comunes generales todos aquellos que sirven a todos los copropietarios y permiten utilizar y gozar los bienes exclusivos. Se denominan bienes comunes individuales todos aquellos cuyo uso y goce corresponden limitadamente a los copropietarios de cada bloque, torre o conjunto en particular, entre ellos: los accesos al bloque, torre o conjunto, las escaleras y ascensores que son utilizados por los copropietarios o usuarios de cada bloque, torre o conjunto, así como las instalaciones de los servicios públicos que son compartidos por dichos copropietarios y usuarios y los demás bienes que sean declarados como tales en la respectiva Declaratoria de Propiedad Horizontal”

Art. 6.- Cada propietario podrá servirse de los bienes comunes, siempre que los utilice según su destino ordinario y no perturbe el uso legítimo de los demás.

Art. 7.- Cada propietario utilizará su piso, departamento o local en la forma prevista en el Reglamento de Copropiedad y, en consecuencia, no podrá hacerlo servir a otros objetos que los establecidos en dicho Reglamento, o a falta de éste a los que el edificio esté destinado o que deban presumirse de su naturaleza. No podrá ejecutar acto alguno que comprometa la seguridad, solidez y salubridad del edificio. Tales restricciones regirán, igualmente, respecto del arrendatario y demás personas a quienes el propietario conceda el uso o el goce de su piso, departamento o local.

“Ninguno de los copropietarios puede hacer obras que signifiquen modificaciones de la estructura resistente, ni hacer aumentos de edificación en ningún sentido, ni horizontal ni vertical. Para realizar esta clase de obras se necesita la aprobación del 75% de los copropietarios.

Para realizar modificaciones en la fachada, siempre que no implique cambios o afectación a la estructura, se requerirá de la aprobación del 60% de los copropietarios.

En todos los casos anteriores, la asamblea de copropietarios deberá conocer un informe técnico de la propuesta de modificación o aumento antes de pronunciarse, y para la realización de las obras deberá obtenerse la autorización de la respectiva Municipalidad. Si se procede sin esa autorización, la responsabilidad recaerá en los condóminos que hubieren autorizado la reforma”.

Art. 8.- Con las limitaciones de esta Ley, cada copropietario podrá ejercer los derechos que se derivan de su condición de dueño sin necesidad de consentimiento de los demás copropietarios. Dividido el inmueble de acuerdo con lo previsto en el Art. 14 subsistirá la hipoteca o gravamen en la proporción respectiva.

Art. 9.- La hipoteca constituida sobre un piso, departamento o local que ha de construirse en un terreno en que el deudor es condueño, gravará su cuota en el terreno desde la fecha de la inscripción, y al piso, departamento o local que se construya, sin necesidad de nueva inscripción.

Art. 10.- “Terminada la construcción de un condominio inmobiliario, se protocolizará, luego del Registro Catastral, en una de las notarías del cantón, un plano general que establezca con claridad los terrenos y espacios construidos condominiales y los terrenos y espacios construidos de propiedad exclusiva. Se inscribirá una copia en el Registro de la Propiedad, en un libro especial que se llevará para el efecto. La copia del plano se guardará en el archivo del Registrador y en el Registro Catastral.”.

El plano contendrá los siguientes detalles:

- a) Ubicación y linderos del inmueble;
- b) “b) Ubicación y número que corresponda a cada terreno y espacio construido de propiedad exclusiva; y,”
- c) Ubicación de las instalaciones de luz y fuerza, agua potable, teléfono, calefacción y ventilación si las hubiere, desagües, y de los demás bienes comunes.

La tradición del dominio de un departamento, piso o local, y la constitución de cualquier derecho real sobre ellos, se efectuarán en la forma señalada en el Código Civil y en la Ley de Registro. Se hará, además, referencia al plano general del edificio y se concretará la ubicación del piso, departamento o local y el número respectivo.

“Art....- El constructor y el promotor inmobiliario están obligados a terminar la construcción de todos los espacios comunes de los inmuebles declarados en propiedad horizontal o constituidos en condominio, antes de la entrega definitiva de la obra a los copropietarios”.

Art. 11.- El Reglamento General de esta Ley establecerá un capítulo especial para precisar los derechos y obligaciones recíprocos de los copropietarios. Los propietarios de los diversos pisos, departamentos o locales, podrán constituir una sociedad que tenga a su cargo la administración de los mismos. Si no lo hicieren, deberán dictar un reglamento interno acorde con el Reglamento General, “garantizando los derechos establecidos en la Constitución”.

El Reglamento Interno deberá ser aprobado por el voto de por lo menos las dos terceras partes de los copropietarios.

En tratándose de edificios destinados a propiedad horizontal, construidos directamente o con fondos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social u organismos de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, el Reglamento Interno de Copropiedad deberá ser expedido por la respectiva institución..

Art. 12.- El Reglamento Interno de Copropiedad contendrá las normas sobre administración y conservación de los bienes comunes, funciones que correspondan a la Asamblea de los Copropietarios, facultades y obligaciones y forma de elección del administrador, distribución de las cuotas de administración entre los copropietarios y todo lo que converge a los intereses de los copropietarios y al mantenimiento y conservación del edificio.

El Reglamento determinará que en casos la gestión de los administradores requerirá la conformidad de la Asamblea de los Copropietarios.

La imposición de gravámenes extraordinarios, la construcción de mejoras voluntarias y cualquiera sensible alteración en el goce de los bienes comunes, requerirá el consentimiento de los dos tercios de los copropietarios asistentes a la respectiva reunión, sin perjuicio de la obtención de la autorización que para el efecto deba otorgar la respectiva Municipalidad”.

“Los administradores, remunerados o no, serán los representantes legales del condominio”.

Art. 13.- La liquidación que por expensas necesarias emita el Administrador o el Presidente del condominio, una vez aprobada en asamblea general de copropietarios, tendrá el carácter de título ejecutivo; y, para que las obligaciones sean exigibles en juicio ejecutivo, deberán ser claras, determinadas, líquidas, puras y de plazo vencido. Se considerará que ha vencido el plazo cuando no se hubiere pagado dos o más expensas”.

Art. 14.- Mientras exista el edificio, ninguno de los copropietarios podrá pedir la división del suelo ni de los demás bienes comunes.

Si el edificio se destruyere en su totalidad o se deteriorare en una proporción que represente, a lo menos, las tres cuartas partes de su valor, o se ordenare su demolición de conformidad con el Art. 895 del Código Civil, cualquiera de los copropietarios podrá pedir la división de dichos bienes.

Art. 15.- Si la destrucción no fuere de tal gravedad, los copropietarios están obligados a reparar el edificio sujetándose a las reglas siguientes:

1) Cada propietario deberá concurrir a la reparación de los bienes comunes con una suma de dinero proporcional a los derechos que sobre ellos tenga;

2) Dicha cuota, acordada en la asamblea que se celebre de conformidad al Reglamento Interno de Copropiedad, será exigible ejecutivamente, con arreglo a lo dispuesto en el Art. 13, y el administrador estará obligado a cobrarla, so pena de responder de todo perjuicio.

Las reparaciones de cada piso, departamento o local serán de cargo exclusivo del respectivo propietario; y estará obligado a realizar todas aquellas que conciernan a la conservación o permanente utilidad del piso, departamento o local.

Si por no realizarlo oportunamente estas reparaciones disminuyesen el valor del edificio o se ocasionaren graves molestias o se expusiera a algún peligro a los demás propietarios, el infractor responderá de todo perjuicio.

Art. 16.- Es obligatorio el seguro contra incendio y daños de ascensor de todo edificio regido por esta Ley.

Art. 17.- Si el edificio destruido total o parcialmente fuere reconstruido, subsistirán las hipotecas en las mismas condiciones que antes.

Art. 18.- Las indemnizaciones provenientes de seguros quedarán afectadas en primer término a la reconstrucción del edificio en los casos en que ésta sea procedente y salvo acuerdo unánime de los propietarios.

En caso de que el inmueble no pueda ser reconstruido, el importe de la indemnización se distribuirá entre los propietarios, en proporción al derecho de cada cual.

Si el importe de la indemnización no se destinare a construcción o reconstrucción del edificio, lo primero que se pagará con dicha indemnización son los créditos hipotecarios, si los hubiere.

Art. 19.- Corresponde a las municipalidades determinar los requisitos y aprobar los planos a que deben sujetarse las edificaciones a las cuales se refiere esta Ley.

Los notarios no podrán autorizar ninguna escritura pública sobre constitución o traspaso de la propiedad de un piso o departamento, ni los registradores de la propiedad inscribirán tales escrituras si no se inserta en ellas la copia auténtica de la correspondiente declaración municipal y del Reglamento de Copropiedad de que tratan los Arts. 11 y 12.

Se entenderá que el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, las Cooperativas de Vivienda, y los vendedores, personas naturales o jurídicas, en general, han dado cumplimiento a la obligación de insertar copia auténtica del Reglamento de Copropiedad que prevé este artículo, por el hecho de mencionar expresamente en la escritura, la fecha y la Notaría ante la cual se hubiere protocolizado el Reglamento Interno de Copropiedad, la fecha de la sesión en que dicho instrumento haya sido aprobado por la Institución respectiva, si éste fuere el caso, bastando para el caso de vendedores, personas naturales o jurídicas que no sean las instituciones ya mencionadas, la indicación relativa a la protocolización de dicho Reglamento; así como por el hecho de insertar en la escritura una declaración expresa del comprador de que ha recibido de la Institución o persona vendedora una copia del aludido Reglamento y que se halla plenamente impuesto de su contenido.

Art. 20.- Se tendrá como valor de cada piso, departamento o local, el precio del avalúo municipal.

Art. 21.- Los avalúos que ordenen las leyes tributarias deben hacerse separadamente para cada uno de los pisos, departamentos o locales que existan en los edificios.

Art. 22.- Las instituciones del sistema financiero y los organismos de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, quedan autorizados para dividir las hipotecas constituidas a su favor sobre edificios sometidos al régimen de esta Ley, entre los diferentes

pisos, departamentos o locales que integran tales edificios, a prorrata del valor de cada uno de ellos.

Art. 23.- Una vez efectuada la división de la correspondiente hipoteca y hecha la inscripción en la oficina del Registro de la Propiedad, los dueños de cada piso, departamento o local serán responsables, exclusivamente, de las obligaciones correspondientes a los respectivos gravámenes.

“Art....- Se presumirá para todos los efectos legales, incluido los tributarios, que la administración del condominio no persigue fines de lucro si los valores percibidos se hubieren invertido o utilizado en los gastos y necesidades comunes del inmueble, salvo que se ejerciere alguna otra actividad económica”.

Art. FINAL.- Las disposiciones de esta Ley, sus reformas y derogatorias entraron en vigencia desde la fecha de las correspondientes publicaciones en el Registro Oficial.

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.

Quito, 27 de septiembre de 2005.

CODIFICACIÓN 2005 – 013

Anexo 3 Encuesta realizada a vecinos

1er. Censo de Urbanización Turquesa de la Joya

Buen día vecino(a), somos voluntarios brindando un servicio gratuito a la urbanización, se nos ha enviado para efectuar el primer censo anual de Turquesa. ¿Podemos pasar?

Gracias es usted muy amable. Empecemos... (*) Estas preguntas son obligatorias

Manzana * _____ # Villa/Casa * _____

1. ¿La casa es alquilada o es propia? *

Alquilada Propia

2. En caso de ser la casa alquilada: ¿Quién se comprometió a pagar las alícuotas cuando arrendó?

El dueño(a) de casa El inquilino

3. Nombre del residente cabeza de familia * _____

4. # Teléfono fijo _____ 5. # Teléfono móvil * _____

6. E-mail _____

7. ¿Cuál es la ocupación/negocio/profesión actual del cabeza de familia? *

_____ No contesta

8. ¿Cuántas personas viven aquí? * ¿Cuántos vehículos poseen? *

10. ¿Cuántos niños hasta 12 años hay? * 11. ¿Y jóvenes de 13-19? *

12. ¿Cuántos adultos mayores 65 años o más habitan en la casa? *

13. Cuéntenos si hay algún tipo de discapacidad o enfermedad/alergia que debemos tomar en cuenta:

14. ¿Tiene mascotas? SI NO Si las tiene especifique tipo y cantidad _____

15. ¿Tiene empleados fijos o domésticas que trabajen aquí? * SI NO

Gracias otra vez, ahora para terminar haremos una encuesta breve de satisfacción y sugerencias para la Administración.

16. Apunte aquí las sugerencias/comentarios que hagan los vecinos durante la pregunta que sigue en la siguiente página...

17. Indíquenos cuán feliz le hacen los siguientes servicios de la Urbanización *

	NO ME TIENE FELIZ	ESTOY CONFORME	ME TIENE MUY FELIZ
El trato y la atención que recibe en la oficina de Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El desempeño de los guardias de seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El cuidado de los jardines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El cuidado de los parques infantiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El cuidado de las canchas deportivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El cuidado de las piscinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trato y atención que recibe cuando llama por teléfono a la Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trato y la atención del personal en piscina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Díganos su parecer. ¿Estaría Ud. de acuerdo que se autorice estacionar dentro de la Urbanización a camiones pesados de 2.5 toneladas o más? * SI NO

19. Para los posibles futuros PROYECTOS de la Urbanización, indique en qué orden desearía que se realicen los mismos: *

	1	2	3	4
MEJORAR LA SEGURIDAD Y CALIDAD DE LOS PARQUES INFANTILES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UNA CANCHA DE CÉSPED SINTÉTICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UN GIMNASIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTRO: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿Ha recibido junto con este censo una copia del Reglamento General Interno de la Urbanización? *

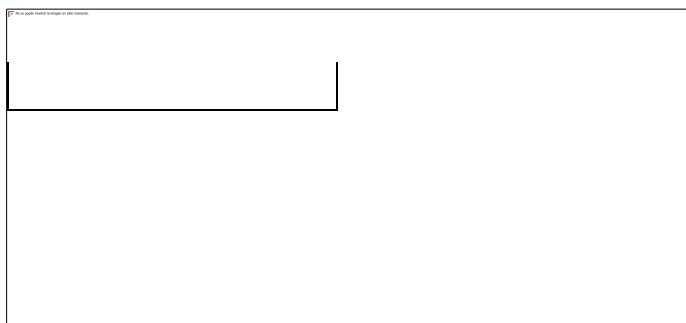
SI NO

21. Nombre Y FIRMA del censado principal (de preferencia adulto cabeza de familia) *

Anexo 4 Resultados tabulados de la encuesta a vecinos en urbanización Turquesa

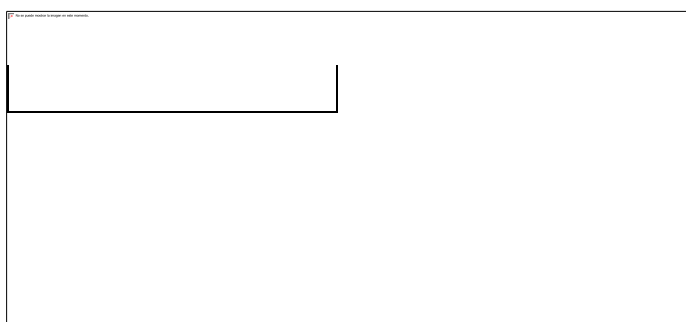
248 respuestas

¿La casa es alquilada o es propia?



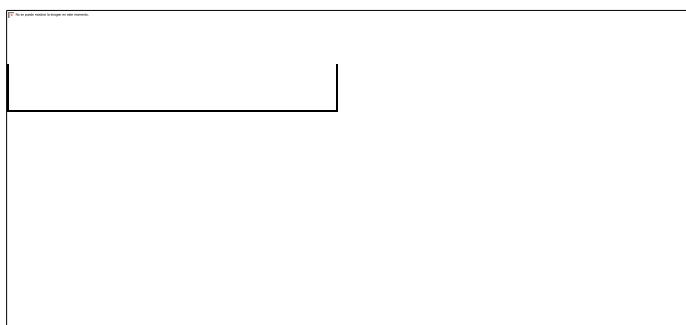
	Muestra		Proyección
Alquilada	43	17%	84
Propia	205	83%	398

¿En caso de ser la casa alquilada: Quién se comprometió a pagar las alcuotas cuando arrendó?



	Muestra		Proyección
El dueño(a) de casa	110	83%	214
El inquilino	23	17%	45

¿Cuántas personas viven en la casa?



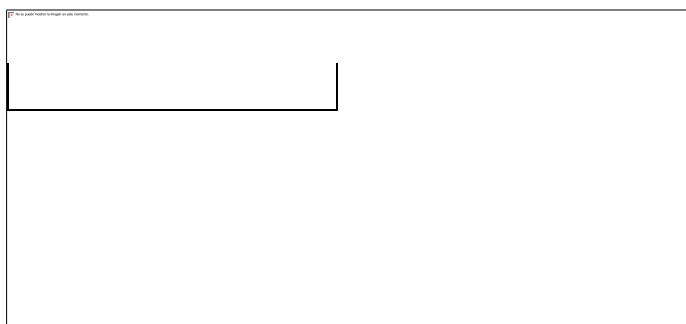
Muestra

Proyección

1	5	2%	10
2	43	17%	84
3	58	23%	113
4	62	25%	121
5	44	18%	86
6	17	7%	33
7	10	4%	19
8	9	4%	17

1899

¿Cuántos vehículos poseen?



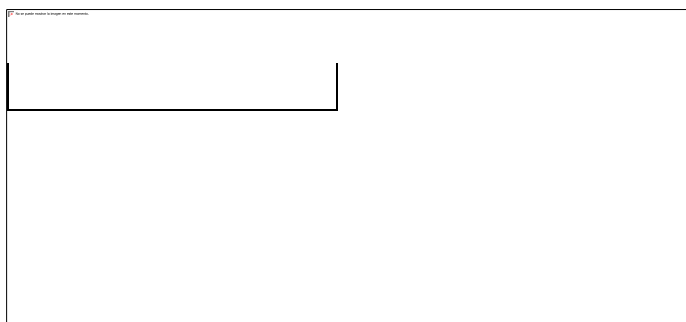
Muestra

Proyección

0	41	17%	80
1	140	56%	272
2	54	22%	105
3	12	5%	23
4	1	0%	2
5	0	0%	0

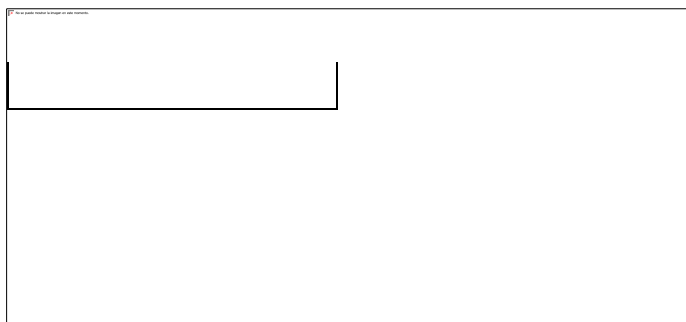
560

¿Cuántos niños de hasta 12 años viven en la casa?



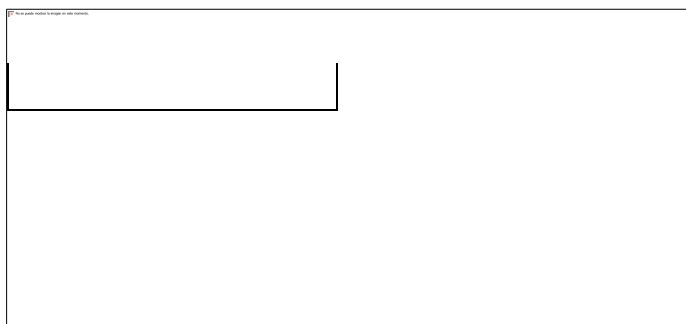
	Muestra		Proyección
0	85	34%	165
1	88	36%	171
2	53	21%	103
3	16	6%	31
4	4	2%	8
5	1	0%	2
			511

¿Cuántos adolescentes 13-19 años viven en la casa?



	Muestra		Proyección
0	184	74%	358
1	44	18%	86
2	16	6%	31
3	3	1%	6
4	1	0%	2
5	0	0%	0
			173

¿Cuántos adultos mayores 65 años habitan en la casa?

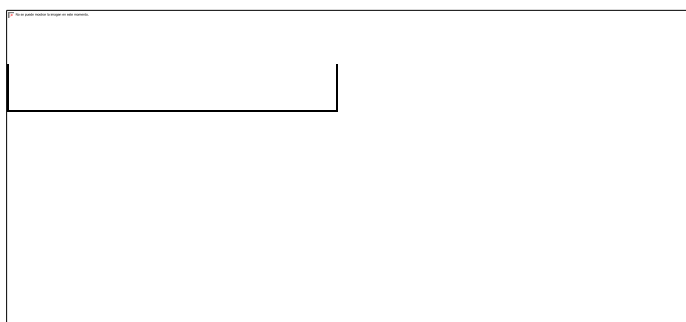


Muestra

Proyección

0	212	85%	412
1	26	10%	51
2	9	4%	17
3	1	0%	2
4	0	0%	0
5	0	0%	0
			91

Cuéntenos alguna discapacidad/enfermedad/alergia que debamos tomar en cuenta:



Muestra

Proyección

Ninguna	186	75%	362
Otro	62	25%	121

¿Tiene mascotas?

	Muestra		Proyección
SI	91	37%	177
NO	157	63%	305

Perros [Si tiene mascotas especifique tipo y cantidad:]

	Muestra		Proyección
1	54	73%	105
2	15	20%	29
3	5	7%	10
4	0	0%	0
			192

Gatos [Si tiene mascotas especifique tipo y cantidad:]

	Muestra		Proyección
	1	12 75%	23
	2	3 19%	6
	3	1 6%	2
	4	0 0%	0
			41

Aves [Si tiene mascotas especifique tipo y cantidad:]

	Muestra		Proyección
	1	2 40%	4
	2	0 0%	0
	3	2 40%	4
	4	1 20%	2
			23

Otros [Si tiene mascotas especifique tipo y cantidad:]

--	--

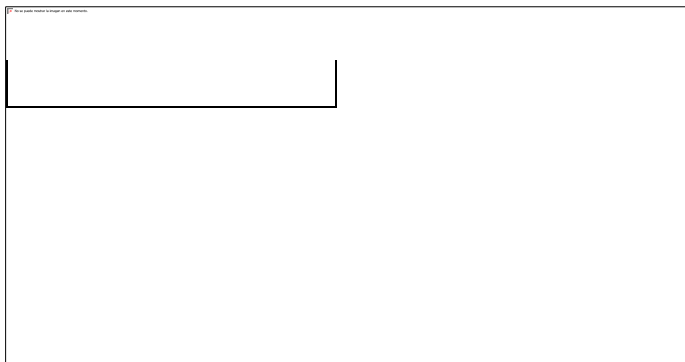
Muestra			Proyección
1	4	100%	8
2	0	0%	0
3	0	0%	0
4	0	0%	0
			8

¿Tiene empleados fijos o domésticas que trabajen en la casa?

--	--

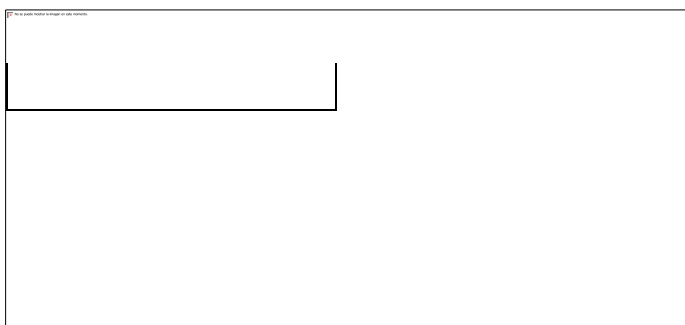
Muestra			Proyección
SI	36	15%	70
NO	212	85%	412

Díganos su parecer. ¿Estaría Ud. de acuerdo que se autorice estacionar dentro de la Urbanización a camiones pesados de 2.5 toneladas o más?



	Muestra		Proyección
SI	17	7%	33
NO	231	93%	449

MEJORAR LOS PARQUES INFANTILES [¿Para las posibles futuras inversiones de la Urbanización, indique en qué orden desearía que se realicen?]



	Muestra		Proyección
1	137	55%	266
2	41	17%	80
3	55	22%	107
4	15	6%	29

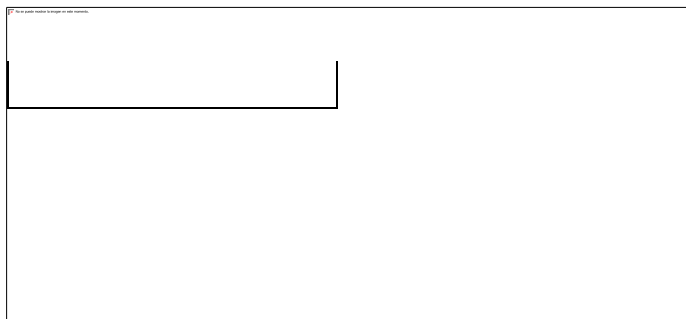
UNA CANCHA DE CÉSPED SINTÉTICO [¿Para las posibles futuras inversiones de la Urbanización, indique en qué orden desearía que se realicen?]

	Muestra		Proyección
1	57	23%	111
2	97	39%	189
3	71	29%	138
4	23	9%	45

UN GIMNASIO [¿Para las posibles futuras inversiones de la Urbanización, indique en qué orden desearía que se realicen?]

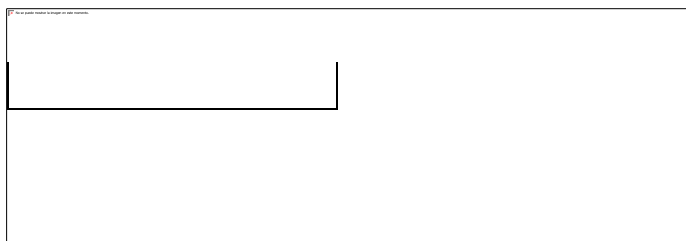
	Muestra		Proyección
1	104	42%	202
2	72	29%	140
3	57	23%	111
4	15	6%	29

**Ha recibido junto con este censo una copia
del Reglamento General Interno de la
Urbanización**



	Muestra		Proyección
SI	219	88%	426
NO	29	12%	56

**Indique quienes se encontraron en casa
durante el censo**



	Muestra		Proyección
El residente cabeza de familia	154	50%	299
Otros residentes miembro de la familia	142	46%	276
Otras personas	14	5%	27

Anexo 5 Encuesta para la valoración de la propuesta por criterio de especialistas

1. ¿Cuán oportuno considera usted que es el modelo propuesto en la sociedad en la que vivimos actualmente?

2. Si tuviera que calificar de manera general, la utilidad del tema investigado y los resultados obtenidos, cuál sería su apreciación y criterio al respecto? *

Regular

Bueno

Muy Bueno

Excelente

3. ¿Qué opinión nos puede compartir sobre la situación graficada en la que los nuevos directivos de una urbanización reciben la administración?

4. ¿Cuán aportativos considera que resultaron los reglamentos y guías desarrollados en la propuesta presentada?

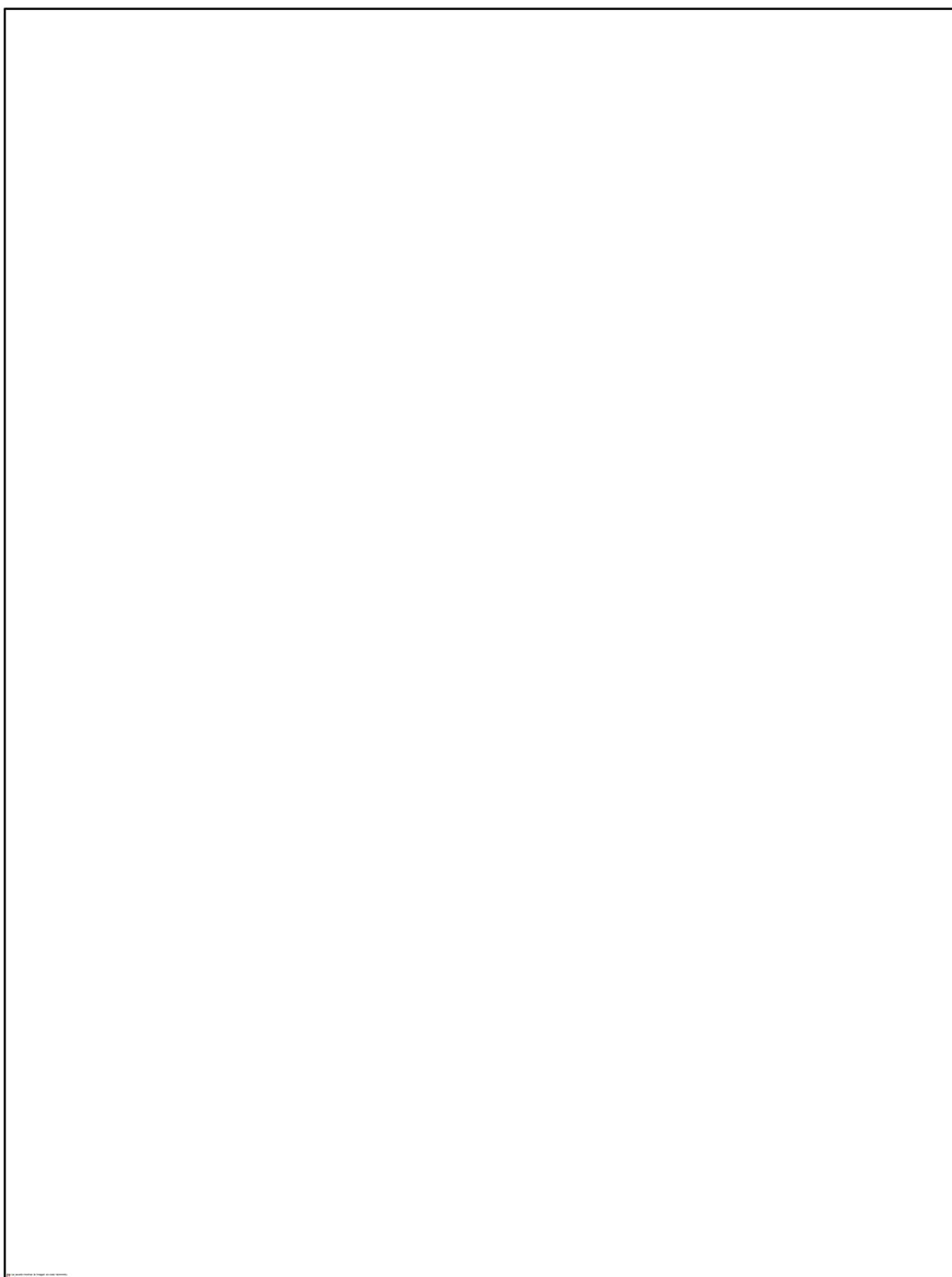
5. En su opinión profesional, considera correcto que un modelo de gestión tome como base para su diseño los elementos de planificación, organización, ejecución y control? Hay una variedad de propuestas al respecto.

6. ¿Qué consideraciones le merecen las propuestas de imagen corporativa y comunicación realizadas en el modelo de gestión?

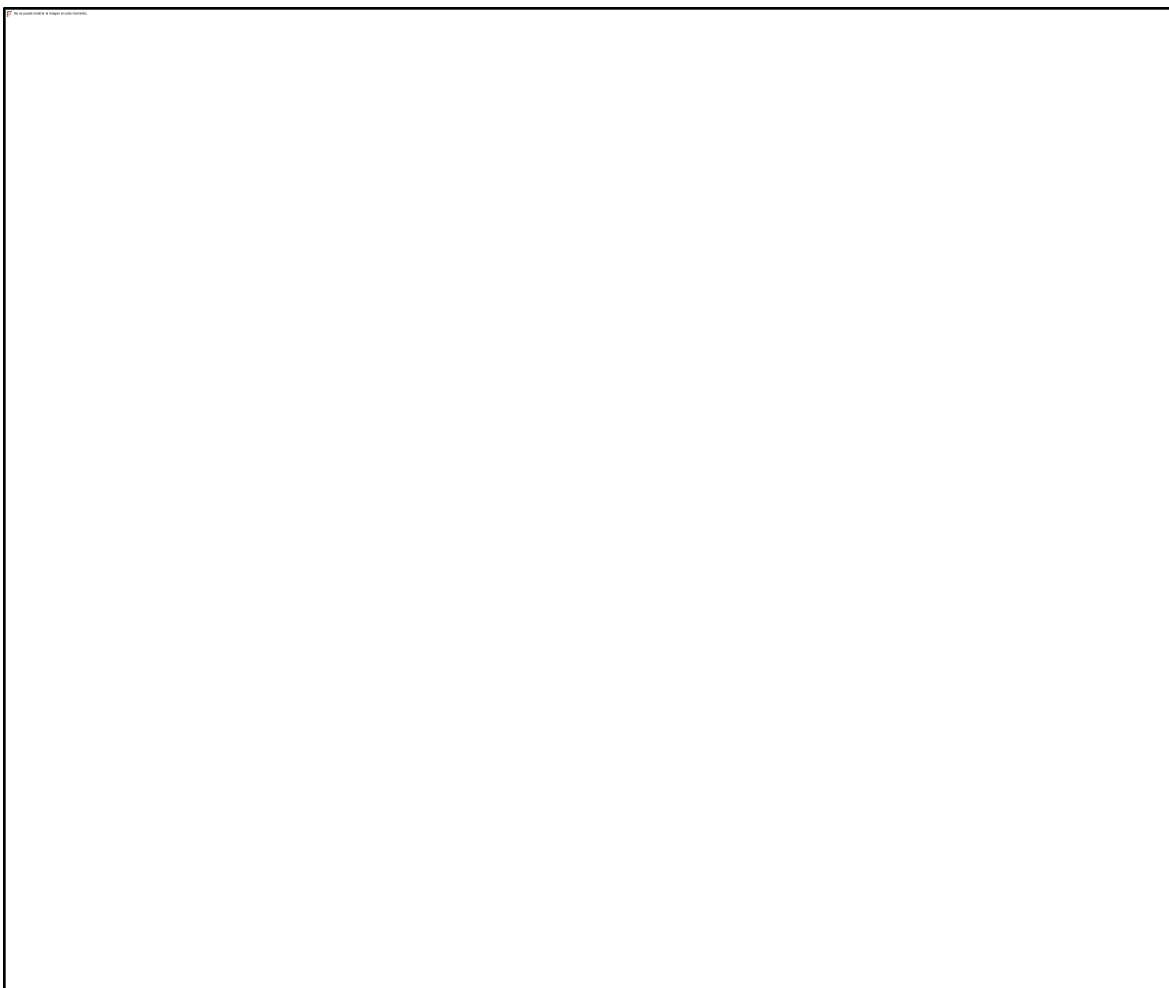
7. ¿Cuán satisfactorio ve la propuesta de la administración presupuestal que se ofrece en el presente trabajo?

8. ¿Cuán eficaz le parece el modelo con respecto al manejo de los recursos humanos y su formación continua?

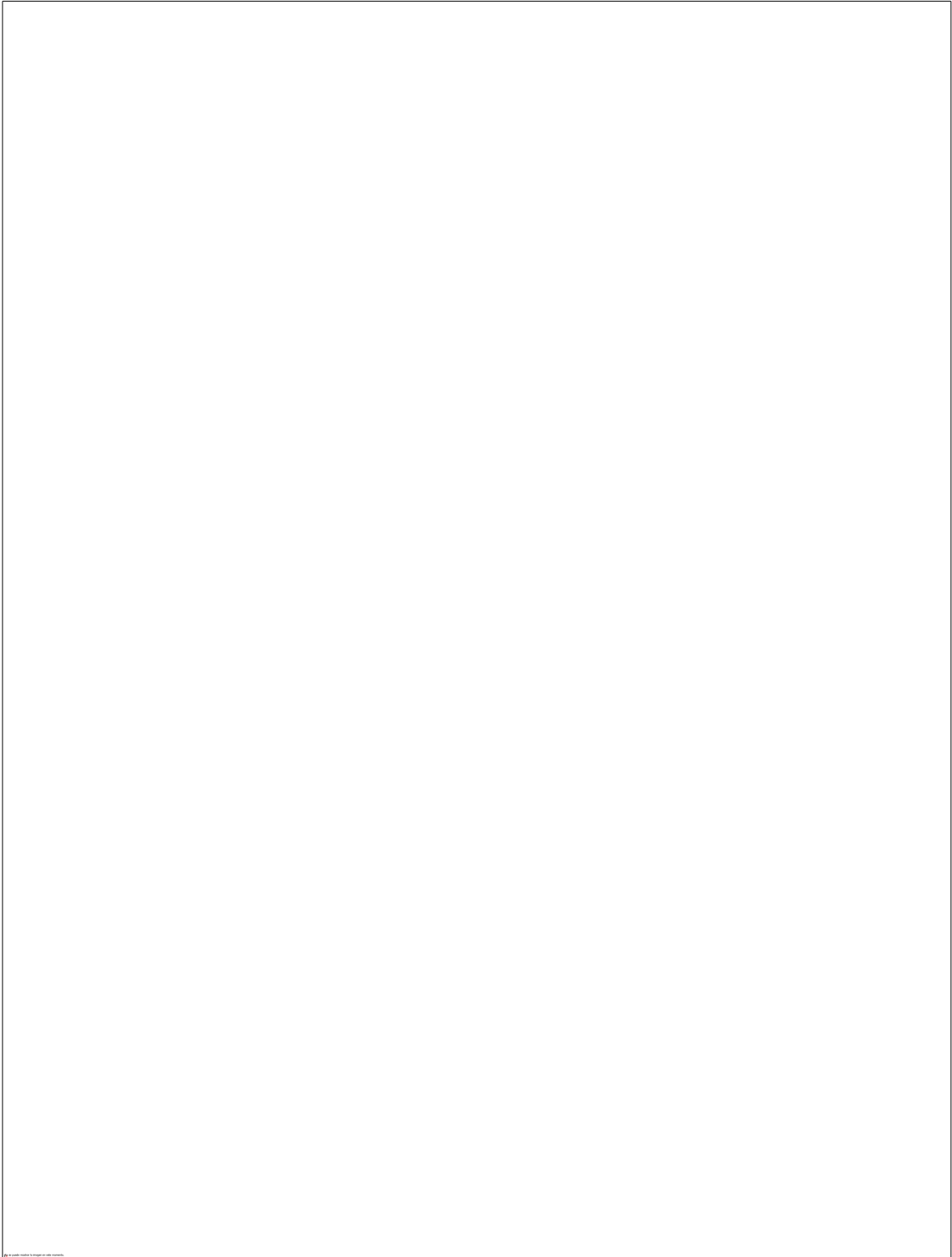
9. ¿Tiene alguna opinión final o sugerencia que se deba tomar en cuenta?

Anexo 6 Ejemplo de informe económico 2013 Turquesa

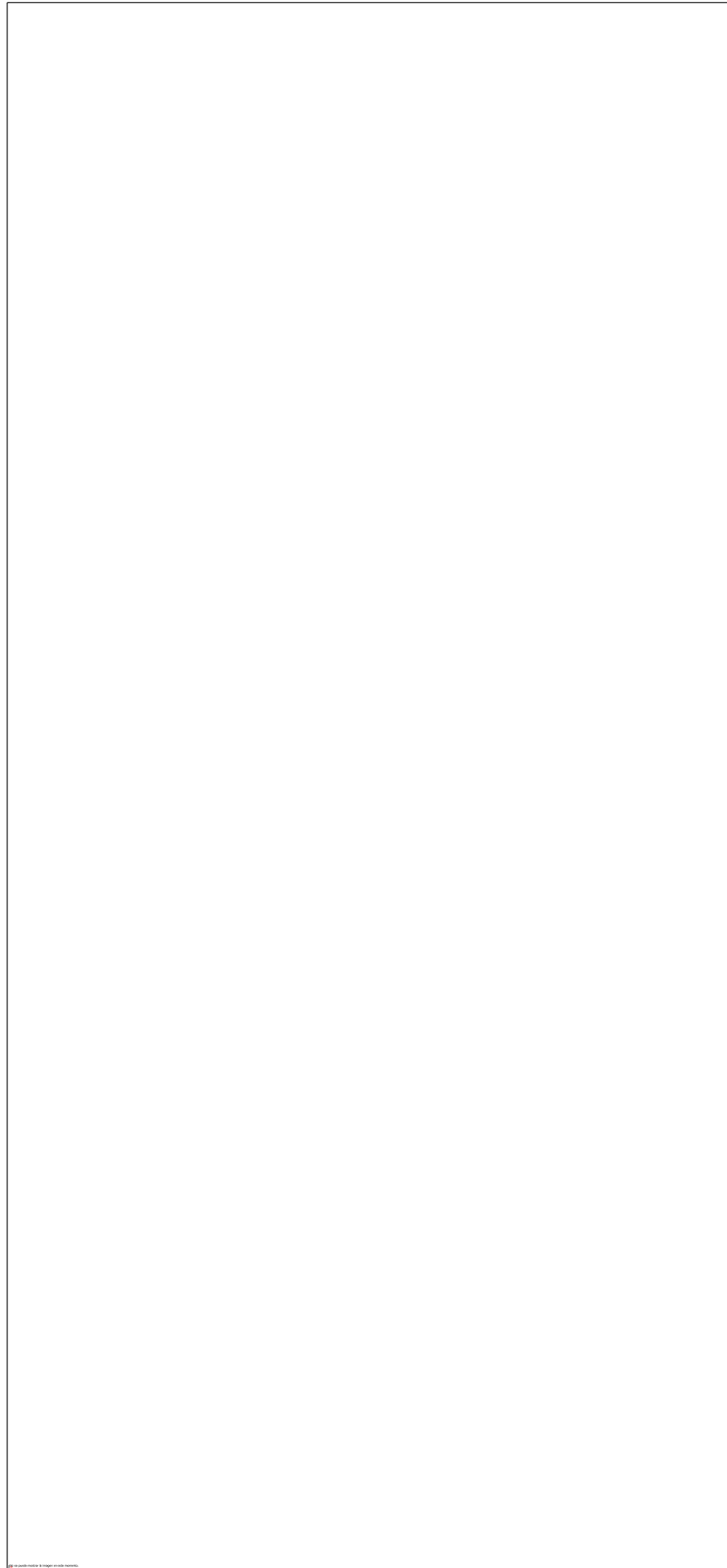
Anexo 7 Ejemplo de informe de cartera vencida en alcúotas Turquesa



Anexo 8 Control de acceso a club social



Anexo 9 Organización de turnos de empleados de mantenimiento



Anexo 10 Organigrama funcional para Turquesa de La Joya



Anexo 11 Ejemplo de cláusulas de contrato para un empleado de urbanización

GENERALES DEL CONTRATO.-

Empleador: ASOCIACIÓN DE RESIDENTES CONJUNTO HABITACIONAL TURQUESA DE LA JOYA También denominada la compañía o el empleador.-

Trabajador: _____

N° Cédula de Ciudadanía/Identidad: XXXXX56703

Cargo o Puesto: TRABAJADOR EN GENERAL

Remuneración mensual: US \$ 292,00 (Doscientos Noventa y Dos 00/100 U.S. DÓLARES)

Fecha de Suscripción: Guayaquil, 1 de Agosto del 2012

Conste por el presente instrumento un Contrato de Trabajo a Plazo Fijo. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Guayaquil y capaces para contratar, estos intervienen en forma libre y voluntaria y convienen en celebrar este contrato, conforme las siguientes cláusulas y especificaciones que forman parte integral del mismo, y teniendo en cuenta los literales que anteceden, a los cuales se remitirán las cláusulas que siguen a continuación:

PRIMERA: COMPARECIENTES.- Los indicados en los literales a) y b), quienes comparecen en las indicadas calidades de Empleador y Trabajador, respectivamente.-

SEGUNDA: ANTECEDENTES.- El empleador es una persona jurídica constituida y en funcionamiento de acuerdo a las leyes ecuatorianas, domiciliada en el cantón Daule, República del Ecuador. El trabajador ha presentado una solicitud para desempeñarse como trabajador del empleador y el empleador, previa las explicaciones de los detalles de la relación que inician, ha seleccionado al trabajador, para el desempeño del cargo indicado para que labore bajo su dependencia.-

TERCERA: CONTRATO A PLAZO FIJO.- El empleador para el desarrollo de las tareas propias de su actividad, contrata los servicios lícitos y personales del trabajador bajo la modalidad de contrato laboral a plazo fijo y el trabajador acepta tal contratación declarando tener los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar eficientemente las tareas requeridas, comprometiéndose a realizar sus actividades en forma exclusiva para con el empleador por la remuneración, modalidad y condiciones que se expresan en este contrato y en conformidad con la Ley, los reglamentos internos, las disposiciones generales y las ordenes e instrucciones que impartan el empleador o sus representantes.-

CUARTA: REMUNERACIÓN.- Las partes de común acuerdo han fijado como remuneración por cada mes de trabajo efectivo la suma indicada en el literal d) más los beneficios de ley, sin perjuicio de los incrementos que el empleador decida hacer, en el tiempo y por el monto que así lo considere. Se realizará un anticipo quincenal del 40% del Total de sus Ingresos, cancelando el Saldo restante el último día laborable del mes correspondiente, siendo la forma de pago acreditación en cuenta bancaria del empleado. De esta suma se harán los descuentos que correspondan a los aportes personales del trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, multas, retenciones de impuesto a la

renta (en caso de haberlas), los ordenados por el Juez o autoridad competente, y los demás determinados por la Ley, el Reglamento Interno de Trabajo y las disposiciones generales que imparta el empleador.-

El empleador liquidará y pagará mensualmente el total de jornadas de trabajo efectivas trabajadas bajo su dependencia por el trabajador, así como las remuneraciones adicionales, componentes salariales en proceso de incorporación a la remuneración y otros beneficios de ley, en las condiciones y con las limitaciones establecidas legalmente, los mismos que se pagarán por mensualidades vencidas.-

QUINTA: OBLIGACIONES.- El trabajador se obliga y acepta a trabajar las horas de trabajo dentro de los horarios establecidos por el empleador, pudiendo el empleador hacer reajustes de acuerdo a las actividades productivas, en el horario de Lunes a Viernes de 08h30 a 16h30, en horarios rotativos, en las instalaciones de la empresa ubicada la Vía Puntilla Pascuales KM 14.5 La Joya – Turquesa Mz. 5 Solar 2, provincia del Guayas Cantón Daule. Si por las exigencias del trabajo a realizarse o por circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor, fuere necesario que el trabajador deba laborar una o varias horas que sobrepasen la máxima diaria lo podrá hacer tan solo por orden escrita del empleador, y las partes aceptan someterse a lo dispuesto en los Arts. 52, y 55 del Código de Trabajo. En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este Contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

SEXTA: DURACIÓN.- Las partes de común acuerdo declaran que este es un contrato laboral a plazo fijo, por lo tanto, tiene una duración de un año con un período de prueba de 90 días. Durante el periodo de prueba de 90 días cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato, sin que se originen indemnizaciones laborales conforme a lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo. Concluido el periodo de prueba el contrato se mantiene vigente por 9 meses hasta completar el año, y si hasta 30 días antes de la terminación del primer año del contrato el empleador no hace conocer por escrito al trabajador su decisión de dar por concluido el contrato, dicho contrato se convierte en contrato de trabajo a plazo indefinido. -

Este contrato puede darse por terminado de acuerdo a las causas que señala el Art. 169 del Código del Trabajo, siguiendo los procedimientos contemplados en la Ley Laboral.-

SÉPTIMA: CONFIDENCIALIDAD Y LEALTAD.- El trabajador se obliga a no divulgar la información confidencial del empleador y de terceros vinculados con el empleador, sobre la que llegare a tener conocimiento, comprometiéndose a perpetuidad a mantenerla en reserva, y a no utilizarla sino en beneficio exclusivo del empleador y de los terceros que el empleador le señale. De igual manera, el trabajador se obliga a utilizar los bienes propiedad de El Empleador única y exclusivamente en provecho exclusivo de El Empleador y para el cumplimiento de las funciones/tareas que le sean encomendadas por El Empleador.-

Se entenderá por información confidencial, todo aquello que se refiere a las actividades de investigación, desarrollo, procesos, formulas, planes (pasados, presentes y futuros), esquemas de trabajo, forma de hacer las cosas, políticas de precios y demás documentos y procedimientos del empleador.

Por otra parte, el trabajador también se obliga a mantener LEALTAD con el empleador y con los terceros que el empleador le señale. Y se entenderá por LEALTAD el comportamiento leal del trabajador para con los intereses del empleador y con los terceros que el empleador le señale, por lo cual el trabajador se obliga a DESEMPEÑARSE DE

ACUERDO CON LOS OBJETIVOS Y METAS que le haga conocer el empleador y los terceros que el empleador le señale y sobre los cuales recibirá y firmará una copia. En el contexto de la fidelidad con el empleador y los terceros que el empleador le señale, el trabajador se obliga a no recibir, directamente o por terceros, ningún tipo de retribución, en dinero o en especies, o favores de parte de proveedores o clientes del empleador o de terceros vinculados o no.

En caso de incumplimiento a lo establecido en esta cláusula, es obligación del trabajador responder civil y penalmente por los perjuicios que tal divulgación o uso, pueda ocasionar al empleador y los terceros que el empleador le señale, y será considerada como causal para dar por terminado el contrato de trabajo y el Empleador podrá solicitar el correspondiente Visto Bueno.

Los descubrimientos e invenciones, las mejoras en los procedimientos, así como los trabajos y resultados de las actividades del trabajador, mientras preste sus servicios al empleador, quedarán de la propiedad exclusiva de éste, el cual podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos o mejoras.-

OCTAVA: OPTIMIZACIÓN.- El trabajador da expresamente su consentimiento para la optimización de responsabilidades, tareas o de espacio físico de trabajo que dispusiere el empleador, siempre y cuando tales optimizaciones no impliquen disminución de remuneración o de categoría.-

NOVENA: DISPOSICIONES APLICABLES.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la Ley de la materia, en especial las relativas a las obligaciones del empleador y del trabajador, las prohibiciones generales de los Arts. 42, 43, 44, 45 y 46 del Código del Trabajo. En caso que el trabajador incumpla las obligaciones o incurra en alguna de las prohibiciones que le señala el Código del Trabajo, tal situación será considerada como causal para dar por terminado el contrato de trabajo y el Empleador podrá solicitar el correspondiente Visto Bueno.-

DÉCIMA: JURISDICCIÓN.- Para caso de juicio, las partes se someten a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado.-

Para constancia de lo cual, las partes firman este contrato en tres ejemplares de igual contenido y valor, el mismo que será registrado ante un Inspector del Trabajo.-

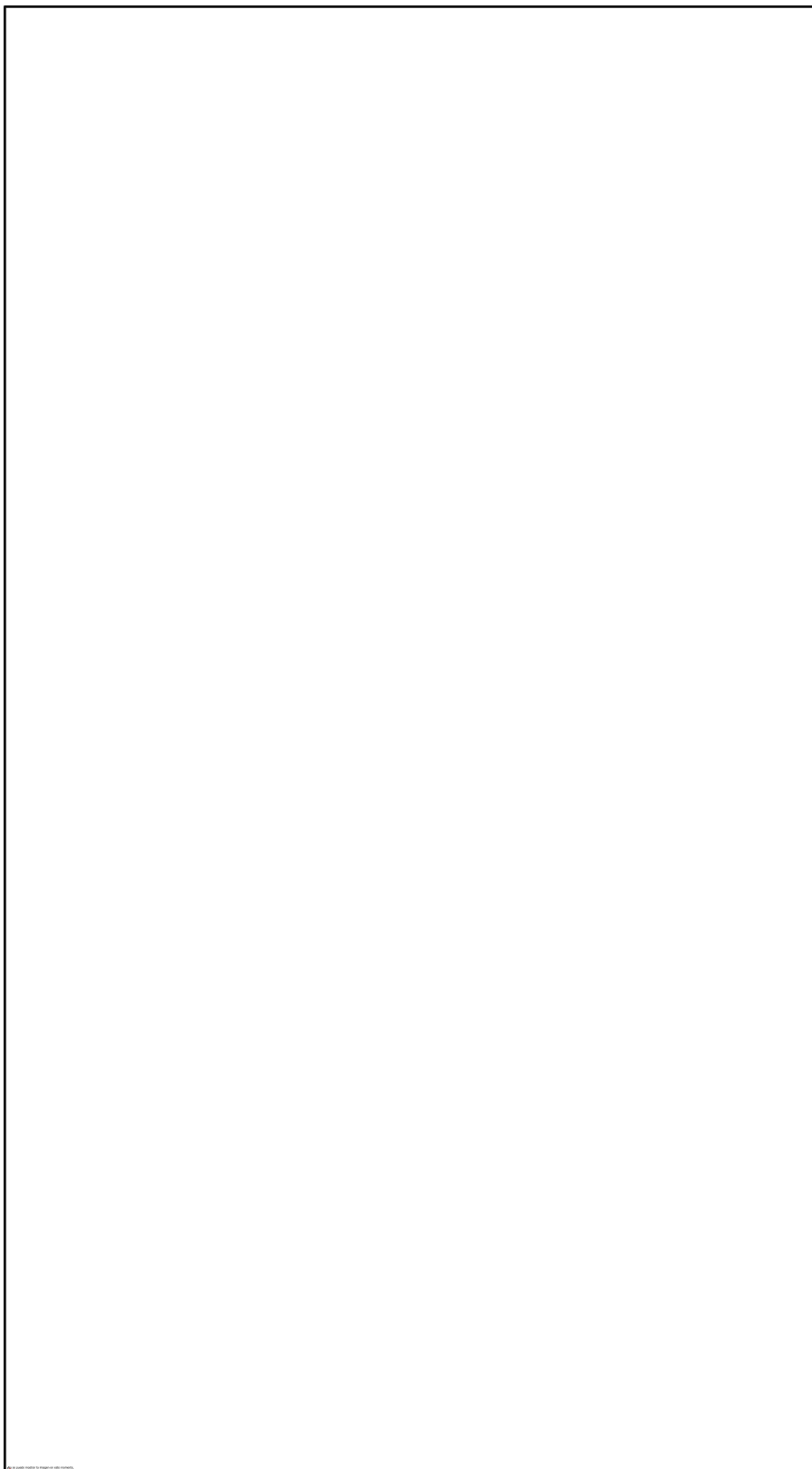
p. EL EMPLEADOR
RUC 09922669845001

EL TRABAJADOR

Nombres y firmas _____
REPRESENTANTE LEGAL
ASOCIACIÓN DE RESIDENTES CONJUNTO
HABITACIONAL TURQUESA DE LA JOYA

C.C. No. XXXXX56703

**Anexo 12 Programación y requisitos para capacitaciones en el Servicio Ecuatoriano de
Capacitación Profesional SECAP de Guayaquil**



Fuente: <http://www.secap.gob.ec/index.php/oferta-de-capacitacion/programacion-mensual.html>

Anexo 13 Ejemplo de publicación para revista “Del Río”



Anexo 14 Solicitud para utilizar el club social



Turquesa de la Joya

"Cambio y Progreso"

Daule, _____ del 201_____.

Señores
Miembros del Directorio
Comisión de Seguridad
 Ciudad.-

De mis consideraciones:

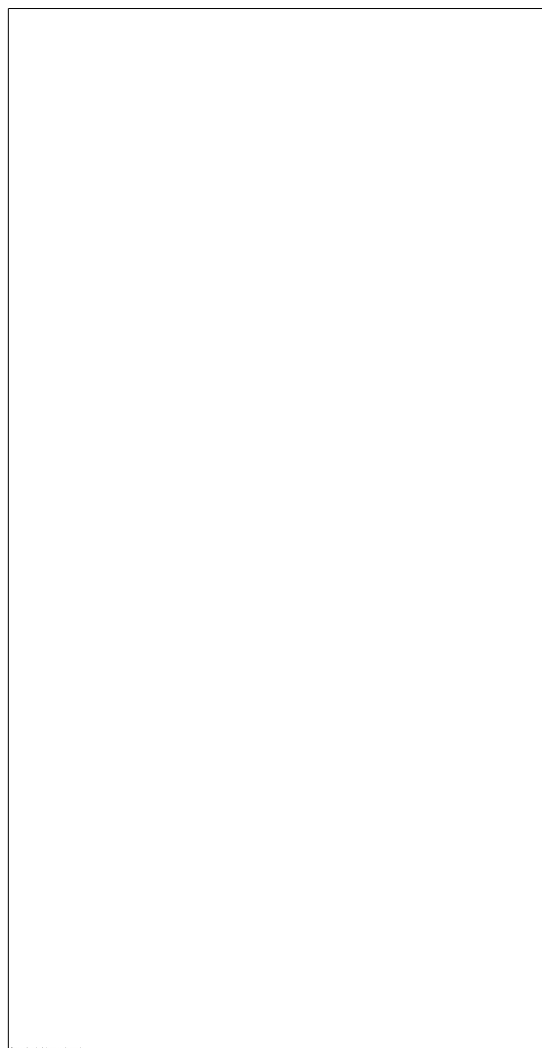
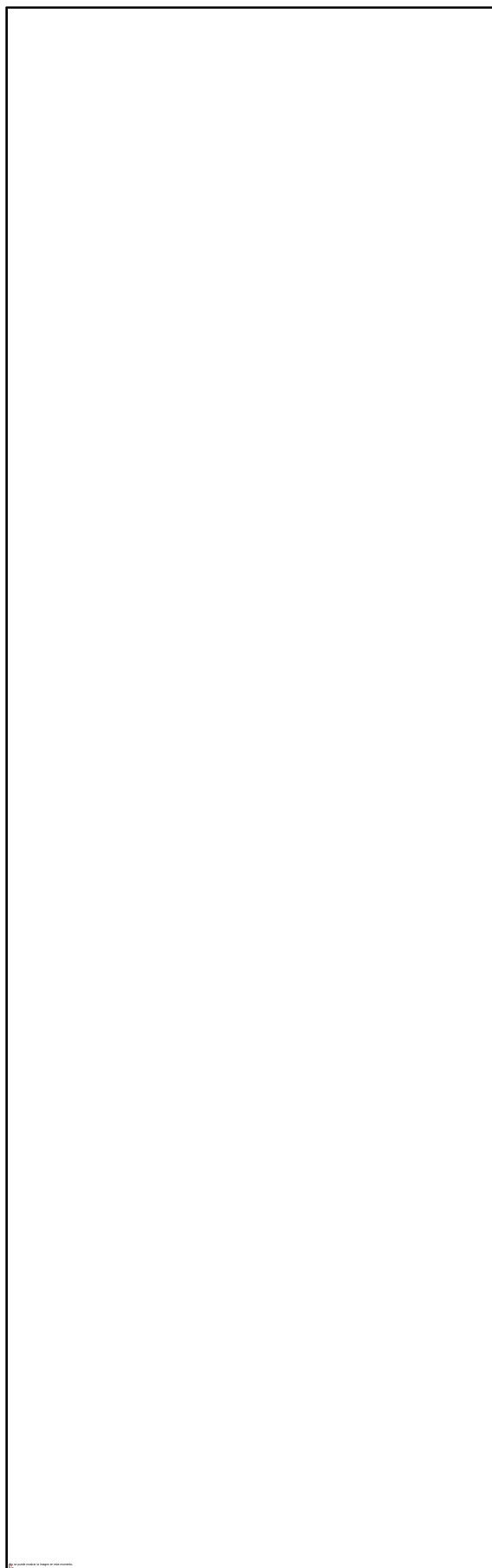
Yo _____, residente de la mz. _____ villa _____, cumpliendo con todos los requisitos necesarios para la reservación de las áreas sociales, por medio de la presente solicito a ustedes, se me conceda el permiso _____ para utilizar _____ el día _____ desde _____ hasta _____.

Por la atención que se sirva dar a la presente, Quedo de ustedes

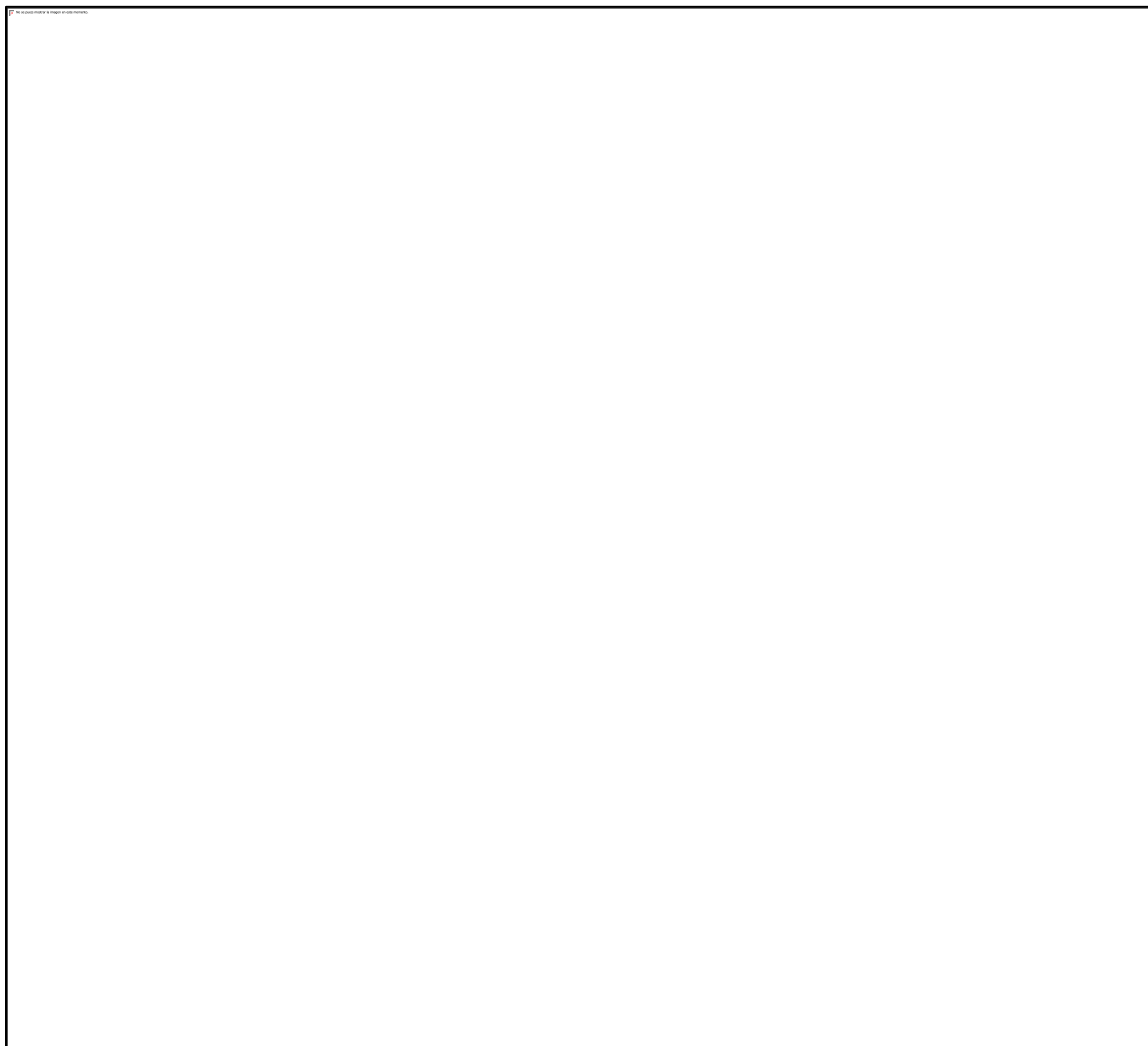
Atentamente,

Nota: Adjunto respectiva lista de invitados.

Anexo 15 Ejemplo de control de alcuotas atrasadas



Anexo 16 Seguridad coordinada con la fuerza pública



Fuente: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/inicio-patrullaje-fluvial-para-evitar-delincuencia-en-urbanizaciones-privadas-del-guayas/>

Anexo 17 Carta tipo y formulario de registro de socios y residentes

Daule, _____ 20__

Señores

**ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE LA URBANIZACIÓN
“TURQUESA” DEL CONJUNTO RESIDENCIAL LA JOYA”**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

....., por medio de la presente solicito se me registre como socio activo de la referida Asociación, por cuanto soy propietario del solar #....., de la manzana #....., de la Urbanización **“TURQUESA ” DEL CONJUNTO RESIDENCIAL LA JOYA”**.

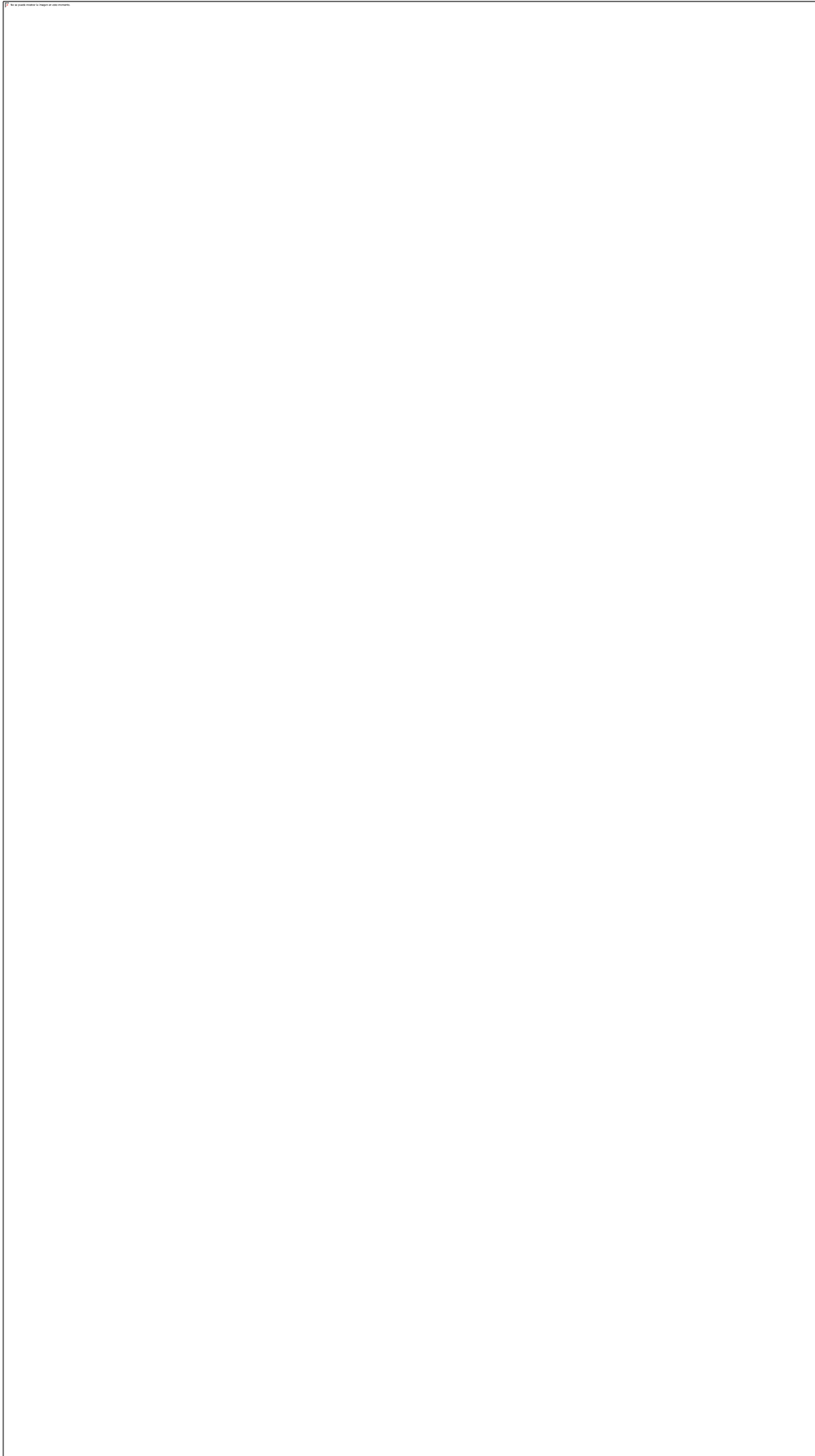
Para el efecto adjunto copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación a color.

Atentamente,

.....



Anexo 18 Ejemplo de letrero grande en la piscina y área social



Anexo 19 Ejemplo de carta de advertencia para morosidad

Daule, 13 de noviembre de 2012

Señor(a)

SARA ARAGONÉS COELLO

Mz 1 V 8.

Ciudad.-

Asunto: **Pago atrasado de alícuotas**

Meses de Morosidad: **Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre 2012**

Monto de Morosidad: **\$210,00**

Estimado(a) residente nos estamos acercando a usted por medio de este comunicado con el fin de informarle que su obligación del pago de las alícuotas a la urbanización no ha sido cancelada. De la misma manera le comunicamos las medidas que se tomaran en el mes de noviembre del corriente. Estas medidas están sustentadas dentro de los reglamentos de la urbanización.

La Directiva, también acordó de tomar las siguientes medidas por tardanza y pagos adelantados:

Restricción del uso del club social y bloqueo de la tarjeta de acceso inmediatamente del sexto día de mora, posteriormente al envío de este comunicado.

Pago de alícuotas se reducirá de \$42 a \$40.00, si están dentro de los primeros 5 días del mes.

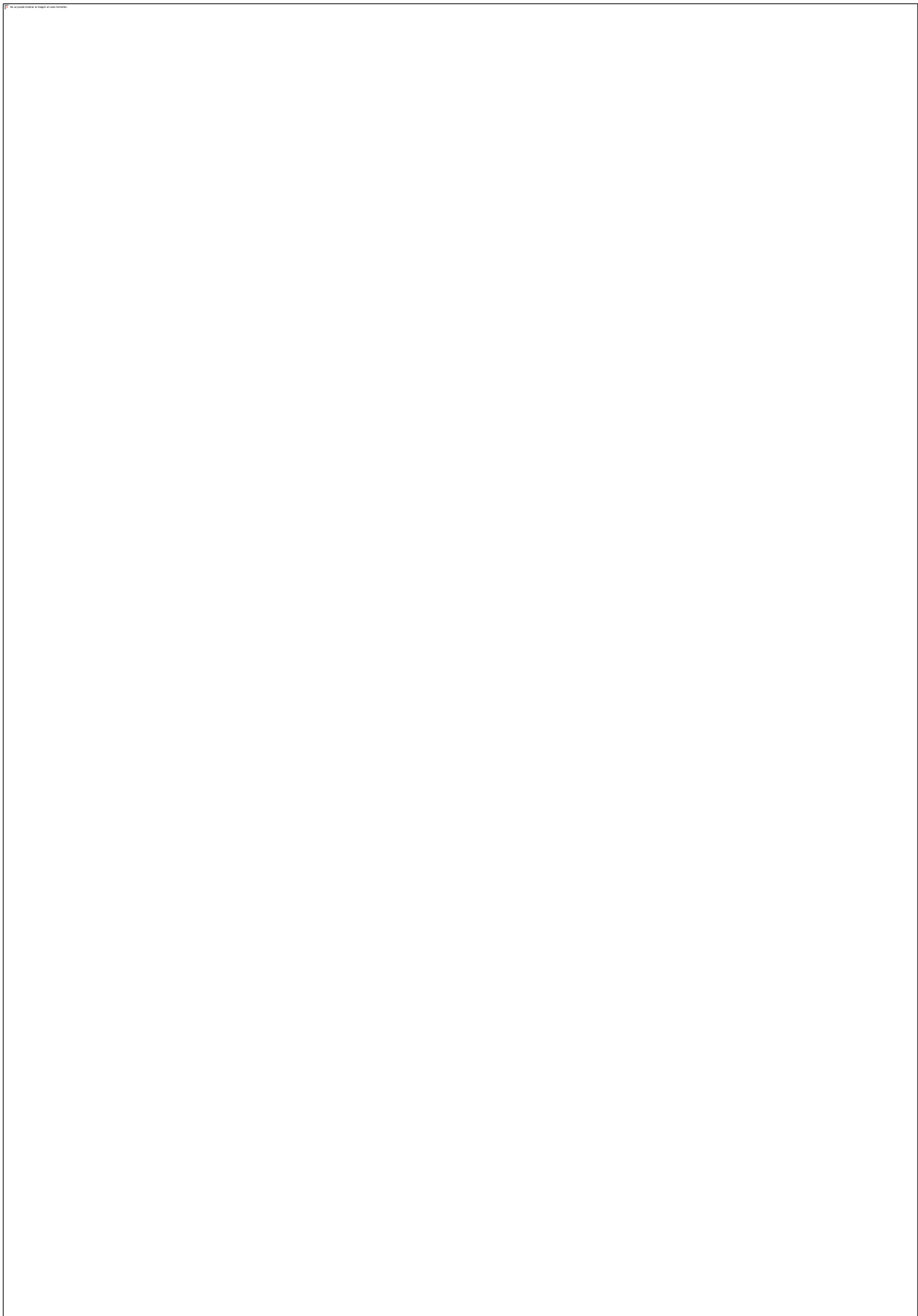
El buen funcionamiento de SU URBANIZACIÓN, depende del pago oportuno de sus obligaciones.

Sin otro particular,

La Administración

El Directorio

Anexo 20 Ejemplo de cotización enviada a la urbanización

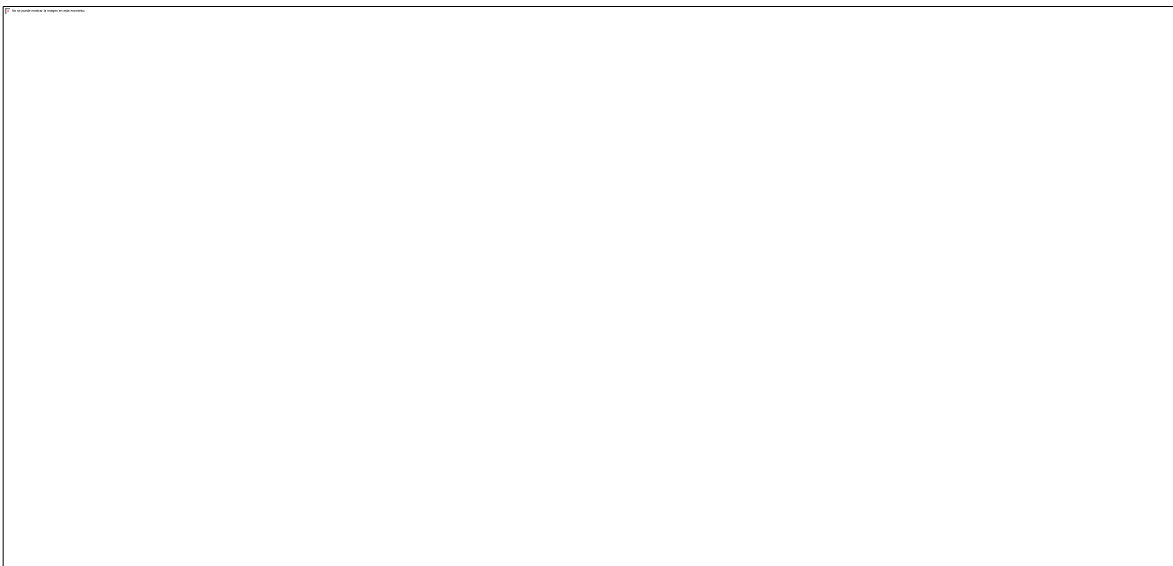


Anexo 21 Formularios modelo de apoyo para la administración y la contabilidad

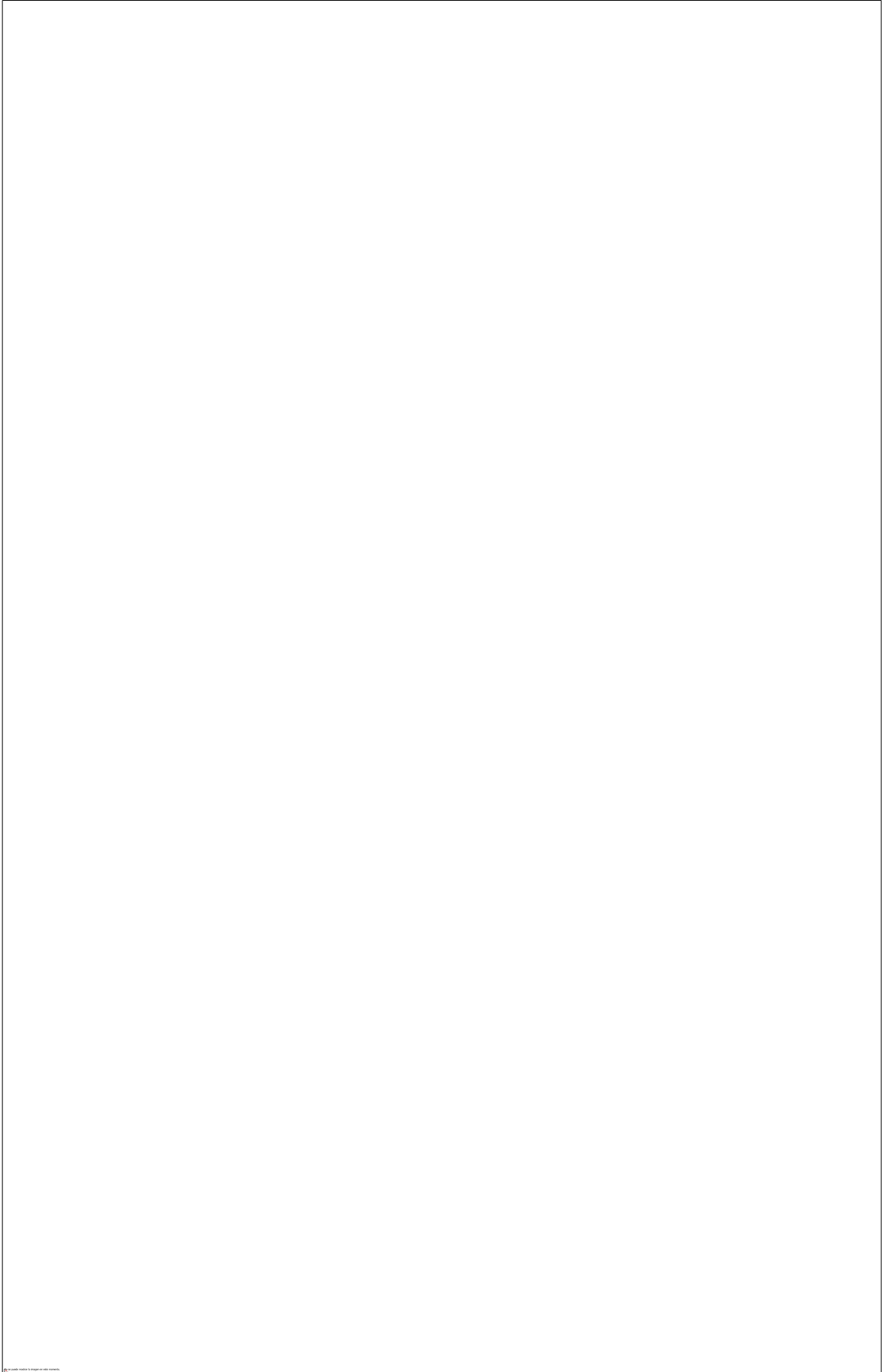
Formato para reembolso de gastos de colaboradores

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the reimbursement form for collaborators. It occupies the central portion of the page.

Formato para control de recaudaciones

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the collection control form. It occupies the lower portion of the page.

Formato para Control de Gastos y Pagos



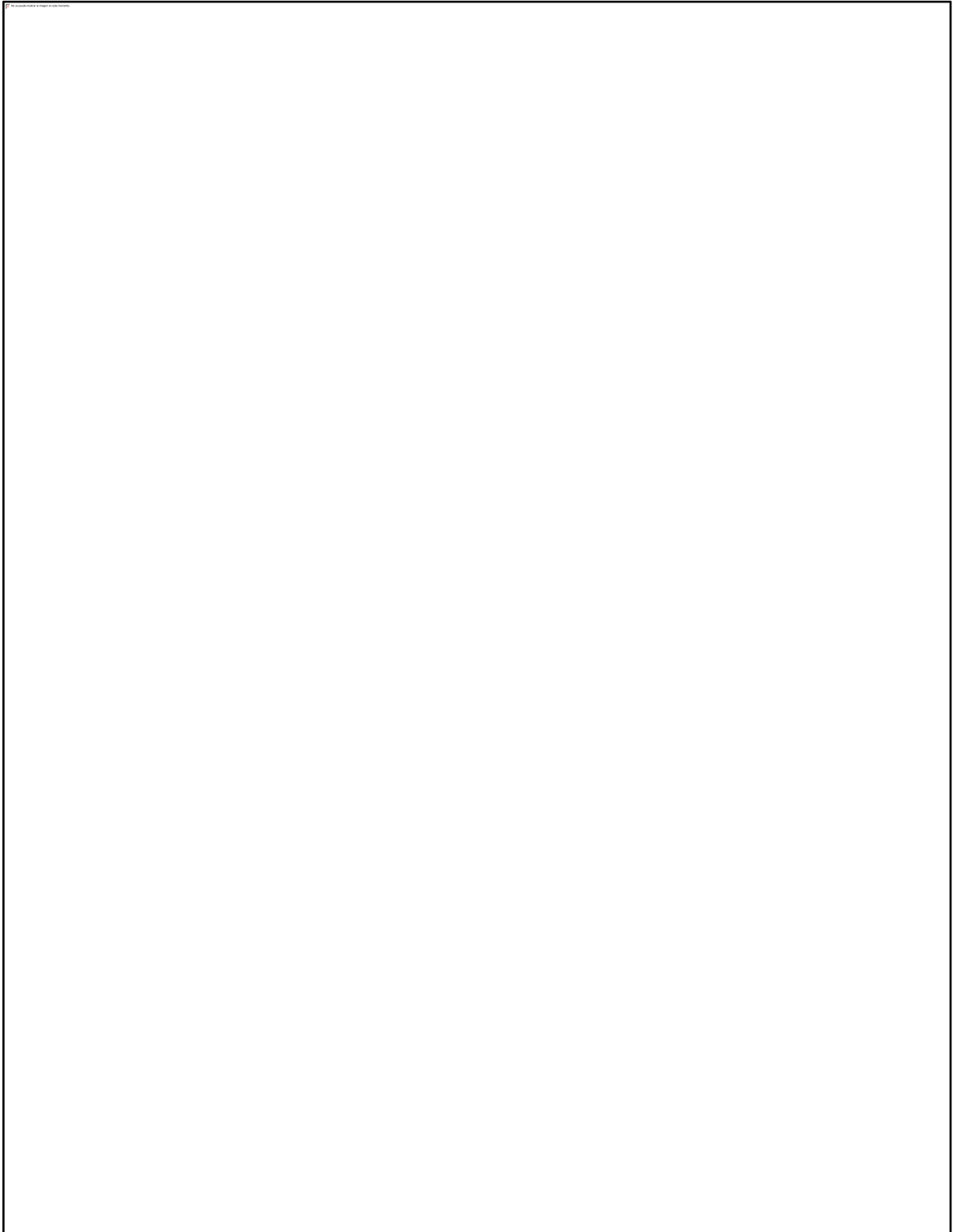
Formato de comprobante de egreso

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the layout of an 'Formato de comprobante de egreso' (exit certificate form).

Formato para rol de pagos

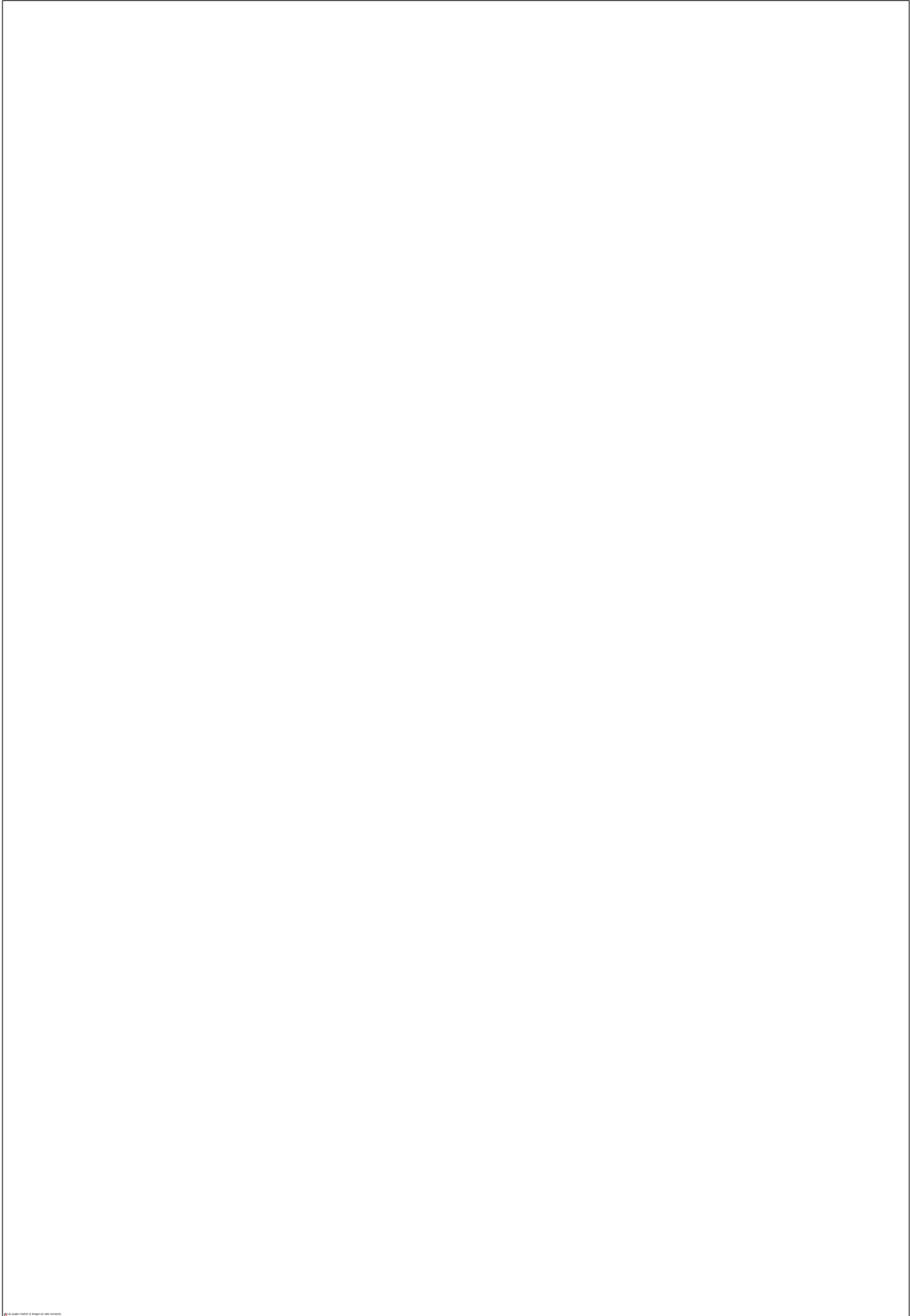
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the layout of a 'Formato para rol de pagos' (payment roll form).

Anexo 22 Rondas y puntos de vigilancia para los guardias en Turquesa de la Joya

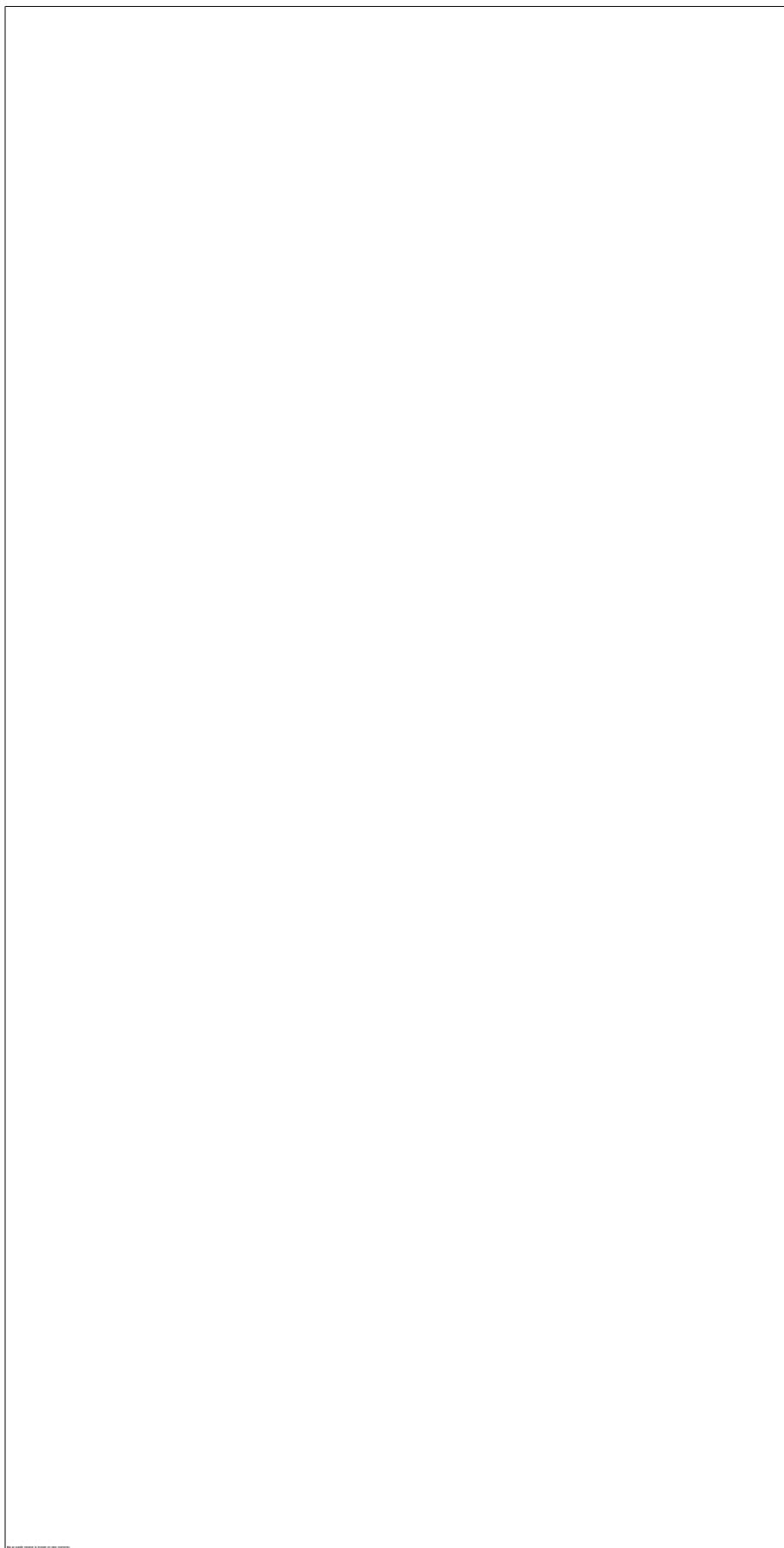


Anexo 23 Ejemplos de presupuesto para una urbanización en La Joya

Ejemplo de presupuesto año 2014

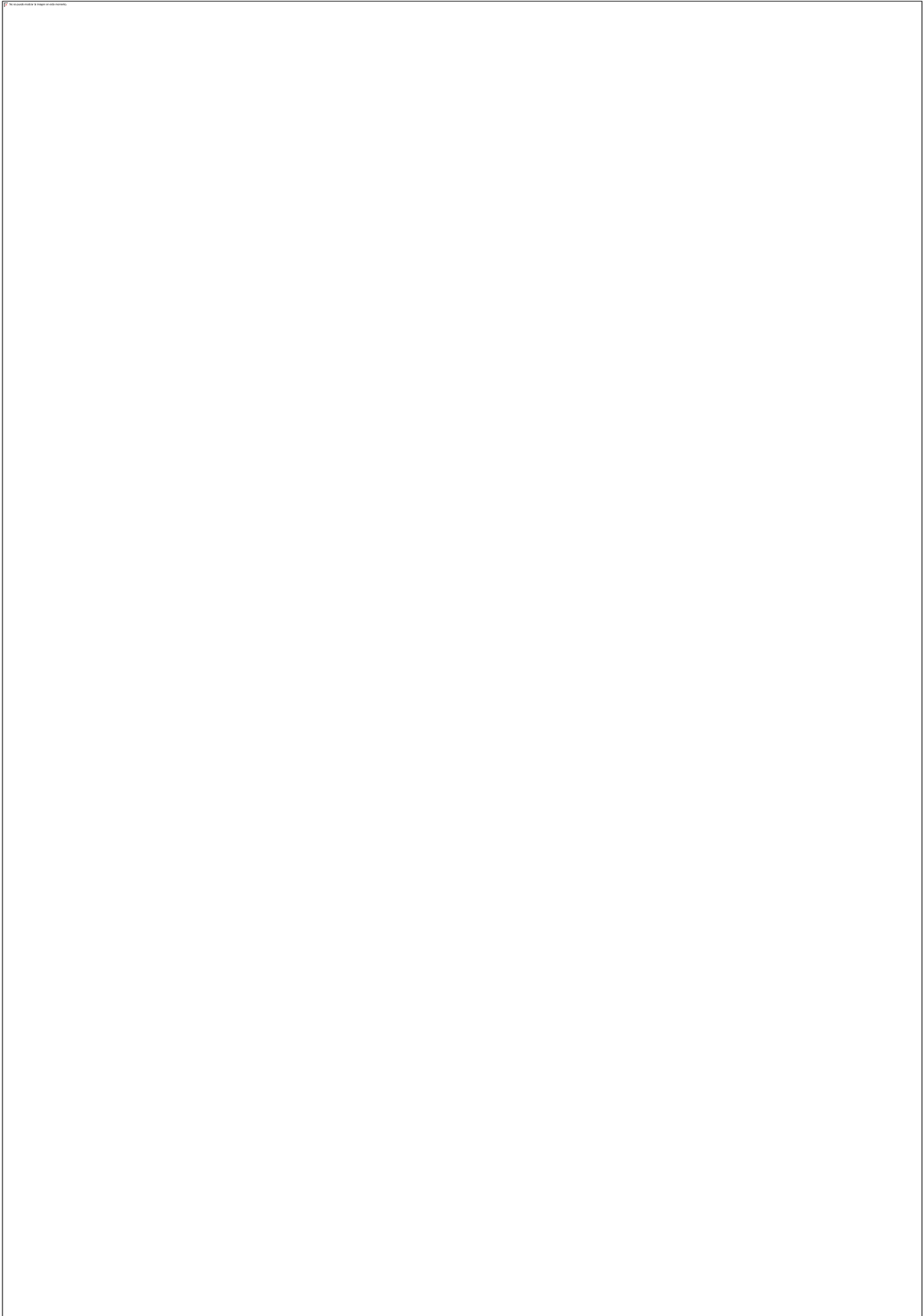


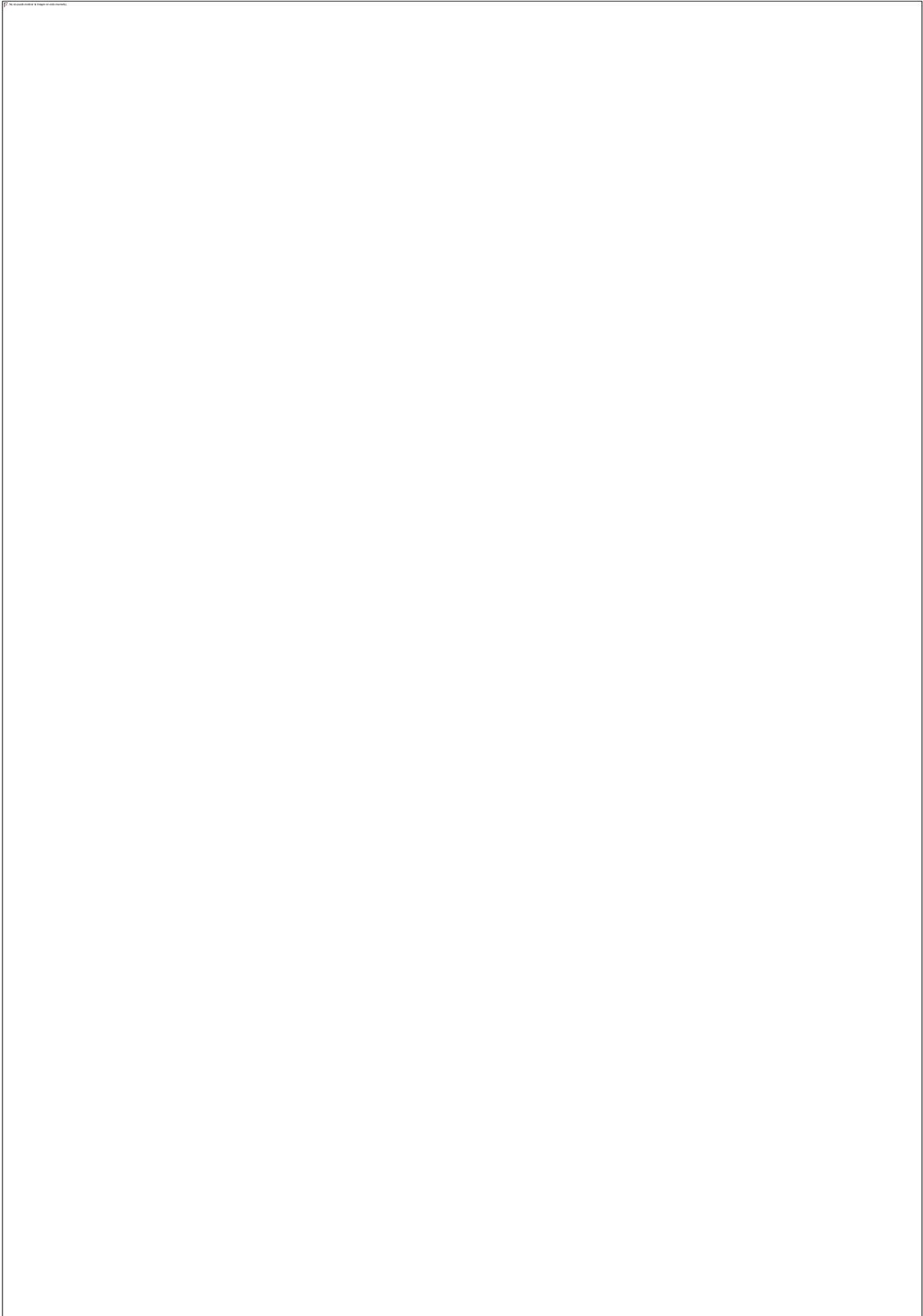
Ejemplo de presupuesto año 2015



Anexo 24 Instrumentos utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de información







Anexo 25 Entrevista grupal para generar lluvia de ideas con los directivos

Participantes escriben en un espacio, sin importar orden para mantener el anonimato de las ideas, y luego pasan su hoja hacia la derecha, de manera que a su vez todos reciben una hoja, leen lo escrito por otra persona, y escriben lo siguiente que se les ocurre y se repite el ciclo hasta que no hay más espacio en la columna para anotar. Primero una pregunta y luego otra a la señal del moderador.



Anexo 26 Entrevista individual semiestructurada a empleados sobre sus tareas y sus funciones

Le saludamos cordialmente y nos permitimos tener esta entrevista individual para conocer información importante sobre la relación funcional entre todos los colaboradores de la Urbanización Turquesa de la Joya. Agradecemos responder a las preguntas con sinceridad y siéntase libre de hacer sugerencias durante la misma. Atentamente,

LA ADMINISTRACIÓN

Indíquenos su nombre completo:

¿Cuál es su posición/cargo en la organización?

¿Cuáles son las principales funciones que realiza?

¿Qué otras funciones ocasionales se le asignan en esta función?

En orden de la cantidad de tiempo que le ocupan sus tres funciones más frecuentes:

FUNCIÓN	# HORAS DIARIAS QUE LE DEDICA	# DÍAS DE LA SEMANA QUE LA REALIZA

¿A quién reporta sus actividades?

NOMBRE	CARGO

¿Quiénes le reportan a usted sus actividades de trabajo?

NOMBRE	CARGO

¿Piensa que le vendría bien más capacitación sobre sus tareas?

- SI NO Indiferente

¿Qué otras tareas le gustaría realizar o siente que tiene talento para realizar en la urbanización?