



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y LA SALUD

CARRERA DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO COMUNITARIO

TEMA

**“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS GESTIONES REALIZADAS
POR LOS DIRECTIVOS DEL COMITÉ PRO MEJORAS DE LA
CIUDADELA 6 DE ENERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN EL AÑO
2015”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO
COMUNITARIO**

AUTOR: CONSUELITO ZAMBRANO SUÁREZ

TUTOR: ECON. VÍCTOR SOLÓRZANO MÉNDEZ, Mg.

SANTA ELENA - ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y LA SALUD

**CARRERA DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO
COMUNITARIO**

TEMA

**“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS GESTIONES REALIZADAS
POR LOS DIRECTIVOS DEL COMITÉ PRO MEJORAS DE LA
CIUDADELA 6 DE ENERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN EL
AÑO 2015”.**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO
COMUNITARIO**

AUTOR: CONSUELITO ZAMBRANO SUÁREZ

TUTOR: ECON. VICTOR SOLÓRZANO MÉNDEZ, Mg.

**SANTA ELENA – ECUADOR
2015**

UPSE

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación de tesis, **“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS GESTIONES REALIZADAS POR LOS DIRECTIVOS DEL COMITE PRO MEJORAS DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO EN EL AÑO 2015”**, elaborado por la SRA. CONSUELITO ZAMBRANO SUÁREZ, egresada de la Carrera en Licenciatura en Organización y Desarrollo Comunitario, Facultad de Ciencias Sociales y la Salud, de La Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Organización en Desarrollo Comunitario me permito declarar que luego de haber orientado estudiado y revisado las diferentes etapas constitutivas del trabajo; por lo expuesto se procede a la aprobación del Trabajo de Titulación.

Atentamente,

Econ. VÍCTOR SOLÓRZANO MÉNDEZ, Mg.

TUTOR

DEDICATORIA

A:

DIOS por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el tiempo de estudio.

Mis hijos Orlando Enrique, Irma Verónica, Luis Alfredo, Isaac Jericó Orrala Zambrano, por quererme y apoyarme siempre, así como a mis hermanas Flor, Marianita, Judith, agradezco el apoyo total que me han demostrado durante esta ardua trayectoria de estudio, las quiero mucho, mi sobrina Sandra González Escandón por haberme enseñado a confiar en Dios y motivarme en todo momento.

Todas y todos los socios del Comité Pro mejoras de la ciudadela “6 de Enero”, que han puesto en mí su confianza, y me han brindado su apoyo incondicional.

Consuelito Lucia Zambrano Suárez

AGRADECIMIENTO

Para realizar esta tesis tuve el apoyo de muchas personas a las cuales dirijo mis agradecimientos sinceros, a mi tutor el Economista Víctor Solórzano Méndez por su apoyo brindado para la culminación del trabajo de Investigación.

A los docentes, gracias por el tiempo y conocimiento transmitido durante el proceso de mi formación profesional, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por brindarme la oportunidad de formar parte de la institución académica durante cinco años y lograr mi objetivo de llegar a ser una profesional.

Consuelito Lucia Zambrano Suárez

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

Lcdo. Guillermo Santa María Suárez MS.c.
**DECANO FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES Y
DE LA SALUD**

Econ. Carlos Sáenz Ozaetta Mg.
**DIRECTOR CARRERA DE
ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO
COMUNITARIO**

Ing. Carola Alejandro Lindao MS.c.
PROFESOR DE ÁREA

Econ. Víctor Solórzano Méndez, Mg.
PROFESOR TUTOR

Abg. Joe Espinoza Ayala
SECRETARIO GENERAL

“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS GESTIONES REALIZADAS POR LOS DIRECTIVOS DEL COMITÉ PRO MEJORAS DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN EL AÑO 2015”.

Autor: Consuelito Zambrano S.
Tutor: Econ. Víctor Solórzano Méndez

RESUMEN

La interrogación, que propuso este trabajo investigativo fue la deficiente falta de dirigencia barrial del Comité Pro-mejoras de la ciudadela “6 de Enero” para obtener una adhesión y participación de sus moradores en la sociedad. A los programas de actividades propuestos en bien de la comunidad, muy pocos participan y la mayoría son indiferentes al funcionamiento de los dirigentes y al progreso social colectivo. Esta problemática no es propia a la ciudadela “6 de Enero”, en la Federación de Barrios, de la Libertad constatamos que la mayoría de dirigentes barriales se quejan de la poca participación de los moradores en las varias actividades, es por tal motivo que se deduce que existen falencias en el funcionamiento y organización de los equipos dirigentes. Las Leyes y Reglamentos sobre las “políticas del Buen Vivir, la Participación ciudadana y Control Social” se encuentran presentes, pero no hay verdaderos programas de acción que permitan la socialización y el empoderamiento de los ciudadanos, es por tal motivo que se vuelve indispensable el realizar cambios sociales importantes en la ciudadela 6 de Enero, analizar y proponer nuevas formas de acción y diseñar un proyecto social, un nuevo programa organizacional para el mejoramiento de las gestiones que realizan los dirigentes del Comité Pro-Mejoras. El desarrollo comunitario debe evolucionar para disminuir las problemáticas sociales percibidas en la Ciudadela como: delincuencia, pobreza, inseguridad, desempleo, salud y educación, violencia intra-familiar, etc.; El sustento teórico se realizó a partir de las nociones de ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN, COMUNIDAD, PARTICIPACIÓN y DESARROLLO; La metodología aplicada y el trabajo de campo que permitió la construcción concreta de la percepción social que tienen los habitantes del funcionamiento de sus dirigentes, se identificó la población a ser encuestada y/o entrevistada utilizando la fórmula de Licker; y la propuesta de capacitación y formación de los Dirigentes y socios a la gestión y administración de una “empresa social” se basa en nuevas formas de estrategia organizacional y construcción de proyectos reales y realizables.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO.....	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ESQUEMAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
SISTEMATIZACIÓN.....	10
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	10
OBJETIVOS	13
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	14
VARIABLE DEPENDIENTE	14
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	15
CAPÍTULO I	17
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
1.1. LA ORGANIZACIÓN BARRIAL COMO MEDIO DE DESARROLLO	17
1.2. ESTRATEGIA	19
1.3. ORGANIZACIÓN.....	20
1.4. MODELOS ORGANIZACIONALES.....	22
1.4.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL COMITÉ PRO-MEJORAS DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO.	23
1.4.3. ESTRUCTURA LINEAL.....	25
1.4.4. ESTRUCTURA MATRICIAL	25
1.4.5. ESTRUCTURA POR SECTORES DE ACTIVIDAD.	27
1.4.5.1. FUNCIONAL	27
1.4.5.2. POR ACTIVIDAD	28
1.4.5.3. POR TERRITORIO.....	29
1.4.5.4. POR USUARIOS:	29

1.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES:	30
1.5.1. EL RAZONAMIENTO ESTRATÉGICO ¿ACCIÓN O ANÁLISIS?	33
1.5.2. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	34
1.5.3. PARA COMPRENDER LA GESTIÓN HAY QUE CONOCER LO QUE SIGNIFICA UNA ASOCIACIÓN:	36
1.5.4. ¿QUÉ DIFERENCIAS HAY ENTRE LAS ORGANIZACIONES?	38
1.6. MARCO SITUACIONAL	42
1.7. FUNDAMENTACIÓN LEGAL:	47
1.7.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008).....	48
1.7.2. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTÓNOMA Y DESCENTRALIZADA.	50
1.7.3. LEY ORGÁNICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	51
CAPÍTULO II	55
METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	55
2.1. TIPOS DE ESTUDIO	55
2.2. MÉTODOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN	55
2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	56
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	57
2.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	59
2.6. ANÁLISIS GLOBAL DE LOS RESULTADOS.....	73
2.7. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS	75
2.8. CONCORDANCIA CON EL OBJETIVO GENERAL	77
2.9. RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	78
2.10. RELACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LA HIPÓTESIS:.....	89
CAPÍTULO III:.....	91
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL COMITÉ PROMEJORAS DE LA CIUADAELA 6 DE ENERO	91
3.1. FUNDAMENTACIÓN.....	91
3.2. JUSTIFICACIÓN.....	93
3.3. PROCESO RACIONAL Y ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	96
3.4. MEJORAR LA ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	99
3.5. COMPRENDER Y ACTUAR CONOCIENDO EL ROL DEL COMITÉ PRO MEJORAS DE LA CIUADAELA 6 DE ENERO	103
3.6. DESARROLLAR LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	105
3.6.1. GENERALIDADES:	106
3.6.2. PROYECTO SOCIAL	107
3.6.2.1. DESARROLLO HUMANO:	108
3.6.2.2. MEDIO AMBIENTE	109
3.6.2.3. SOSTENIBILIDAD	109

3.6.2.4. SUSTENTABILIDAD	109
3.6.3. LOS ORGANISMOS ORGANIZADORES Y REALIZADORES DE LA CAPACITACIÓN SERÁN:	109
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tiempo que vive en la Ciudadela.	59
Tabla 2: Conocimiento acerca de la existencia del comité.	60
Tabla 3: Asistencia a las asambleas del comité	61
Tabla 4: Convivencia entre moradores.	62
Tabla 5: Trabajo de los líderes para el bienestar de los moradores del sector.	63
Tabla 6: Información de las gestiones realizadas.....	64
Tabla 7: Capacitación de los líderes del comité.....	65
Tabla 8: Planificación de actividades por parte de los líderes.	66
Tabla 9: Capacidad de gestión de los líderes.	67
Tabla 10: Conocimiento de los deberes y derechos del socio.....	68
Tabla 11: Participación de los socios en los asuntos de interés local.....	69
Tabla 12: Razones por las cuales los socios no se interesan en los asuntos del comité.....	70
Tabla 13: Problemas que afectan a la ciudadela 6 de Enero	71
Tabla 14: Aceptación de la estrategia de gestión organizacional.	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tiempo que vive en la Ciudadela.	59
Gráfico 2: Conocimiento acerca de la existencia del comité.	60
Gráfico 3: Asistencia a las asambleas del comité.	61
Gráfico 4: Convivencia entre moradores.	62
Gráfico 5: Trabajo de los líderes para el bienestar de los moradores del sector.	63
Gráfico 6: Información de las gestiones realizadas.	64
Gráfico 7: Capacitación de los líderes del comité.....	65
Gráfico 8: Planificación de actividades por parte de los líderes.	66
Gráfico 9: Capacidad de gestión de los líderes.	67
Gráfico 10: Conocimiento de los deberes y derechos del socio.....	68
Gráfico 11: Participación de los socios en los asuntos de interés local.	69
Gráfico 12: Razones por las cuales los socios no se interesan en los asuntos del comité.....	70
Gráfico 13: Problemas que afectan a la ciudadela “6 de Enero”.	71
Gráfico 14: Aceptación de la estrategia de gestión organizacional.	72

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Proceso racional y analítico para la formulación de la estrategia.	97
Esquema 2: Características de la gestión de un Comité Barrial	98
Esquema 3: Nuestra actuación será:	116
Esquema 4: Estilo de animación A:	120
Esquema 5: Estilo de animación B:	120
Esquema 6: Cuadro lógico de la acción.....	121
Esquema 7 “Programa de Acción”	123
Esquema 8: Gestión administrativa del proyecto de formación:	124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Encuesta modelo dirigida a los moradores de la Ciudadela “6 de Enero”.	144
Anexos 2 Plano de la Situacion Geografica de la Ciudadela 6 de Enero, La Libertad.....	150
Anexos 3 Reunión con los directivos del Comité Pro Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero	151

INTRODUCCIÓN

El fenómeno asociativo de los Comités Pro-mejoras existentes en los barrios tiene una larga historia social como el de las cooperativas, fundaciones, organismos de filantropía, todas sin ánimo de lucro y por el bienestar social de la colectividad, que basan sus actividades en la implicación, compromiso y militancia de sus miembros listos a prodigar la solidaridad, la ayuda mutua, el reconocimiento individual como personas.

Tomando en cuenta las perspectivas intelectuales y prácticas de un trabajo investigativo, apoyándose en las nociones de ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, COMUNIDAD, PARTICIPACIÓN y DESARROLLO, se ha tomado en cuenta conceptos, ideas y principios que valorizan la comunidad de la ciudadela 6 de Enero, la participación de los socios y su proyección hacia un nuevo futuro.

El equipo de Dirigentes del Comité Pro-mejoras, habitantes con sentido de voluntariado y muestras de buena voluntad se improvisan administradores de un sector territorial, actúan con SENTIDO COMÚN y no con profesionalismo, tienen su historia social en la ciudadela y conocen el entorno, su motivación es el cambio, la transformación social y la obtención de los servicios básicos para toda la ciudadela.

La interrogación principal que dio inicio al trabajo investigativo fue **la dificultad** encontrada por los Dirigentes del Comité Pro-mejoras de la ciudadela “6 de Enero”

para **obtener la adhesión y participación** de los moradores a la vida social, sea cual fuese el programa de actividades propuesto en bien de la comunidad, muy **pocos participan y la mayoría son indiferentes al funcionamiento** de los dirigentes y al progreso social colectivo. Esta problemática no es propia a la Ciudadela “6 de Enero”, por ser parte de la Federación de Barrios, en reuniones de ésta, se conoció que la mayoría de Dirigentes Barriales se quejan de la poca participación de los moradores a las actividades, por consiguiente se deduce que **existen falencias en el funcionamiento y organización** de los equipos Dirigentes.

Las Leyes y Reglamentos sobre las “políticas del Buen Vivir y la Participación ciudadana y Control Social” están presentes, pero quedarán sin efecto puesto que no hay verdaderos programas de acción para socializar y empoderarse, es entonces indispensable para realizar cambios sociales importantes en la ciudadela 6 de Enero, **analizar y proponer nuevas formas de trabajo, construir y escribir un proyecto social, un nuevo programa organizacional** para el mejoramiento de las gestiones que realizan los Dirigentes del Comité Pro-Mejoras. El desarrollo comunitario debe evolucionar en paralelo de la disminución de las problemáticas sociales percibidas en la Ciudadela como: delincuencia, pobreza, inseguridad, desempleo, salud y educación, violencia intra-familiar; las **respuestas formuladas son la capacitación y formación** de los socios y Dirigentes.

La investigación está construida en tres capítulos:

Capítulo I: el sustento teórico a partir de las nociones de ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN, COMUNIDAD, PARTICIPACIÓN, DESARROLLO y GESTION de la empresa social;

Capitulo II: la metodología aplicada y el trabajo de campo que permitió la **construcción concreta de la percepción social** que tienen los habitantes del funcionamiento de sus Dirigentes, se identificó la población utilizando la fórmula de

Lucher que científicamente y estadísticamente es la más representativa al momento de realizar la encuesta; y,

Capitulo III: presenta la **propuesta de capacitación y formación de los Dirigentes y socios** a la gestión y administración de una empresa social, basada en nuevas formas de estrategia organizacional para la construcción de proyectos reales y realizables.

El Comité Pro-mejoras tiene una función social que debe ser comprendida por sus dirigentes como siendo parte de una empresa social participativa de prevención y lucha contra toda forma de exclusión social y que el problema de uno es el de toda la comunidad y todos deben participar y contribuir a la solución de las problemáticas reales de la Ciudadela.

Este trabajo coincide con la implicación y militancia de la autora, términos que se han mesclado con otras como “democracia y socialismo”, dando lugar a una hipótesis sobre el progreso social y que se pregunta cómo mejorar el rendimiento de las actividades del Comité Pro-mejoras de la Ciudadela.

El trabajar con sentido común es una etapa de iniciación, pero es justo y humano para los hombres y mujeres, individualmente y en grupo que hoy se trabaje con más conocimientos sino profesionales al menos considerados como capacitados que ayudarán a disminuir las falencias y fragilidades constatadas en el funcionamiento de los Dirigentes.

Ahora parece haber llegado el momento de conocer la realidad de la vida asociativa de la Ciudadela 6 de Enero, a ese conocimiento se puede aportar algo más completo, más unitario y sistemático fundamentalmente porque el trabajo investigativo consiste en objetivar las falencias y fragilidades así como las oportunidades y amenazas en la vida asociativa y el funcionamiento de sus dirigentes, se propondrá

respuestas adaptadas basadas en la capacitación y formación para los socios que deseen progresar en la administración de empresas sociales como el Comité Pro-mejoras.

Se espera que el conjunto de experiencias comunitarias en sus diferentes realidades constituya un patrimonio en la historia social de sus habitantes, que la teoría y la práctica se junten para socializar a todos los socios la posibilidad de vivir con proyección de futuro menos triste que hoy pero lleno de esperanza para el futuro.

“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS GESTIONES REALIZADAS POR LOS DIRECTIVOS DEL COMITÉ PRO MEJORAS CIUDADELA 6 DE ENERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD AÑO 2015”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante décadas los barrios urbanos marginales han presentado una serie de necesidades las cuales no han podido ser superadas. Las gestiones realizadas por los dirigentes barriales se han visto mermadas por el deficiente interés y participación de la ciudadanía en los asuntos competentes al desarrollo local, dicho inconveniente impide a los líderes barriales realizar los procesos necesarios para mejorar las condiciones de vida de sus representados.

Los procesos impulsados para el mejoramiento de las condiciones de vida de cada sector son producto de un trabajo mancomunado en el que líderes y ciudadanos se unen con la finalidad de obtener cambios que les permitan vivir mejor.

En el Ecuador los procesos de participación ciudadana son impulsados como el eje fundamental en la consecución de grandes cambios, es así que La Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2010)¹ en el artículo 29 nos indica: “El poder ciudadano es el resultado del proceso de la participación individual y colectiva de las ciudadanas y ciudadanos de una comunidad, quienes, de manera protagónica participan en la toma de decisiones, planificación y gestión de asuntos públicos”.

La Ciudadela 6 de Enero ubicada en el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena fue fundada en el año de 1996, compuesto por un total de 25 manzanas y cuenta con una población total de 800 habitantes.

En dicha localidad problemas como la delincuencia, pobreza, inseguridad y la falta de empleo generan malestar en la ciudadanía del sector. Como solución a la

¹ Ley Orgánica de Participación Ciudadana, Del Poder Ciudadano, Artículo 29.

problemática se realizó la elección democrática de los representantes barriales los cuales serían los encargados de realizar la gestión necesaria para superar la problemática actual.

Los representantes de la Ciudadela 6 de Enero tienen un papel fundamental en la consecución de cambios en las condiciones de vida de los habitantes del sector sin embargo la escases de capacitación, liderazgo, confianza, planificación, comunicación, desconocimiento de la ley y la participación minoritaria de la ciudadanía impiden el correcto cumplimiento de las funciones encomendadas lo cual da como resultado un proceso de transformación ineficiente.

Requiere entonces en el año 2015 incrementar el grado de funcionalidad que ha tenido la directiva de la Ciudadela 6 de Enero, a fin de que el estudio genere la información necesaria que permita realizar ajustes pertinentes en los procesos de gestión local.

Durante los últimos años el Comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero” ha percibido la funcionalidad de los líderes durante cada proceso directivo, si bien se ha alcanzado obras importantes como la reconstrucción de la sede barrial, legalización del directorio en el MIES, construcción de áreas deportivas y la instalación del alcantarillado.

Si menospreciar estos avances aún son varias las limitantes presentes en el sector barrial, entre ellas tenemos:

Delincuencia: Los habitantes del sector se sienten en zozobra debido a los constantes actos delictivos que ocurren en el sector, si bien la policía nacional realiza recorridos frecuentemente, estos no han sido suficiente para disminuir los índices de delincuencia y por lo tanto brindarle tranquilidad a los habitantes del sector.

Pobreza: La tasa de desempleo en el Ecuador no es alarmante, existen aún sectores donde la falta de oportunidades laborales sumerge a los ciudadanos en condiciones de pobreza, dicha condiciones impiden a los ciudadanos mejorar su calidad de vida, viendo mermadas su posibilidades de desarrollo, generalmente esta situación da como resultados: bajos niveles de educación, problemas de salud, inseguridad, entre otros.

Escasa participación del ciudadano sobre los asuntos del sector: La ciudadanía juega un papel fundamental en el desarrollo de cada sector, sin embargo una de las deficiencias presentes en el Comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero” es el escaso interés de los moradores antes las problemáticas barriales lo cual se refleja en el limitado número de socios que asisten a las reuniones establecidas por los líderes barriales.

Cabe recalcar que esta limitante no tan solo recae en los moradores del sector pues se debe reconocer que la capacidad para realizar la convocatoria a las reuniones de comité por parte de los líderes no refleja buenos resultados, es decir existen falencias en los líderes y en los moradores del sector.

En el Ecuador los procesos de participación ciudadana son impulsados como el eje fundamental en la consecución de grandes cambios, es así que La Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2010)² en el artículo 29 nos indica: ***“El poder ciudadano es el resultado del proceso de la participación individual y colectiva de las ciudadanas y ciudadanos de una comunidad, quienes, de manera protagónica participan en la toma de decisiones, planificación y gestión de asuntos públicos”***.

Como indica el artículo de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, la presencia de los ciudadanos y ciudadanas en los asuntos públicos es una condición imprescindible para alcanzar grandes cambios, por lo que se puede llegar a la conclusión que sociedad poco participativa es una sociedad que no se desarrolla.

² Ley Orgánica de Participación Ciudadana, Del Poder Ciudadano, Artículo 29.

La participación del ciudadano en los asuntos de interés público debe tener como finalidad el principio de corresponsabilidad en el que hombres y mujeres de manera individual o colectiva contribuyan al desarrollo integral del sector y de la comunidad.

Limitado liderazgo: Los representantes de las organizaciones o comités barriales si bien son elegido de manera democrática por los habitantes de cada sector pueden presentar deficiencia al momento de realizar acciones a favor del grupo a su cargo, entre las cuales tenemos:

1. **Desconocimiento del rol del líder:** uno de los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los líderes barriales es el desconocimiento de sus roles y funciones (Santiago), esta problemática impide que la gestión realizada por el líder sea satisfactoria e influya en la población del sector barrial.

La Real Academia Española (2010) define al líder como “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”.

Si partimos de esta definición podemos argumentar que la falta de interés de los habitantes hacia los asuntos de interés local se debe entre otros factores al hecho de que el líder no está siendo reconocido o aceptado por los moradores del sector. De no combatir esta problemática, los habitantes del sector mostraran menos interés en los asuntos de interés local.

2. **Escasa motivación:** La motivación se torna imprescindible para los líderes, generalmente una forma efectiva de motivación es la consecución de metas anteriormente previstas, es decir quien conforman la organización se ven motivados por que pueden percibir los logros y metas alcanzadas a través de sus líderes.

Si bien los líderes del Comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero” han alcanzado varias metas fijadas y estas aun no responden a las necesidades del sector por lo que la escasa motivación se ve reflejada en la ausencia de los moradores en las reuniones del antes mencionado comité.

3. ***Limitada capacidad de gestión:*** Para entender las acciones que involucra el término gestión es necesario aclarar el concepto, según Pavés (2000) “***La gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización***”

Cabe aclarar que si bien los líderes del comité han realizado gestiones con la municipalidad para la consecución de obras (alcantarillado) estas han tomado más tiempo de lo esperado, transcurriendo cerca de 4 años para que la municipalidad decida ejecutar la obra.

Las gestiones barriales se han visto mermadas por la escasa colaboración de las autoridades municipales aduciendo que si quien representa al comité no es afín al partido del alcalde electo la obra no puede ser ejecutada, poniendo más trabas de lo común.

4. ***Escasa Planificación:*** Para poder establecer las limitantes existentes es necesario definir el término, según Ahumada (1997) “***La planificación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto, podemos decir que se trata de una metodología para escoger entre alternativas***”.

Partiendo de la definición anterior la planificación de las actividades para solucionar las problemáticas del entorno se vuelve imprescindible, sin embargo los líderes del comité no cuentan con una planificación de actividades que les permita organizarse en tiempo y espacio para cumplir con los requerimientos del sector, esta limitante genera incredulidad y desconfianza en los moradores del sector.

5. ***Escaso poder de convocatoria:*** una comunicación efectiva es un elemento que conlleva a la consecución de grandes metas, cabe recalcar que la comunicación de los líderes del comité es poco eficiente, una muestra de aquello es que de 196 socios inscritos tan solo asisten a las reuniones o asambleas un número no mayor a 35, lo

cuales representan al 18% de los socios dejando en claro que la capacidad de convocatoria es irregular.

Cabe recalcar que estas problemáticas podrían ser superadas si los líderes estuvieran suficientemente capacitados para cumplir con cada una de sus funciones encaminada al bien común.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma los limitados conocimientos en estrategia organizacional afectan la gestión de los Directivos del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero?

SISTEMATIZACIÓN

1. ¿Cómo el escaso **liderazgo** de los directivos afecta la gestión del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela?
2. ¿De qué manera la escasa **planificación** afecta la construcción y realización de proyectos sociales en la Ciudadela?
3. ¿Cómo la limitada comunicación y deficiente administración influyen en la **participación** de los socios de la Ciudadela?
4. ¿De qué manera influye la escasa gestión organizacional en la calidad de vida asociativa de la Ciudadela?

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Justificación Teórica

Los sectores considerados urbanos marginales han visto relegadas sus posibilidades de desarrollo, dichas localidades entienden que el factor de cambio proviene de la

organización y la asignación de responsabilidades a sus representantes barriales los cuales ejercen el papel de gestores del cambio encaminando y facilitando la vinculación de la ciudadanía con los líderes gubernamentales.

La organización y participación de la ciudadanía, es decir, quienes conforman la Barriada permite la identificación de las problemáticas más relevantes del entorno y por ende las decisiones fundamentales para superar las limitantes de cada sector, sin embargo la escasa participación de la población en los asuntos de interés local entorpece y debilita la gestión que pretende realizar la directiva barrial limitando las oportunidades de desarrollo lo cual impide satisfacer las necesidades existentes.

El funcionamiento eficiente de una organización se muestra como la garantía de desarrollo para una localidad para esto se debe tener en claro lo que involucra el término organización, Reyes Ponce plantea:

“Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

Otra definición es la Olivares Farías, el que en su artículo orienta a que **“La cultura organizacional, un activo clave para la supervivencia de la empresa social”**, el mismo inspirado de las experiencias que realiza Abrahamsson el cual indica que las organización son: **“Estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado y expreso propósito de conseguir ciertos objetivos dentro de los intereses de mandato, y con frecuencia opuestos a otros intereses”**.

Partiendo de estas concepciones el presente estudio pretende plantear estrategias que permitan el correcto funcionamiento de la directiva de la Ciudadela 6 de Enero partiendo de la importancia de la misma en pro del desarrollo de quienes habitan en dicho sector a fin de mejorar las condiciones de vida actuales.

Metodológica

El estudio pretende encontrar datos que pongan de manifiesto la necesidad de producir cambios en cuanto a la funcionalidad de la directiva barrial de tal manera que la población local supere las limitantes existentes entendiendo el rol que cumplen representantes y representados logrando mejorar en forma clara sus condiciones de vida.

Con el fin de recaudar información, en el estudio se aplicarán instrumentos como la encuesta la cual a través de cuestionamientos permitirán conocer los orígenes de la disfuncionalidad de la organización Barrial.

Se aplicó el método de observación con la cual se pretende que identificar de manera más exacta y oportuna el comportamiento y el desenvolvimiento de los líderes barriales y la población local.

La entrevista a especialistas permitió obtener información acerca de la importancia de la organización y los inconvenientes que pueden limitar el funcionamiento de las mismas, además de las posibles acciones para resolver dichas ineficiencias.

Una vez aplicados los instrumentos se conoció de manera más exacta los orígenes causas y efectos que ha presentado dicha problemática, lo cual permitirá realizar una propuesta que permita superar dichas deficiencias.

Práctica

Una vez realizado el diagnóstico situacional los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas y posteriormente el análisis de los resultados, la información obtenida generó aportes importantes acerca de las fortalezas y debilidades de la organización barrial.

Permite identificar los cambios que han ocurrido posteriormente al proceso democrático mediante el cual se eligió la directiva, además proporciona datos estadísticos que comprueban si existe o no la efectividad deseada en los indicadores de funcionalidad organizacional, cumplimiento de objetivos, participación de la ciudadanía, desarrollo local, cumplimiento de las objetivos de campaña a más de proporcionar información clara y oportuna que sirva como base para los futuros procesos. El estudio pretende servir como punto de partida para que las autoridades Barriales evalúen si su accionar ha respondido a los intereses de la localidad la cual es objeto de estudio.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer estrategias organizacionales en función de mecanismos democráticos para el mejoramiento de las gestiones de los directivos de la Ciudadela 6 de enero del cantón La Libertad.

Objetivos Específicos

- Analizar de forma cualitativa y cuantitativa el estado actual de la directiva de Directiva del comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero”.
- Determinar el porcentaje de participación de los habitantes la Ciudadela “6 de Enero” y su influencia de la Directiva actual.
- Establecer los factores que debilitan el funcionamiento de la directiva del comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero”.

- Identificar las formas de liderazgo que aplican los directivos barriales y la percepción de la población en cuanto al liderazgo de dichos directivos.

HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

La estrategia organizacional contribuirá al mejoramiento de las gestiones realizadas en la Ciudadela “6 de Enero” del cantón La Libertad.

Variable Independiente

Estrategia Organizacional

Variable dependiente

Gestión

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

GRÁFICO 1 Variable Independiente

Variable Independiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos	
Estrategia Organizacional	Es un proceso de planificación sistemática que se ejecuta a través de los mecanismos de participación comunitaria con la finalidad de generar un cambio en la organización y promover un desarrollo sostenible en la comunidad.	Planificación	Estrategias	¿Existe una planificación comunitaria para las gestiones en beneficio de la comunidad?	Encuesta	
		Organización	Objetivos	¿Los miembros del directorio comunal cumplen con los objetivos de trabajo propuestos cada año?		
			Estructura	¿La estructura organizativa de la institución está acorde a los intereses de la comunidad?	Entrevista	
		Control	Resultados	¿La comunidad participa en la gestión que realiza el Cabildo? ¿Los socios comuneros asisten a las Asambleas convocadas por el Cabildo Comunal?		
			Participación Comunitaria	Mecanismos		¿El reglamento interno de la Comuna coincide con la legislación actual?
				Sociales		¿En la comunidad se ejecutan proyectos de desarrollo? ¿Las asociaciones participan de las actividades que realiza el cabildo?
Proyectos de Desarrollo						

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

GRÁFICO 2 Variable Dependiente

Variable Dependiente	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Gestión	Es un conjunto de acciones orientadas al manejo de los recursos que dispone una organización para alcanzar los objetivos propuestos.	Recursos Estrategias Comunicación Cooperación	Administrativos Financieros Políticas Medios Mecanismo	<p>¿Existe recursos administrativos para la gestión de la ciudadela?</p> <p>¿Se considera que las estrategias formen parte de las políticas de desarrollo de la comunidad?</p> <p>¿La ciudadela contempla en su misión y visión aspectos de gestión y participación asociativa?</p> <p>¿El Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela informa periódicamente a la población sobre las actividades realizadas en el transcurso de su gestión?</p> <p>¿El Comité Pro-mejoras promueve mecanismos para la gestión de recursos para la Ciudadela?</p> <p>¿Los medios de comunicación facilitan la vida social entre los socios?</p> <p>¿Cómo valora la gestión de la Directiva?</p> <p>¿Existe en la comunidad mecanismos de integración y asociación para su beneficio?</p> <p>¿La comunicación genera la adhesión entre los socios?</p> <p>¿Qué tipos de eventos utiliza el Comité para integrar a la comunidad?</p> <p>¿Está conforme con la gestión de la directiva?</p>	Entrevista Encuesta

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. LA ORGANIZACIÓN BARRIAL COMO MEDIO DE DESARROLLO

Durante décadas los sectores denominados urbanos han visto sus posibilidades de desarrollo postergados, con el pasar de los años son mayores las leyes que respaldan a la organización barrial, pues el desarrollo de la localidad depende en gran porcentaje del trabajo mancomunado que se realice en cada sector barrial.

Los sectores barriales han visto en la organización el camino para lograr establecer comunicación con las autoridades gubernamentales haciendo énfasis en las necesidades inmediatas de cada sector con la finalidad de satisfacer sus necesidades colectivas.

Si bien en cada comité u organización barrial se realizan elecciones para nombrar a los líderes barriales, éstos no siempre están preparados para ejercer dichas funciones ya sea por tener un limitado conocimiento de los roles y funciones que adquieren o por la escasa participación de los habitantes del sector en los asuntos de interés local.

La organización de los habitantes del sector y la participación de los mismos en la identificación de los problemas existentes en la localidad es de suma importancia pues de ahí nace el proceso de participación y la toma de decisiones la cual está encaminada a mejorar la calidad de vida de los habitantes. La capacidad de gestión de los líderes barriales y el apoyo de los moradores se vuelve imprescindible, sin

embrago son varios los factores que impiden que dirigentes y moradores conlleven un trabajo conjunto que beneficie a todos.

El correcto desempeño de una organización o Comité pro mejoras, prevalece siempre y cuando las personas que pertenecen a dicha organización trabajen en conjunto para llevar a cabo todas las acciones que permitan obtener resultados satisfactorios, H. Sanmartín (2011) señala que ***“la participación comunitaria se debe entender como un proceso permanente de incorporación plena de los individuos y los grupos a la vida social comunal, para lograr no sólo el desarrollo material de la comunidad, sino también el desarrollo cultural y humano de los individuos que la componen.”***

Otros de los autores que realizan una definición acerca del tema son Gómez y Lobelia; (2002) los cuales definen a la participación comunitaria como ***“un espacio básico de convivencia social, en cual convergen un conjunto de grupos y de personas que interactúan entre sí, en el marco de reglas y valores establecidos”***.

Partiendo de esta definición la comunidad se vuelve un espacio de participación donde los individuos que pertenecen a la organización prevalecen como un ente importante para la transformación y consecución de cambios partiendo de la realidad social donde los sujetos se desarrollan.

Una organización que aporta con otra definición es la Organización Mundial de la Salud (1978)³, ***“la participación comunitaria el único camino para superar las limitaciones y la inequidad en la distribución de los recursos para asegurar la meta de salud para todos es el involucramiento de las comunidades locales en la prevención y el tratamiento, y sin el involucramiento y responsabilidad de la comunidad, los programas fracasarían”***.

³ OMS: Organización mundial de la salud, declaración del alma alta (1978).

Luego de haber revisado las definiciones podemos argumentar que la participación es un mecanismo ejercido por la ciudadanía perteneciente a una organización, comité o sociedad, a través de la participación la ciudadanía puede expresar sus opiniones y ser parte fundamental en el proceso de toma de decisiones.

1.2. ESTRATEGIA

Para un mejor entendimiento del proceso investigativo se aclararan los siguientes conceptos: Estrategia, Organización y Comité.

Según Carneiro (2010) la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

La definición indica que las organizaciones deben tener como prioridad la aplicación del principio de continuidad, lo que en otras palabras significa que las metas u objetivos deben de realizarse con metas a largo plazo de tal manera que las metas sean alcanzables.

La definición de Burgelman (2002) considera que la estrategia; **“Es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasado y futuros.”**

La definición anterior hace referencia a las acciones necesarias para cumplir las metas proyectadas a futuro por la organización, por otro lado explica los factores que limitaron el desempeño positivo o negativo de la organización en el pasado, en todo caso la finalidad sería establecer que metas quiere conseguir la organización y cuáles son los elementos de influencia para que se cumplan o no dichas metas.

Finalmente Chandler (2003) dice: ***“la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”***.

Una organización no se construye de un día a otro y requiere de varios elementos como tiempo, recursos materiales y humanos para alcanzar el éxito organizacional, cabe recalcar que el recurso más importante para la consecución de metas es el capital humano siendo la capacitación el elemento más importante para el desarrollo del equipo adquiriendo competencias las cuales permitan realizar una mejor labor.

Existe una estrecha relación, la estrategia como un conjunto de actividades que persiguen una finalidad que apunta a cumplir con ciertos parámetros que permitan generar cambios.

La estrategia como la “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” corresponde al objeto de estudio, pues el trabajo de los líderes del comité pro mejoras de la ciudadela 6 de Enero debe de fomentarse a través de acciones que permitan a los individuos mejorar la calidad de vida y por lo tanto tener días mejores en su localidad.

1.3. ORGANIZACIÓN

Según Guerra (2007), la "*organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta*". Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

El análisis de Guerra establece a la organización como un conjunto de personas que a través de la distribución y definición de tareas pretende alcanzar objetivos o metas en un tiempo acordado con anterioridad.

Según la American Marketing Association (A.M.A.) (2007), la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas"

La definición de A.M.A describe a la organización como un ente que a través de la participación de las personas en cumplimiento de los roles asignados pretende alcanzar una meta. Para Espinoza (2005) la organización es *"la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"*

La definición de Espinoza aunque posee términos más técnicos contiene los mismos elementos y finalidades que las conceptualizaciones anteriores, es decir se basa en la participación de varios individuos para alcanzar un fin concreto.

Reyes (1991) plantea que: ***“Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”***

La definición de Ponce tiene similitud con la de autores citados en los párrafos anteriores, es decir plantea a la organización como una estructura donde el individuo cumple roles y funciones para alcanzar metas u objetivos planificados con anterioridad.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), la *"organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"*.

La presente definición muestra técnicamente detallado cada uno de los elementos que interviene en la organización e incluso pone énfasis en la realización de **“actividades que incluyan atraer gente a la organización”** y la funcionalidad de la organización. Cabe destacar que las falencias del Comité pro mejoras de la ciudadela 6 de Enero se encuentran ligadas a la afirmación anterior, por lo que este estudio parte desde la presente referencia.

1.4. MODELOS ORGANIZACIONALES

Como toda empresa social el Comité Pro-Mejoras cuenta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la institución.

Es importante conocer qué clase de estructura organizacional utiliza el Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero, saber por qué y cómo funciona, que ventajas y desventajas posee, que interés persigue y si se acomoda a las necesidades de las organización, de esta manera, el trabajo que hemos desarrollado abarca los aspectos más importantes de la estructura a vocación social y comunitaria. El secreto del

éxito en cualquier campo está en la organización, lucha constante para conseguir el objetivo deseado.

1.4.1. Importancia de la organización en el Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero.

La organización es parte de muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra problemáticas sociales, amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa a través del tiempo. Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura, que pueda considerarse como el marco de trabajo que cumplen los dirigentes en función de un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas con un grupo de personalidades distintas.

El modelo organizacional que más se acomode a las prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación) del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero, *“debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, tamaño, tipo de actividades, el grado de complejidad y dinámica del entorno, etc.”*

Conocemos la existencia de varios modelos de organización de las empresas sociales que pueden utilizarse en el funcionamiento de organismos de desarrollo comunitario: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación de manera sintética proponemos información sobre cada una de ellas. La producción de más y mejores bienes y servicios (actividades y proyectos), ha provocado que las entidades Barriales se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los programas de actividad y en general la estructura organizacional.

El funcionamiento como empresa social que constituyen los Comités Pro-Mejoras conscientes que el trabajo humano organizado y con cierta tecnicidad es la base de la “**eficiencia**”, independientemente de la naturaleza de estas ha puesto especial interés en la “**organización**” como parte fundamental del proceso administrativo.

1.4.2. Estructuras organizacionales formales

Una organización formal como son los Comités Pro-Mejoras de las Ciudadelas y Barrios están constituidas por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a. Trabajo militante y voluntario de sus Dirigentes y socios, el cual es dividido.
- b. Personas que son elegidas y ejecutan este trabajo dividido.
- c. Ambiente en el cual se ejecutan las actividades.
- d. Relaciones entre los socios y los Dirigentes para realizar actividades en favor de las personas individualmente o en grupo.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos:

- a. El trabajo voluntario es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias,
- b. La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y
- c. Deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en la realización de las actividades.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada por el Comité Pro-Mejoras, es una imagen que la organización pretende para el futuro. A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos que los Comités Pro-Mejoras de las Ciudadelas y Barrios deben apropiarse:

1. La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones.”
2. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
3. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa social como el Comité Pro-Mejoras, los puntos de la planeación y requiere de una considerable planificación.
4. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados.
5. Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
6. Los objetivos son una obligación que se impone un Comité Pro-Mejoras porque es necesaria, esencial para su existencia.

1.4.3. Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeños grupos organizados como los Comités Pro-Mejoras de las ciudadelas y Barrios, que se dedican a generar algunas actividades en favor de la colectividad. Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre Dirigentes y socios es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

De igual manera presenta desventajas *“se dificulta encontrar a un buen Dirigente puesto que se requiere un conocimiento general de la política social, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”*

1.4.4. Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean

así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

No todas las empresas sociales son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- De organización, coordinación y procesamiento de información.
- Necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Ventajas de la estructura matricial

- Permite reunir varios militantes con sus especialidades en un equipo, esto conlleva a una mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos de los diversos dirigentes
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos Dirigentes.
- Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada Dirigente.

Desventajas de la estructura matricial

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Sus costos burocráticos de operación son bastante altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus miembros.
- No está bien definida la autoridad, entre los responsables funcionales y los de proyectos.

1.4.5. Estructura por sectores de actividad.

Esta estructura consiste, en crear sectores de actividad dentro de una organización; la actividad o servicio ofrecido al usuario, objetivo el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método usado debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos del Comité Pro-Mejoras y las metas de cada sector de actividad, de acuerdo a lo anterior la departamentalización por actividades se puede dar de varias formas:

1.4.5.1. Funcional

Un Comité que está organizado funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Ventajas

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia Del Comité Pro Mejoras.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevas actividades se podrán añadir, y a su vez ser suprimidas.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que viven en una zona territorial.

Desventajas

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su actividad que del servicio en general que se presta, esto causa una sub-optimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

1.4.5.2. Por Actividad

Las actividades se organizan de acuerdo a los diferentes cronogramas trazados, ya sean culturales o servicios.

Ventajas:

- Centra la atención en la actividad que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades,
- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.
- Lograr aislar los problemas concernientes a una actividad respecto a las demás y evita que interfieran los problemas.

Desventajas

- Reduce la oportunidad de utilizar un equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus actividades en diferentes unidades.

En esta estructura los Dirigentes y socios de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de una actividad o servicio y además envía un reporte al presidente acerca de la evolución de este proceso,

1.4.5.3. Por Territorio

Esta se da en una zona territorial denominada Ciudadela o Barrio. En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios proyectos de acción social para satisfacer los usuarios.

Ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su zona
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas como es el caso de la Federación de Barrios.

1.4.5.4. Por usuarios:

El tipo particular de usuarios que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar Dirigentes y voluntarios. Aquí el usuario es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de usuario.

Ventajas:

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del Dirigente que se limita al manejo de un grupo de usuarios con características similares.

- Logra mayor especialización en el Dirigente respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus usuarios.

Desventajas:

- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de usuarios, ya sea por recesiones económicas donde los usuarios requieren más Dirigentes pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

1.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES:

Concepto: La estrategia como patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo *actualmente existen variadas definiciones de estrategia:*

Mintzberg (1988) integra cinco definiciones para poder comprender mejor el concepto: estrategia como **plan**, estrategia como **pauta de acción**, estrategia como **modelo de acción**, estrategia como **posición** y estrategia como **perspectiva**.

Como plan, una estrategia puede ser una pauta de acción. Se necesita definir **una estrategia como modelo** abarcando el comportamiento que se quiere producir.

La estrategia como **posición**, ubica a la organización en el medio ambiente elegido; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción,

La estrategia como **perspectiva**, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

Lo único que *se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización.*

Dichos actos deben ser congruentes; puede ser el resultado de la planificación formal o la definición de metas. Este pensamiento se basa en el concepto sobre el contraste entre el análisis (intenciones estratégicas) y la acción (estrategia realizada).

Cuando una organización puede integrar intenciones y avanzar hacia su realización estará ante el concepto denominado **estrategia deliberada**. Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula.

Cuando una estrategia no se realiza con el reclamo de que ha fallado la implementación, la responsabilidad cae sobre el Dirigente quien no ha sido lo suficientemente inteligente.

Ninguna organización sabe lo suficiente como para resolver todo con anticipación y nadie puede ser lo bastante flexible como para dejar todo al azar, como para renunciar al control. Por tal motivo, el modelo requiere control y precisa de capacidad de respuesta con el material que dispone.

“Todo desarrollo de estrategia avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra emergente”, puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista. Su fracaso en producir los resultados esperados es por lo común la primera indicación seria de que es necesario volver a reflexionar profundamente sobre esa estrategia. En efecto, sólo puede decidirse qué es una “oportunidad” si existe una estrategia.

De lo contrario, no hay forma de decir qué es lo que hace que la organización avance hacia sus resultados deseados, y qué es desvío y fragmentación de recursos.

¿Pero en qué puede basarse la estrategia en un período de rápido cambio y total incertidumbre?

Este tema tiene alta probabilidad de ser tan dramáticos como los cambios demográficos.

- **La definición del desempeño**, al menos como una organización exitosa, habrá que aprender a desarrollar nuevos conceptos sobre el significado de “desempeño” en una empresa social y también habrá que desarrollar nuevas mediciones por lo que todas las instituciones deberán pensar qué significa desempeño.
- **La competitividad global** Todas las instituciones tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica. Ninguna institución, puede tener la esperanza de sobrevivir, y hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de las pautas fijadas por los líderes en su comunidad.

Por lo general, se contentan con objetivos de corto plazo, más fáciles de conseguir pero que no les permiten ver más allá del mañana. El siguiente punto que se debe tener en cuenta para lograr una buena estrategia es analizar cuál es la actividad en la que opera la Dirigencia de la Ciudadela y luego tratar de determinar cuál es la posición de ésta dentro de ese cuadro.

Es muy importante **separar esos dos conceptos y no confundirlos**. Para evaluar la estrategia es necesario dividir la propia organización barrial en dos partes. En primer lugar, hay que entender el sector a la que pertenece, y después la posición que ocupa dentro de la política social del Cantón. Si la estrategia no contempla los motivos que llevan a la rentabilidad o a la falta de rentabilidad de un Comité Barrial, es imposible tomar algún tipo de acción, ni pensar en el cambio.

En consecuencia, la función es tratar de influir sobre la estructura de la organización social de la Ciudadela en la cual actúa, y no sólo aceptar las reglas que impone. La estrategia es una forma de fijar límites.

El hecho de fijar límites no es condicionar el crecimiento, todo lo contrario. El fijar límites acelera el crecimiento. Los Comités Pro-Mejoras que realmente tienen éxito son aquellas que fijan claros límites, sin olvidar luego dominar su “territorio”.

Se pueden identificar 2 tipos de estrategia: *las planeadas (pretendidas)* y *las reales (logradas)*, aquí también se diferencia la estrategia de un plan estratégico. Sin embargo el objetivo de toda organización social es conseguir resultados favorables, y esto se logra con la diferenciación, ser diferente, en eso consiste la estrategia competitiva, y esta solo se logra encontrando las ventajas competitivas.

1.5.1. EL RAZONAMIENTO ESTRATÉGICO ¿ACCIÓN O ANÁLISIS?

Los resultados excelentes tienen su origen en tres capacidades de la organización:

- La primera refiere a la capacidad para ofrecer calidad y servicios de primera calidad.
- La segunda capacidad es aquella para innovar constantemente.
- La tercera capacidad nos lleva a las organizaciones innovadoras en donde se establece la participación y el compromiso de todos.

Quiénes son los estrategas:

- ***Estratega como actor racional*** Tiene considerable poder y acceso a información utilizándola para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción.

- **Estratega como arquitecto** Este modelo comienza cuando finaliza el “modelo racional”. En esta instancia, las recomendaciones estratégicas han sido recibidas y el estratega es quien debe lograr que la organización las ponga en práctica.

- **Estratega como coordinador**: El estratega se ocupa que las metas y estrategias sean alcanzadas con el compromiso de quienes participan en el diseño e implementación

- **Estratega como entrenador** Este modelo se crea con la finalidad que el estratega tome todos los instrumentos culturales disponibles definidos en la organización. Para que esto resulte, la organización debe tener una cultura definida: conjunto de valores, creencias y formas de pensar que es compartido por los miembros de la organización.

- **Estratega como orquestador** : Debido a que la estrategia suele ser un proceso de grupo y éstos están llenos de problemas potenciales, este modelo apunta a que el estratega dirija la atención de los subordinados a áreas de contenido claro apoyando una metodología específica para hacer planes de la organización

Luego de lo todo lo comentado anteriormente, se visualizan diferentes criterios sobre el perfil del estratega, pero teniendo en cuenta que para cada organización la estrategia será diferente. Asimismo, es importante contar siempre con equipos de **“sinergia de conocimientos y experiencias”**.

1.5.2. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Según la teoría del cambio organizacional los estrategas tienen que elegir entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica.

Si se opta por una estrategia en forma de **cambio incremental**, es probable que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de

cambio fundamental, las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente.

Al respecto, Mintzberg (1988) establece que ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuándo promover el cambio. ***“Todo desarrollo de estrategia avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra emergente”*** “Su finalidad es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista”. ***“Para tener una buena estrategia, el punto de partida es tener una meta correcta, que no es otra cosa que un retorno excelente sobre la inversión en el largo plazo”***

GESTIÓN

Para manejar la gestión de un organismo social como una empresa social sin fines de lucro que son los Comités Pro-Mejoras es necesario conocer lo que implica esta responsabilidad.

La gestión implica los campos administrativos, económicos, organizativos, con especial relevancia a los recursos humanos y a la gestión de la participación interna y el voluntariado, piezas clave en la configuración y desarrollo de un proyecto asociativo de los Comités Pro-Mejoras de las Ciudadelas o Barrios. Igualmente, hay la gestión de la comunicación, aspecto estratégico pero frecuentemente descuidado y relegado a la improvisación.

Piñones (2011) indica que el término “Gestión proviene del vocablo latín gestión: acción administrar. Gestión de dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Adicionalmente explica el autor que dentro de este concepto de gestión es muy

importante la acción, del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada”.

La definición anterior hace énfasis al hecho de establecer objetivos y acciones para alcanzar las metas propuestas, valorando el capital humano y priorizando actividades para mejorar el funcionamiento de una organización o grupo de personas. Si tenemos a cargo la gestión de una asociación o empresa social como lo son los Comités Pro-Mejoras, se debe conocer la definición básica de la “gestión” que permitirá una buena comprensión de un grupo social unido para la realización de actividades y acciones sociales en favor de la colectividad.

1.5.3. Para comprender la gestión hay que conocer lo que significa una asociación:

Podemos definir una asociación con cuatro características básicas.

- **Persona jurídica:** formada por varias personas o colectivos.
- **Con un interés compartido:** se crea con una finalidad particular o general que comparten las personas que se asocian.
- **Sin ánimo de lucro:** los beneficios, patrimonio, dinero, etc. que obtiene o posee no se pueden repartir entre las personas socias sino que se deben usar para cumplir con las finalidades de la asociación.
- **Funcionamiento democrático:** todas las personas socias tienen los mismos derechos y deberes siendo la Asamblea General el órgano máximo decisorio

La dinámica de la gestión lo expone Carrasco (2009): **“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”**. Pág. 22.

La presente conceptualización de la noción de gestión parte de la identificación de los procesos que se realizan en la organización, cabe recalcar que esta definición está más apegada al término empresarial.

En los Comités Pro-Mejoras, el primer requisito para participar solidariamente en el desarrollo social es tomar la decisión personal de comprometerse con el bien común. Una vez tomada, tenemos dos opciones:

1. Incorporar a los socios a una organización que su gestión social, administrativa, etc. reúna las características que buscamos y que cumpla con nuestras expectativas;
2. Crear una organización propia.

En la actualidad se utilizan varias formas de denominar a las organizaciones no lucrativas: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Entidades No Lucrativas (ENL), etc. Sin embargo, desde el punto de vista jurídico la gestión de las organizaciones no lucrativas sólo pueden ser de tres tipos: asociaciones, fundaciones y cooperativas sin ánimo de lucro (éstas últimas tienen un funcionamiento más parecido a las empresas. Todas ellas, independientemente de su forma jurídica, pueden ser, además, organizaciones de voluntariado, es decir, organizaciones que incorporan personas voluntarias en su organización.

1.5.4. ¿Qué diferencias hay entre las organizaciones?

TIPO DE ORGANIZACIÓN		
Fundación	Asociación	Cooperativa de iniciativa social
Definición		
Entidad no lucrativa con un fin social	Agrupación no lucrativa con un fin de cualquier tipo. (Las que tienen fin social pueden pedir declaración de utilidad pública).	Agrupación no lucrativa con un fin de carácter socioeconómico.
Características		
<p>Los resultados de la fundación se deben medir por la actividad directa que desarrolla y por el impacto que provoca en su entorno.</p> <p>Compatibiliza la figura de trabajador o trabajadora con el cargo como miembro de la Junta.</p> <p>Existe una persona fundadora que puede dejar cerrados los fines y los cargos de la Junta de Patronato, pudiendo llegar a ser éstos de carácter vitalicio (más control sobre los fines de la fundación).</p> <p>Las decisiones las toma la Junta de Patronato. Las personas gestoras dan su opinión y presentan balances.</p> <p>Es difícil modificar los</p>	<p>Compatibiliza la condición de socio, socia o miembro de la Junta Directiva con trabajador o trabajadora en la asociación.</p> <p>Puede limitarse el acceso por causas justificadas, que se encuentren recogidas en los estatutos.</p> <p>Las decisiones se toman democráticamente: cada socio y socia un voto.</p> <p>Las decisiones se toman en Asamblea General y en la Junta Directiva.</p> <p>Se pueden modificar los fines si se modifican los estatutos.</p> <p>No se exige dotación patrimonial específica.</p>	<p>Compatibiliza la figura del trabajador y la trabajadora con la de representante de la dirección.</p> <p>La elección se hace democráticamente entre las personas socias trabajadoras y se puede limitar el número de socios y socias, aunque existe un porcentaje legal al que hay que atenerse.</p> <p>Las decisiones se toman en Asamblea General y Junta Directiva.</p> <p>Se pueden modificar los fines si se modifican los estatutos.</p> <p>Se exige una aportación elevada de capital por cada cooperativista.</p>

estatutos. Se tienen que ajustar al fin fundacional. Exige una dotación fundacional que acredite la viabilidad del proyecto.		
Órganos de gobierno		
Junta de Patronato. Protectorado: órgano externo al que se debe recurrir para rendir cuentas, para llevar a cabo determinadas acciones, etc.	Asamblea de socios y socias: es el órgano soberano, en el que cada persona tiene un voto. Junta Directiva: se encarga de ejecutar lo que se decide en la Asamblea.	Asamblea general. Junta Directiva.

Elaborado por: Consuelito Zambrano

El Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero es una estructura asociativa con finalidad social, la gestión cotidiana de sus Dirigentes va dirigida a disminución de las problemáticas sociales existentes y que su gestión social, política y económica busca a reducirlos en favor de la colectividad.

Para Almeida, (2010), a la gestión en el ámbito administrativo se la concibe como *“un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar y dar a conocer resultados”*.

El autor de esta investigación considera que la definición que más se aproxima al objeto de estudio es la de Almeida la cual refiere a la gestión como un conjunto de acciones en la cual se movilizan los recursos con la finalidad de alcanzar metas comunes, dentro de estos recursos mencionan: personas, tiempo, dinero, materiales.

Le gestión que se realiza basa su éxito en la planificación y colaboración del equipo humano en la distribución de tareas, es decir no tan solo el líder realiza una labor sino todos los colaboradores y voluntarios.

El Comité Pro-Mejoras, según la Ley es una instancia asociativa sin ánimo de lucro y desarrollando valores sociales en bien de la comunidad, esto no quiere decir que no manejan fondos económicos, sean de cotizaciones de los socios, sean de ingresos por actividades o donaciones, sea por convenios con las autoridades que aportan el financiamiento para el ejercicio de acciones en beneficio de la colectividad. Se sabe entonces que los organismos como los Comités Pro-Mejoras en su gestión administrativa y social pueden realizar actos de “comercio” como una actividad secundaria a su programa principal (locación de salas, realización de fiestas culturales, solidarias, deportivas, etc) que les permite recibir fondos que contribuyen al presupuesto general.

Así se puede afirmar que la dirigencia de un Comité Pro-Mejoras puede realizar actos de gestión económicos y esto es perfectamente legal, lo que no es correcto en la Dirigencia en general y el Tesorero en particular, es la falta de transparencia, contabilidad y control que hoy se puede decir constituye una falencia.

Es bien entendido para un Comité Pro-Mejoras que los eventuales beneficios de sus actividades no pueden ser distribuidas entre sus miembros, y esto durante toda la vida de existencia del Comité Pro-Mejoras y cuando hay disolución, los haberes deben ser transferidos a otra asociación sin ánimo de lucro ejerciendo actividades similares, las actividades ejercidas deben ir siempre hacia metas que éstas son desinteresadas. Es bien entendido que la gestión financiera del Comité Pro-Mejoras debe respetar la reglamentación tributaria, el derecho social y la legislación contable y otras reglamentaciones si existen. Es frecuente encontrar en los contenidos de estatutos de los Comités Pro-Mejoras la mención “la asociación no persigue ningún fin de lucro” esto con la finalidad de insistir sobre la finalidad social.

Es recomendable que todas las asociaciones que persiguen objetivos sociales de asistencia, beneficencia, solidaridad, lo indiquen en el objeto social de sus Estatutos para mostrar de manera clara su modelo de GESTIÓN y su posición de organismo eminentemente social.

Finalmente la investigación ha permitido clarificar una costumbre de uso empírico en un debate sobre la gestión de los bienes patrimoniales de los Comités Pro-Mejoras.

Dentro de los modelos de gestión tenemos asociaciones y Comités Pro-Mejoras calificadas de “ricos” y “pobres”, los unos habiendo recibido donaciones, subvenciones, bienes e inmuebles de parte de las autoridades Cantonales y que están ya brindando un servicio a la colectividad con infraestructura adecuada pero hay otras que todavía no han conseguido nada y sus dirigentes en su gestión administrativa están en proceso de lucha por obtener ayudas.

La Dirigencia de un Comité Pro-Mejoras para hacer efectiva su gestión de sus programas de acción y actividades en favor de sus habitantes debe mirar con qué medios cuenta, sus economías, hay los que tienen y pueden realizar sus programas y otros grupos sociales que su gestión se limita a los actos puntuales de la vida cotidiana de una asociación por falta de medios.

Hay que indicar que los Comités Pro-Mejoras que han recibido las estructuras denominadas “sedes sociales” deben inscribir, en su gestión económica, en su “activo patrimonial” el valor de la construcción y el presupuesto de funcionamiento que puede ser importante en función de las actividades realizadas.

La dirigencia de un Comité Pro-Mejoras tiene entonces en gestión un patrimonio inmobiliario (locales) y mobiliario (muebles de oficina, mobiliario para reuniones, capacitaciones, informática, material cultural, musical y deportivo, etc) que según la Ley asociativa y sus Estatutos deben servir a la colectividad.

El peligro latente en la gestión de un Comité Pro-Mejoras es la estabilidad política, ciertos Alcaldes ponen énfasis en ayudar un sector barrial más y más rápido que otro en función de la afinidad ideológica o la influencia al momento de ir a las urnas, así los Dirigentes están siempre solicitados en su gestión para participar o colaborar con acciones partidistas que ponen en peligro la gestión y desarrollo de un sector barrial.

1.6.MARCO SITUACIONAL

La historia social de la Ciudadela 6 de Enero hay que observarla con una mirada específica de las ciencias sociales, en este caso la “sociología clínica”, permitiendo realizar un recorrido histórico por acontecimientos importantes que han modificado las relaciones sociales internas y externas de sus habitantes, como nos enseña el sociólogo francés De Gualejac (1999).

El comité pro mejoras de la ciudadela 6 de Enero ubicado en el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena fue fundado en el año de 1996, sus límites son al norte con las instalaciones del poliducto Petro-Ecuador, al sur con la avenida Eleodoro Solórzano, al este con el barrio los Geranios y al oeste con la Refinería la Península. La ciudadela está compuesta por un total de 25 manzanas y cuenta con una población aproximada de 800 habitantes.

En el año de 1996, se situaron alrededor de la Refinería del cantón La Libertad once familias entre ellas los Cantos Bravo, Mata Ramos, Borbor, Jiménez Hurtado, Orrala Zambrano, Medina Muñoz, Looz Vivas, Lozano Añasco, Becerra Rentería, Barre Romero, Zamora Barre, López entre otros. Estos asentamientos eran irregulares pero con el transcurso del tiempo fueron legalizados por la ilustre

Municipalidad del cantón Salinas en la Presidencia del Abogado Carlos Fuentes Peñafiel.

Al principio la organización era provisional y se decidió llamar al sector Barrial Enrique Drouet Sánchez, nombrando la primera directiva en febrero del año 1986. Los moradores formaron la primera Directiva Provisional la cual estuvo presidida por el Señor Alfredo Loor Pezo quien con su directorio gestiono y logro el alumbrado público y domiciliario el cual no existía en el sector.

Años más tarde en el periodo el Señor Héctor Villarroel, se gestionó la construcción de las calles horizontales y transversales con la colaboración del señor Gustavo Ruiz que era operador de Pacif-petrol, el cual colaboró con las maquinarias necesarias para el proceso de construcción, cabe recalcar que los moradores auto gestionaron el combustibles y la alimentación de los colaboradores de la obra.

La infraestructura del barrio fue mejorando y el 21 de agosto de 1993 surgió la inquietud de legalizar el sector, posterior a una asamblea realizada en el kiosco del señor Emiliano Zamora, ubicado en lo que hoy es en la avenida 12 y calle 40 esquina, durante la asamblea el señor Luis Medina Castro argumenta la necesidad de contar con estatutos para lo cual se comprometió a realizar dicho proceso fijando los días 27 y 28 de Octubre de 1993 para la socialización y aprobación de dichos estatutos.

En el mes de febrero de 1994, se reunieron nuevamente los moradores del sector para elegir una directiva la cual fue presidida por el Señor Luis Medina Castro, en este periodo el presidente electo presenta un plan de trabajo en el que constaron las siguientes actividades:

1. La **inscripción** del directorio y la aprobación de los estatutos en la sub secretaria de bienestar social, ubicada en la ciudad de Guayaquil la cual estaba encargada de dar vida jurídica a las organizaciones barriales.

2. **Gestionar la afiliación** del comité a la Federación de Barrios de La Libertad.

3. **Realizar los trámites** respectivos con la EMAP de Guayaquil para la construcción de dos piletas de agua para el sector.

En enero de 1996 el señor Luis Medina Casco, eligió sub-comités los cuales ayudarían a una mejor organización, entre los constaron:

- Comité pro agua potable, presidida por el señor Amable Iza
- Comisión de alumbrado público, presidida por la Sra. Consuelito Zambrano Suárez.
- Comité de damas presidida por la Sra. María de Villarroel.

En este periodo se consiguió el acuerdo ministerial 2161 registrado el 10 de Octubre de 1996.

El 17 de diciembre de 1998 se eligió una nueva directiva presidida por el señor Carlos Chango Cifuentes, lo relevante de este periodo fue la construcción de la primera sede barrial, construida de caña y techo de cade a la cual los moradores la llamarón la cabañita, la misma contaba con medidas de que tenía 3 metros de ancho por 7 metros de largo. Cabe recalcar que antes de la construcción de la sede las reuniones se realizaban en las áreas verdes del sector.

A inicios del año 2000 fue elegido como presidente el señor Pedro Solórzano Vera, el cual mantuvo la presidencia en dos periodos (1999-2001), durante su gestión se realizó la legalización y donación de los terrenos por parte del Municipio de la

Libertad representado en ese momento por el Ing. Patricio Cisneros, en dichos terrenos se construyeron la sede, la iglesia y posteriormente la escuela.

En el periodo 2004-2006 conto nuevamente con la presidencia el Señor Luis Medina Casco, el cual gestiona la construcción mixta de la sede Barrial en el Comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero”, la cual conto con el apoyo de la Ilustre Municipalidad de cantón La Libertad el cual aportó con materiales para la construcción, cabe recalcar que la mano de obra provenía de los moradores del sector.

Con el apoyo del Vicario Padre Mariano Merchán y ADVENIA-ALEMANIA se realizó la construcción de la iglesia. En el 2006 el señor Félix Moreno fue electo presidente por el lapso de un año y cuatro meses y gestionó con el Padre Mariano Merchán los fondos para la construcción de la Escuela Esmeralda Valdivia, cabe recalcar que los fondos fueron donados por una Organización no gubernamental española. La escuela contaba con 8 aulas, 2 baterías sanitarias, cisterna, patio de cemento, alumbrado, equipamiento de las aulas y piso de cerámica.

La ilustre Municipalidad del cantón La Libertad ayudó con el relleno y el compactamiento del suelo donde iba a ser construida la escuela, dicho proceso duró 4 meses y permitió que los niños del mismo sector y lugares aledaños se eduquen y no tengan que dirigirse a la Escuela Fiscal “13 de Abril” que en ese entonces era la única institución pública educadora que existía en los alrededores.

El Sr. Félix Moreno, presidente electo se dio el mando al vicepresidente electo el señor Ángel Mejía San Lucas, el mismo que permaneció en la presidencia durante 5 años, resistiéndose a dejar el cargo lo cual tuvo como consecuencias:

- Poco interés de la ciudadanía para participar en las asambleas locales.
- Deficiente capacidad de gestión.

- Deterioro de las infraestructuras barriales.
- División de los habitantes del barrio.
- Deficiente manejo de los fondos barriales.

En el mes de Noviembre del 2011 las fuerzas vivas del sector visitaron a la Sra. Consuelito Zambrano, pidiéndole que se postule como candidata a presidenta del sector, solicitud que fue aceptada el 16 de Diciembre del mismo año y en el mismo mes fueron realizadas las nuevas elecciones, posesionando como ganadora a la Sra. Consuelito Zambrano, en calidad de Presidenta del Comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero” junto a su directorio, permaneciendo en sus funciones hasta el 29 de diciembre del 2014.

Entre las gestiones realizadas durante el período 2011-2014 constan las siguientes:

- Legalización del directorio ante el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social).
- Inscripción y legalización de 142 nuevos socios en el MIES.
- Se registró la Directiva en el R.U.O.S. (Registro Único de Organizaciones Sociales)
- Registro del Ruc del Comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero” en el Servicio de Rentas Internas SRI.
- Construcción de baterías sanitarias en el parque de la ciudadela, dicha gestión se realizó en el periodo del Economista Marcos Chango Jacho, Alcalde del Cantón La Libertad.
- Reconstrucción de la sede del Comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero” por un valor \$ 67,171.00 (Sesenta y siete mil ciento setenta y un dólar con 00/100 americanos) la cual fue donada por el actual alcalde del cantón La Libertad señor Antonio Espinoza Infante.
- Construcción de una cancha de vóley donado por el Señor Antonio Espinoza.

- Construcción del alcantarillado el cual está en ejecución.

1.7. FUNDAMENTACIÓN LEGAL:

El derecho de los usuarios como estrategia política de desarrollo comunitario, puede ser un instrumento utilizado a una escala institucional como es el Comité Pro-Mejoras, se puede legítimamente interrogarse si la manera en que el derecho de los usuarios es puesto en evidencia y en primer lugar en las leyes de renovación social o es una manera de esconder otras problemáticas socio-políticas que pueden ser contrarias a los intereses de los habitantes de la Ciudadela.

Para evitar las manipulaciones con la utilización de los derechos de los usuarios en las zonas barriales hay que afirmar ciertas convicciones propias al trabajo social comunitario que apunta al cambio social y a la creación de movimientos sociales como las asociaciones y federaciones, en este sentido, intervenir en una comunidad para combatir la injusticia social, las discriminaciones, las inequidades sociales y económicas, esa es la vocación de un Comité Pro-Mejoras.

Es necesario entonces interrogarse sobre la función de los socios y Dirigentes de los Comités Pro-Mejoras, sobre su accionar local, cantonal, provincial y nacional, su posicionamiento en la vida política de actor por la transformación social y la disminución de las problemáticas sociales de los sectores barriales.

En esta perspectiva, el derecho de los usuarios como ciudadanos no debe reducirse solo a aceptar las fracturas sociales, debe contribuir a desarrollar la toma de conciencia de las relaciones de poder entre los ciudadanos y los representantes del gobierno encargados de la lucha contra toda forma de exclusión.

1.7.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008).

Art. 1.- El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.

Inciso 2: La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución.

El artículo anterior está ligado al presente estudio debido al énfasis que realiza en la participación de la ciudadanía en los asuntos de interés público, el estudio realizado parte de esa premisa como una acción ineludible para alcanzar mejores resultados en el ámbito organizacional.

Art. 57.- Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, los siguientes derechos colectivos:

Literal 15: Construir y mantener organizaciones que los representen, en el marco del respeto al pluralismo y a la diversidad cultural, política y organizativa. El Estado reconocerá y promoverá todas sus formas de expresión y organización.

La organización se constituye como un ente de derecho reconocido por el estado, cuya importancia de la organización radica en los cambios que a través de la misma se generan para beneficio del desarrollo de la localidad y del país.

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

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

El artículo anterior guarda relación con el objeto de estudio partiendo de la premisa en la cual las organizaciones surgen como medio para alcanzar metas comunes que promuevan el desarrollo integral de la sociedad en general dejando a un lado los intereses particulares aportando así a mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

Art. 96.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.

Un Comité Barrial es una forma de organización con objetivos y metas comunes las cuales están encaminadas al buen vivir, con elementos como la democracia, participación, alternabilidad y rendición de cuentas, el trabajo de los líderes de la organización debe responder a las necesidades de la población. Sin embargo estas funciones no serán efectivas sino se realiza un trabajo conjunto entre los líderes y sus representados.

Art. 248.- Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas. La ley regulará su existencia con la finalidad de que sean consideradas como unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación.

Un paso fundamental para la permanencia en el tiempo de la organización es el reconocimiento que realiza el estado en favor de las mismas, cuya existencia tiene como finalidad definirse como unidades básicas de su participación.

1.7.2. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTÓNOMA Y DESCENTRALIZADA.

Artículo 302.- Participación ciudadana.- La ciudadanía, en forma individual y colectiva, podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones, la planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social de las instituciones de los gobiernos autónomos descentralizados y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

Los gobiernos autónomos descentralizados reconocerán todas las formas de participación ciudadana, de carácter individual y colectivo, incluyendo aquellas que se generen en las unidades territoriales de base, barrios, comunidades, comunas, recintos y aquellas organizaciones propias de los pueblos y nacionalidades, en el marco de la Constitución y la Ley.

Una organización barrial al estar conformada por un grupo de personas debe ser protagonista en la toma de decisiones, dicho proceso debe de ser fomentado y difundido desde cada directiva barrial cabe recalcar que la participación de la ciudadanía se vuelve un factor ineludible en el desarrollo de las sociedades.

Art. 303 Párrafo 2: Se señala que los grupos de atención prioritaria, tendrán instancias específicas de participación, para la toma de decisiones relacionadas con sus derechos. Los barrios y parroquias urbanas se reconocen como unidades básicas de participación ciudadana.

Artículo 306.- Barrios y parroquias urbanas.- Se reconoce a los barrios y parroquias urbanas como unidades básicas de participación ciudadana en los gobiernos autónomos descentralizados municipales o distritales. Los consejos barriales y parroquiales urbanos, así como sus articulaciones socio-organizativas, son los órganos de representación comunitaria y se articularán al sistema de gestión participativa, para lo cual se reconocerán las organizaciones barriales existentes y se promoverá la creación de aquellas que la libre participación ciudadana genere.

Los artículos 303 y 306 señalan que los barrios se reconocen como unidades básicas de participación, dicho artículo fundamenta la importancia de la participación de la ciudadanía desde la organización barrial para alcanzar metas comunes teniendo como deber fundamental la toma de decisiones y la gestión mancomunada con los gobiernos autónomos descentralizados.

1.7.3. LEY ORGÁNICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

De las organizaciones sociales

Art. 30.- Las organizaciones sociales.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir; que incidan en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como, de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión. Las diversas dinámicas asociativas y organizativas deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos establecidos en la

Constitución y la ley, así como la paridad de género, salvo en aquellos casos en los cuales se trate de organizaciones exclusivas de mujeres o de hombres; o, en aquellas, en cuya integración no existan miembros suficientes de un género para integrar de manera paritaria su directiva.

Los párrafos anteriores hacen mención a la gestión y resolución de conflicto, siendo elemento importante la democracia y la búsqueda del buen vivir. Cabe recalcar que para que el comité pro mejoras de la ciudadela 6 de Enero cumpla con una gestión efectiva se necesita trabajar coordinadamente con los habitantes del sector, siendo fundamental la capacitación de los quienes dirigen el comité.

Art. 33.- Fortalecimiento de las organizaciones sociales.- Para la promoción y fortalecimiento de las organizaciones sociales, todos los niveles de gobierno y funciones del Estado prestarán apoyo y capacitación técnica; asimismo, facilitarán su reconocimiento y legalización.

El artículo 33 del código orgánico de participación ciudadana menciona que todos los niveles de gobierno prestaran apoyo en capacitación, sin embargo esta condición no se pudo dar, cabe recalcar que por parte del gobierno autónomo descentralizado no ha habido iniciativa u ofrecimientos de capacitación y por parte de los lideres barriales no ha habido la gestión necesaria para obtener dichos beneficios.

Art. 34.- De la cogestión y los proyectos de las organizaciones sociales.- La ciudadanía y las organizaciones sociales podrán participar conjuntamente con el Estado y la empresa privada en la preparación y ejecución de programas y proyectos en beneficio de la comunidad.

El artículo anterior menciona que el estado y empresa privada realizaran proyectos a beneficios del sector sin embargo no existido tal beneficio, cabe recalcar que los líderes barriales han realizado la gestión sin obtener respuestas de la empresa privada.

En este capítulo se analizó cada uno de los factores de los cuales depende la organización, a su vez se realizó una serie de análisis de los artículos en las diferentes leyes establecidas por el Estado ecuatoriano y al cual se rigen los diferentes comités barriales del cantón y de la provincia, luego de estos pasos a seguir en la investigación del proyecto se procederá a la interrelación de las metodologías que se aplicarán en la realización del proyecto para la sustentación de la hipótesis establecida en el proyecto de investigación.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2.1. TIPOS DE ESTUDIO

- En la aplicación del estudio explicativo se constató los aspectos positivos y negativos, las fortalezas y debilidades de la organización de la ciudadela 6 de enero, que a través de este estudio se revelaron las causas de las limitantes existentes en el proceso de gestión de la organización y la relación de las mismas con la escasa participación en los asuntos de interés local por parte de los moradores del sector.
- El estudio descriptivo aplicado en el presente trabajo investigativo se constató las concepciones de los moradores de la ciudadela 6 de enero acerca de la gestión que realizan los líderes del sector, dicho estudio además reveló las necesidades del sector y la gestión que esperan por parte de quienes dirigen la organización.

2.2. MÉTODOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN

La aplicación del método vivencial tuvo lugar, debido a que el autor de esta investigación formó parte de la directiva de la ciudadela 6 de enero permitiendo detallar a profundidad las fortalezas y debilidades del proceso organizacional, así como también la escasa participación que posee la ciudadanía en los asuntos de interés del sector, permitiendo de esta manera fundamentar las causas de las falencias encontradas dentro del sector y a través de ello poder

despejar las dudas existentes acerca de la gestión realizada por la organización.

La aplicación del método analítico permitió conocer la naturaleza del fenómeno a estudiar en este caso la organización del comité pro mejoras de la ciudadela 6 de enero, una vez que se han identificado los diferentes elementos se podrán explicar que elementos producen deficiencias en el proceso organizacional, teniendo en cuenta la importancia de una gestión eficiente en pro de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del sector.

El método de síntesis en el presente estudio sirvió para resumir, concentrar y abstraer los hechos más relevantes de la problemática referente a los procesos organizacionales una vez que se revele la esencia del problema, se esclarecerán también todos los términos y definiciones que fueran necesarias para establecer un conocimiento concreto acerca de los elementos que intervienen en el problema.

La aplicación del método histórico lógico aplicado en el presente estudio permitió conocer los procesos organizacionales que han tenido lugar en el territorio los resultados obtenidos mediante una gestión eficiente, sus fortalezas y debilidades, y los elementos más importantes que tuvieron lugar en los procesos encaminados a mejorar la condiciones de vida de los habitantes de cada sector donde se impulsan los procesos de índole organizacional.

El método deductivo permitió detallar las diferentes problemáticas que afectan la correcta funcionalidad de la organización, a su vez determinar la frecuencia con la que dicha problemática se presenta además establecerá que situaciones podrían presentarse si no se realizarán las mejoras necesarias en las diferentes etapas del proceso organizacional, lo cual es de gran validez al momento de justificar la pertinencia de la propuesta.

Mediante la aplicación del método análisis documental se revisó varias tesis, textos, documentos y análisis de los procesos organizacionales, uno de los documentos que se toma como guía es: Desarrollo Local y Organizaciones Barriales el cual es parte de la biblioteca de la FLACSO⁴.

Cada uno de los documentos revisados sirvió como guía brindando datos trascendentales acerca de los procesos organizacionales, teniendo en cuenta la amplitud y complejidad del tema de estudio.

La consulta realizada a especialistas se la hizo a través de una entrevista, ésta permitió tener una interacción más específica realizando cuestionamientos de interés para el investigador, de tal modo que se pudo recolectar información relevante de parte de quienes están más informados del tema, en esta investigación se entrevistó a: Valentín Vargas presidente encargado de la cámara de Economía Popular y Solidaria.

El Análisis porcentual que se aplicó a la investigación facilitó el proceso de la información obtenida mediante los instrumentos empleados, y a su vez permitió realizar las valoraciones correspondientes a cada pregunta conociendo las fortalezas y debilidades en cada uno de los procesos organizacionales en el Comité Pro Mejoras de la Ciudadela “6 de Enero”.

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la Encuesta, la cual mediante una serie de cuestionamientos proporcionó datos que permitieron conocer la opinión de los moradores de la ciudadela 6 de enero y las perspectivas de los ciudadanos acerca de la gestión realizada por los líderes de la organización.

⁴: **FLACSO**: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito.

Para dicho proceso se realizó un cuestionario compuesto por 14 ítems, el cual contiene preguntas cerradas, de opción múltiple y afirmaciones basadas en el modelo de escala de Likert, cabe destacar que la encuesta abarcó temas como perspectiva de la ciudadanía acerca de los procesos organizacionales, conocimiento del rol del socio, participación de la ciudadanía en los asuntos de interés local, necesidades del sector entre otros.

Mediante la aplicación de la entrevista se pudo conocer los aspectos más relevantes acerca de los procesos organizacionales en la provincia de Santa Elena, las limitantes que afectan la correcta gestión de los líderes y las formas de generar participación en los habitantes del sector, la información obtenida a través del especialista permite aclarar dudas respecto a los procesos organizacionales.

Mediante la observación se percibió las actitudes de las personas que forman parte del comité pro mejoras de la ciudadela 6 de Enero, sus percepciones y las necesidades inmediatas del sector, una de las limitantes que más llama la atención es el escaso conocimiento del rol que desempeña el socio dentro de la organización como parte integrante del sector.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo investigativo tuvo lugar en la Ciudadela 6 de Enero del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. Según los datos de la secretaria del Comité de la ciudadela 6 de Enero, existe un total de 800 habitantes de los cuales 196 son socios del comité pro mejoras, siendo 92 hombres y 104 mujeres.

La población focal asciende a 196 personas, se realizó el muestreo estadístico para obtener la población muestra, dicha fórmula se detalla a continuación:

MUESTREO ESTADÍSTICO

N: 196

E: 0.05

n: ¿?

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{(n-1) \cdot E^2 + 1}$$
$$\frac{196}{((196-1) \cdot (0,05^2) + 1)}$$

132

El tamaño de la muestra es de **132** socios.

2.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DEL COMITÉ PRO MEJORAS DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO (Ver Anexo N°1)

1. ¿Cuánto tiempo vive en la ciudadela 6 de Enero?

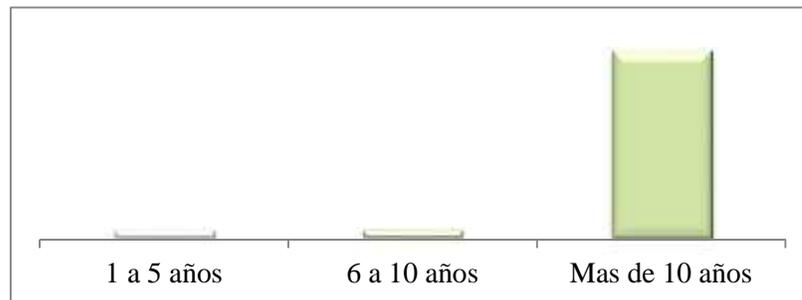
Tabla 1: Tiempo que vive en la Ciudadela.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 a 5 años	5	4
6 a 10 años	5	4
Más de 10 años	122	92
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 1: Tiempo que vive en la Ciudadela.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: En cuanto al tiempo que los socios viven en el sector se puede argumentar que el mayor porcentaje es decir el 92% tiene más de 10 años en la ciudadela por lo tanto conocen los diferentes procesos organizacionales existentes y los logros alcanzados.

2. La ciudadela 6 de Enero cuenta con un comité Pro mejoras.

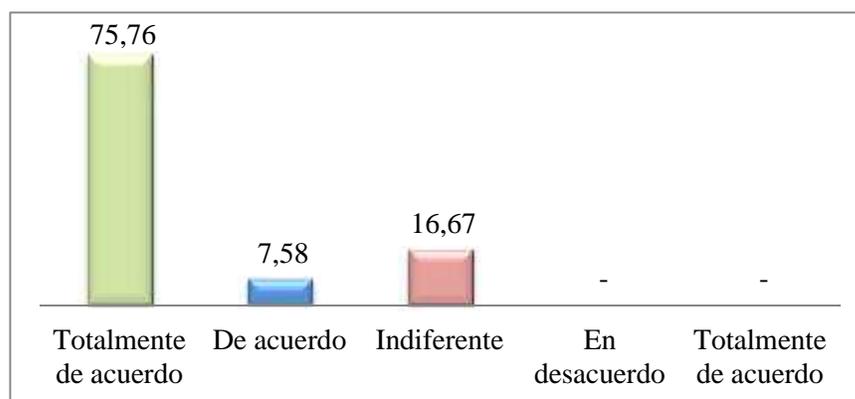
Tabla 2: Conocimiento acerca de la existencia del comité.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	100	76
De acuerdo	10	8
Indiferente	22	17
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 2: Conocimiento acerca de la existencia del comité.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: Si bien en la pregunta anterior se obtuvo el dato de que la mayoría de los habitantes de la ciudadela tiene más de 10 años en la localidad es preocupante que el 17% de los encuestados no conozca la existencia del comité, cabe recalcar que un 83% si se conoce de la existencia del comité.

3. ¿Usted asiste regularmente a las asambleas del Comité Pro mejoras de la Ciudadela 6 de Enero?

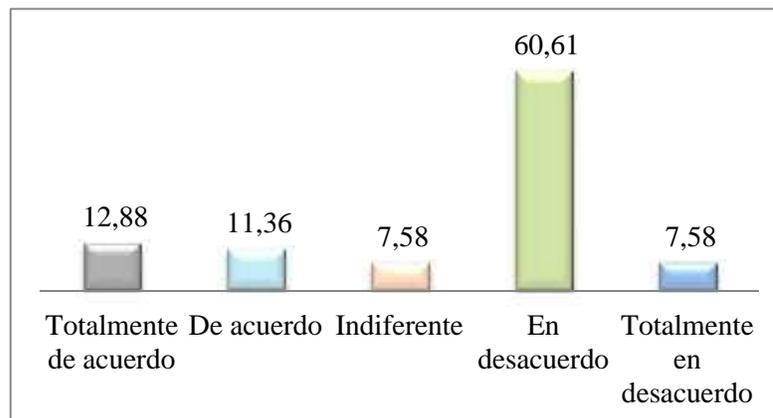
Tabla 3: Asistencia a las asambleas del comité

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	17	13
De acuerdo	15	11
Indiferente	10	8
En desacuerdo	80	61
Totalmente en desacuerdo	10	8
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 3: Asistencia a las asambleas del comité.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: Mediante la aplicación del presente cuestionamiento se pudo conocer que tan solo un 24% de los socios del Comité Barrial “6 de Enero” asisten a las reuniones, mientras que el 76% restante se ausenta de las mismas, esta situación deja en claro que la participación de la ciudadanía es muy limitada.

4. La convivencia entre los moradores del sector es:

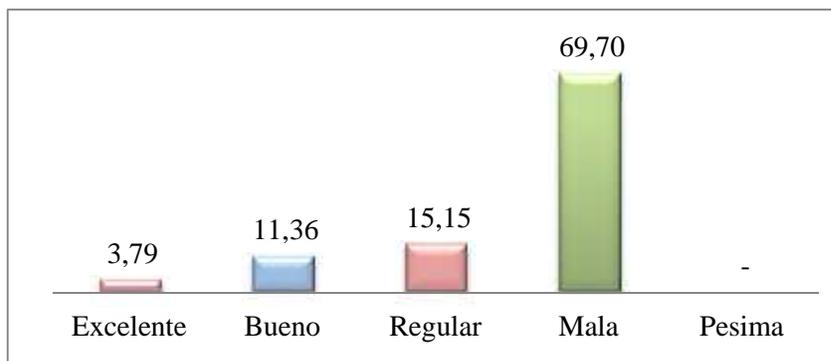
Tabla 4: Convivencia entre moradores.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	5	4
Bueno	15	11
Regular	20	15
Mala	92	70
Pésima	0	0
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 4: Convivencia entre moradores.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: Los resultados obtenidos a través de la presente indagación ponen en evidencia que la convivencia entre los moradores del sector no es armónica, teniendo en cuenta que el 70% de los encuestados manifestaron que la convivencia es “mala” esto en comparación del 4% los cuales indican que la convivencia es excelente, cabe recalcar que dicha limitante puede ser una de las causas de la escasa participación de la ciudadanía.

5. Los líderes del Comité Pro mejoras de la ciudadela “6 de Enero” trabajan arduamente por el bienestar de los moradores del sector.

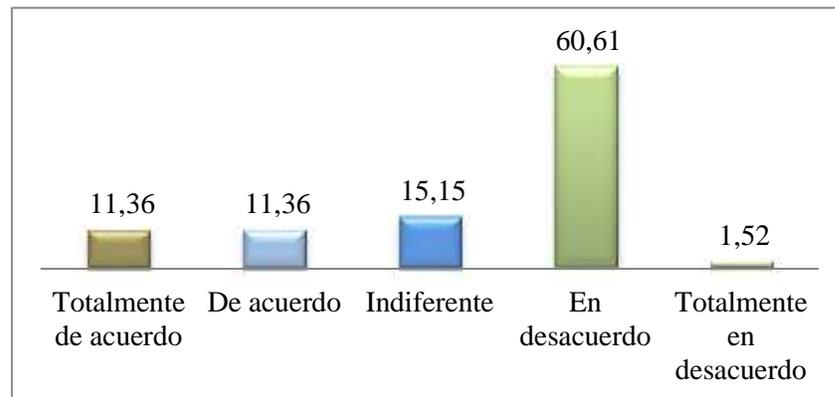
Tabla 5: Trabajo de los líderes para el bienestar de los moradores del sector.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	15	11
De acuerdo	15	11
Indiferente	20	15
En desacuerdo	80	61
Totalmente en desacuerdo	2	2
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 5: Trabajo de los líderes para el bienestar de los moradores del sector.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: Los resultados del cuestionamiento anterior indican que el 63% de los moradores considera que el trabajo realizado por los líderes no está encaminado a promover el bienestar de los moradores del sector, la información obtenida se torna preocupante teniendo en cuenta que tan solo el 22% considera que los líderes trabajan de forma efectiva por el bienestar del sector y el 15% se muestra indiferente.

6. ¿Los líderes del Comité Pro mejoras de la ciudadela “6 de Enero” informan constantemente las gestiones que realizan?

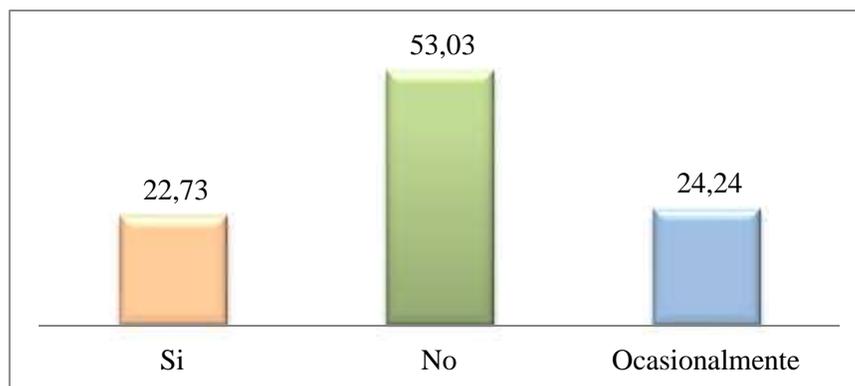
Tabla 6: Información de las gestiones realizadas.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	23
No	70	53
Ocasionalmente	32	24
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 6: Información de las gestiones realizadas.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: Los resultados del cuestionamiento anterior muestran que la comunicación de los líderes del Comité Pro mejoras de la ciudadela “6 de Enero” hacia los moradores del sector es poco efectiva teniendo en cuenta que tan solo un 23% de los encuestados mencionan que si se comunican las gestiones realizadas, mientras que el 53% menciona que no se socializa y el 24% comenta que se hace tan solo ocasionalmente.

7. Los directivos del Comité Pro mejoras de la ciudadela “6 de Enero” están debidamente capacitados para liderar la organización.

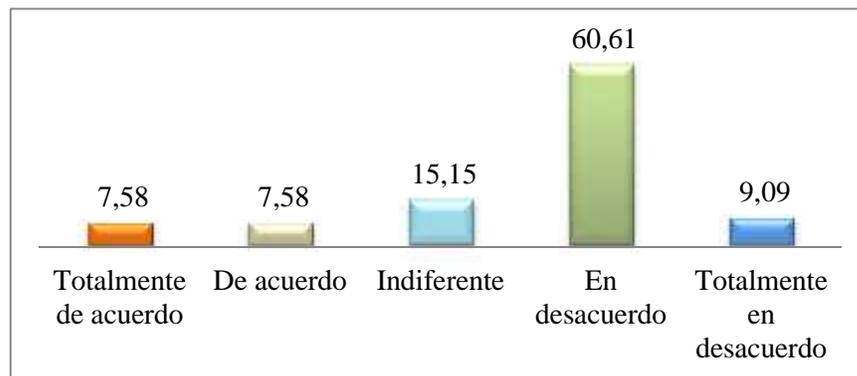
Tabla 7: Capacitación de los líderes del comité.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	10	8
De acuerdo	10	7
Indiferente	20	15
En desacuerdo	80	61
Totalmente en desacuerdo	12	9
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 7: Capacitación de los líderes del comité.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: Mediante la aplicación del presente cuestionamiento se pudo conocer que el 85% de la población de la ciudadela “6 de Enero” considera que sus representantes no están capacitados para liderar la organización, mientras que el 16% considera que si lo están, cabe recalcar que la falta de preparación de los líderes genera escasa confianza en los socios del comité.

8. Los líderes del Comité Pro mejoras de la ciudadela “6 de Enero” cuentan con una planificación de actividades que les permita organizar en tiempo y espacio.

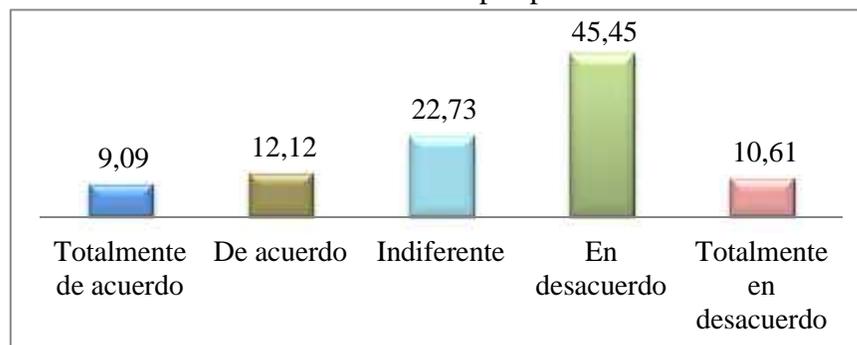
Tabla 8: Planificación de actividades por parte de los líderes.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	12	9
De acuerdo	16	12
Indiferente	30	23
En desacuerdo	60	45
Totalmente en desacuerdo	14	11
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 8: Planificación de actividades por parte de los líderes.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: La importancia de la planificación para el cumplimiento de los objetivos plasmados se vuelve ineludible para alcanzar el éxito organizacional, sin embargo los resultados de la encuesta muestran que el 79% de los encuestados considera que los líderes de la organización no planifican sus actividades, y tan solo el 11% considera que si se realiza un proceso de planificación.

9. La capacidad de gestión de los líderes del comité es:

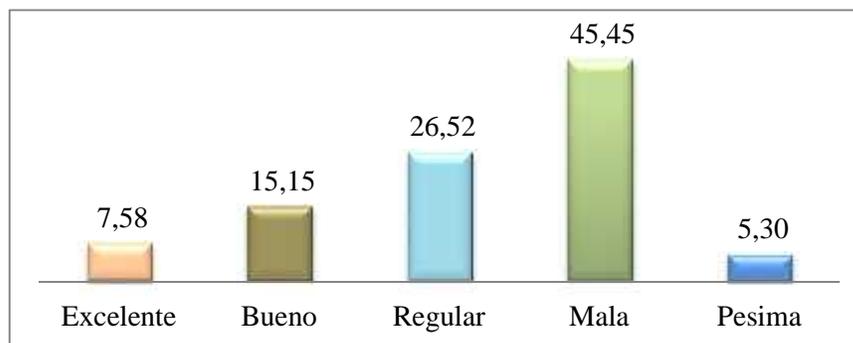
Tabla 9: Capacidad de gestión de los líderes.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	10	8
Bueno	20	15
Regular	35	27
Mala	60	45
Pésima	7	5
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 9: Capacidad de gestión de los líderes.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: En cuanto a los resultados obtenidos acerca de la capacidad de gestión de los líderes, los resultados muestran que el 8% considera que la gestión es excelente, el 15% considera que es buena, el 27% considera que es regular, el 45% la considera mala y el 5% pésima. Los resultados se tornan preocupantes teniendo en cuenta que la suma de los literales “regular”, “pésimo” y “malo” suman un total del 77%.

10. ¿Conoce usted sus deberes y derechos que tiene como socio del Comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero”?

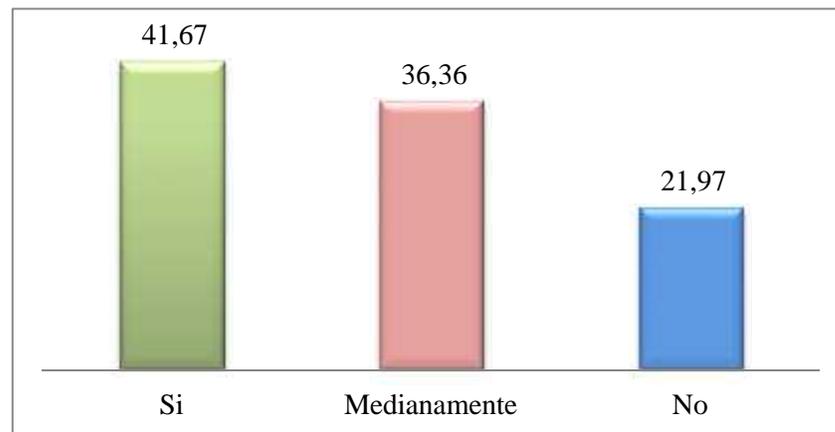
Tabla 10: Conocimiento de los deberes y derechos del socio.

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Si	55	42
Medianamente	48	36
No	29	22
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 10: Conocimiento de los deberes y derechos del socio.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: En cuanto al conocimiento de los deberes y derechos de los socios del Comité Pro mejoras de la ciudadela “6 de Enero” los resultados muestran que el 42% conocen sus deberes y derechos, el 36% los conoce medianamente y el 22% lo desconoce.

11. Los moradores del sector participan activamente en los asuntos de interés de la ciudadela.

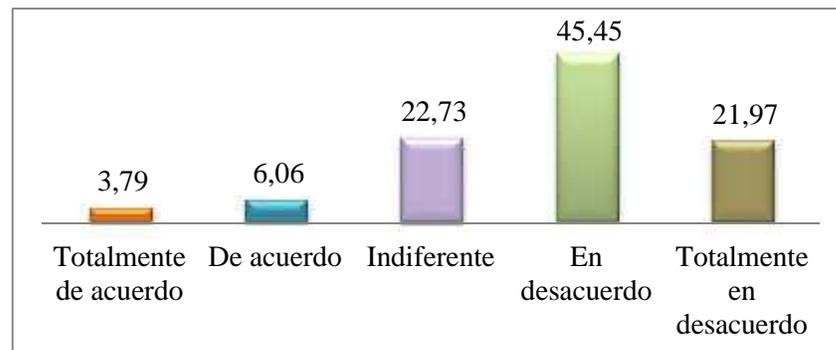
Tabla 11: Participación de los socios en los asuntos de interés local.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	5	4
De acuerdo	8	6
Indiferente	30	23
En desacuerdo	60	45
Totalmente en desacuerdo	29	22
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 11: Participación de los socios en los asuntos de interés local.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: En cuanto al tema de la participación de la ciudadanía en los asuntos de interés local los resultados muestran que el 4% está totalmente de acuerdo con dicha afirmación, el 6% está de acuerdo, el 23% se muestra indiferente, el 45% está en desacuerdo y el 22% está totalmente en desacuerdo, cabe recalcar que estos resultados son preocupantes debido a que el suma de los literales “indiferente”, en “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo 2 suman un total del 90%.

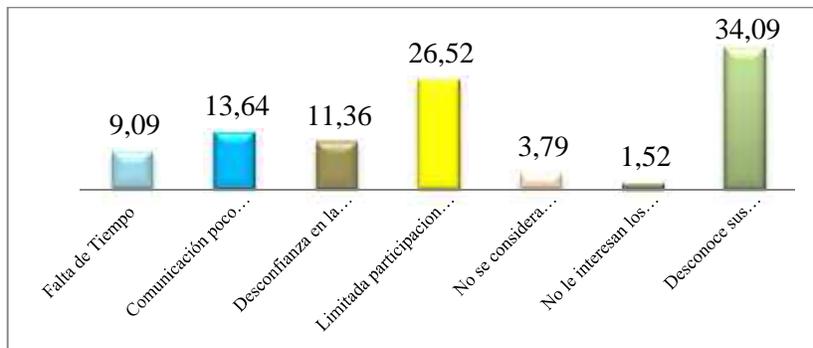
12. Por cuál de estas razones considera usted que los moradores de la Ciudadela “6 de Enero” no se interesan en los asuntos del comité:

Tabla 12: Razones por las cuales los socios no se interesan en los asuntos del comité.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de Tiempo	12	9
Comunicación poco efectiva	18	14
Desconfianza en la directiva	15	11
Limitada participación ciudadana	35	27
No se considera suficientemente capacitado para participar	5	4
No le interesan los problemas del sector	2	2
Desconoce sus funciones como socios	45	34
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.
Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 12: Razones por las cuales los socios no se interesan en los asuntos del comité.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.
Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: En cuanto a las razones por las cuales los socios no se interesan en las actividades del comité se obtuvo que el 14% no se interesa debido a la falta de tiempo, el 27% debido a la escasa participación ciudadana la cual se ve reflejada en el limitado número de asistentes a las asambleas, y finalmente el 34% por desconocimiento de sus funciones como socio.

13. Según su criterio ¿cuál de los siguientes problemas afecta más a la ciudadela “6 de Enero”?

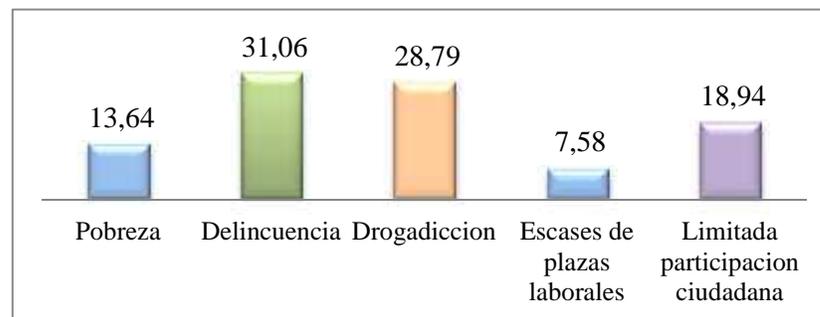
Tabla 13: Problemas que afectan a la ciudadela 6 de Enero

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Pobreza	18	14
Delincuencia	41	31
Drogadicción	38	29
Escases de plazas laborales	10	8
Limitada participación ciudadana	25	19
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 13: Problemas que afectan a la ciudadela “6 de Enero”.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: El presente cuestionamiento permitió conocer los problemas más comunes del comité pro mejoras de la ciudadela “6 de Enero”, el 14% considera que la mayor limitantes es la pobreza, el 31% la delincuencia, el 29% la drogadicción, el 8% la escases de plazas laborales, y el 29% la escasa participación ciudadana.

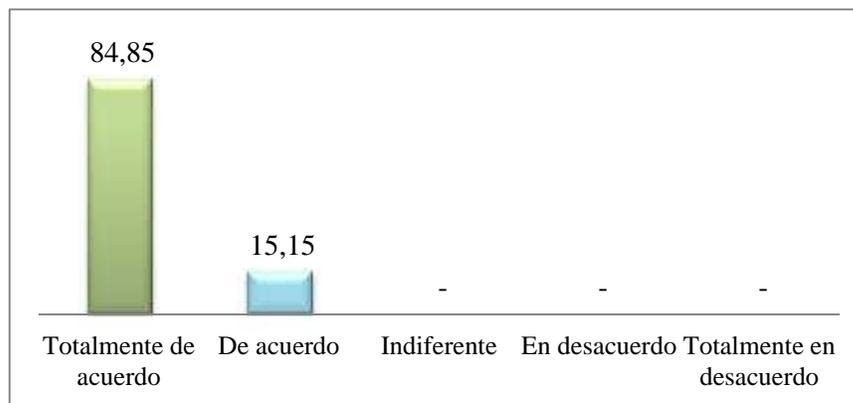
14. Considera usted necesario implementar una estrategia de gestión Organizacional para mejorar la participación de los moradores del sector?

Tabla 14: Aceptación de la estrategia de gestión organizacional.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	112	85
De acuerdo	20	15
Indiferente	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	132	100

Elaborado por: Consuelito Zambrano S.
Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Gráfico 14: Aceptación de la estrategia de gestión organizacional.



Elaborado por: Consuelito Zambrano S.
Fuente: Socios de Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero

Análisis: Luego de haber conocido las expectativas de los socios del comité se consultó si la aplicación de una estrategia de gestión organizacional es necesaria para mejorar el tema de la participación de la ciudadanía en los asuntos locales, obteniendo un 100% de aceptación lo cual motiva a quien escribe la obra a seguir con el proceso investigativo.

2.6. ANÁLISIS GLOBAL DE LOS RESULTADOS

La encuesta fue diseñada y realizada para la obtención de la información necesaria a la investigación en la zona territorial de la Ciudadela “6 de Enero” del cantón La Libertad perteneciente a la provincia de Santa Elena.

El propósito principal fue el de verificar las hipótesis de investigación y la relación con los objetivos generales y específicos que se ha presentado como la necesidad de diagnosticar una forma de funcionamiento organizacional de un equipo de Dirigentes Barriales partiendo de la perspectiva del Desarrollo Comunitario que preconiza la participación democrática de sus habitantes y la realización de proyectos sociales de cambio y transformación social.

Como en todo proceso investigativo utilizando la técnica de encuesta por cuestionario, se tomó una pregunta por punto de interés como base del estudio, sus resultados nos muestran que si bien es cierto que existe un equipo de Dirigentes que dan vida social a la Ciudadela 6 de Enero, sus acciones han sido principalmente dedicadas a la política relacional con el exterior (administraciones, organismos públicos y privados, personajes y grupos políticos, participación a formaciones de cultura general, etc.) y menos centradas con el interior de la zona territorial, sus resultados reflejan una insatisfacción y muestran un sistema típico del Liderazgo carismático, esto es válido para todo el equipo dirigente del barrio.

Partiendo de estos resultados se vuelve ineludible la necesidad de imaginar cambios en dicho proceso, teniendo en cuenta que el nuevo cuerpo de dirigentes del Comité Pro Mejoras de la ciudadela 6 de Enero acaba de ser instalado en sus funciones al inicio del 2015, lo que significa “nuevos dirigentes, nuevos proyectos”.

A través del diagnóstico realizado se pudo percibir mayoritariamente las diferentes situaciones de indiferencia, desacuerdo y percepción negativa de la imagen social que representa un Dirigente Barrial, que son causadas por la existencia de falencias en la concepción de proyectos de desarrollo local y su planificación estratégica para su realización.

Se observó con atención ciertos puntos clave que necesitan reflexión para proponer respuestas sea para la disminución o desaparición de las falencias pero también acciones que vayan en el sentido de fortificar las actividades, acciones que la población considera como positivas y que dan su reconocimiento.

Ciertas falencias son urgentes de analizarlas y proponer soluciones a corto y mediano plazo:

- La desconfianza en ciertos dirigentes y en general en el equipo en relación al programa de acción comunitaria que deben realizar.
- La falta de continuidad en los procesos sociales.
- Limitada motivación por parte del habitante.
- Abandono y creación de indiferencia de los habitantes de cara a las actividades.
- Limitada experiencia y formación de sus dirigentes.
- El porcentaje de habitantes que no se interesan a la vida social de la comunidad y a producir cambios estructurales en la ciudadela es alto.
- El hecho de no trabajar con un proyecto social definido y la falta de estrategias organizacionales impide el progreso y la implicación de la gente.
- No obstante si se demuestra falencias en ciertos aspectos, también ha presentado fortalezas:
- Solución oportuna en provisión de servicios básicos a la ciudadela.
- Informaciones para la reestructuración del Comité Pro-mejoras de la Ciudadela “6 de Enero”, casa por casa.

- El hecho de que las informaciones preponderantes para beneficio de todos sus habitantes puedan ser tomadas en cuenta a partir del hogar.
- Si estas líneas orientadoras de futuras acciones son el producto de una realidad local, es necesario analizarlo con mayor atención para proponer como nuevas orientaciones organizacionales las temáticas que la encuesta deja en evidencia:
- La comunicación interna y externa;
- La participación de sus habitantes a la vida social de la Ciudadela;
- La personalización de los individuos dirigentes cuando realizan acciones colectivas.

2.7. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS

La percepción social que se ha construido con el trabajo investigativo se basa en una visión de “trabajo social de grupo”, esto quiere decir que el grupo de dirigentes constituidos en un grupo de trabajo ayudan los miembros de la comunidad a hacer frente a sus problemas personales, de grupo familiar, comunitarios. Esta noción de trabajo social de grupo se extiende hacia las acciones de ayuda mutua para analizar y dar respuesta a los problemas personales y sociales de la ciudadela, en esta dimensión micro social, las acciones no son solamente de respuestas individuales es la posibilidad de alcanzar objetivos colectivos diversos vinculados con las necesidades actuales que implica la producción de acciones y actividades en un entorno definido que es la comunidad de la Ciudadela. En la ciudadela 6 de Enero, se observó que los problemas sociales han evolucionado con el tiempo, la transformación del entorno sociopolítico y las mutaciones engendradas por la modernización de la sociedad, así constatamos que en la actualidad existen nuevos segmentos de la población en la ciudadela 6 de Enero que viven en una Situación de precariedad, de pobreza, de inestabilidad al empleo, el desempleo, la aumentación demográfica, problemáticas de salud, violencias sociales y familiares,

la droga, etc.; pero también, hemos observado en la población la adquisición de una toma de conciencia sobre sus derechos como ciudadanos.

Se ha tomado la población viviendo en la Ciudadela “6 de Enero” **“en el sentido de grupos formados a partir de los grupos familiares, con cohesión social, con profundidad y continuidad de las relaciones sociales y familiares”**, la esencia de la que está hecha esta comunidad es aquello sui generis que le distingue y ha puesto en evidencia los hechos sociales reales.

Nuestra argumentación es parte de una interpretación de la división de las funciones sociales que ejercen los dirigentes, de su trabajo social al interno y externo de la comunidad, según la cual habría tenido desde el inicio un objetivo original **“su desarrollo humano”**.

Si a primera vista puede parecer el funcionamiento del equipo de Dirigentes como frágil y deficitario, la voluntad de acción social ha estado siempre presente, se puede decir que gracias a la perseverancia de sus dirigentes que algunos proyectos se han desarrollado en la ciudadela, cada uno de ellos definido como una actividad personal en beneficio de la colectividad .

Las CAPACIDADES de los miembros dirigentes de la Ciudadela “6 de Enero” han evolucionado puesto que han sido capaces de negociar con las autoridades, las instituciones, las administraciones, mediante procesos de concertación, no todas las solicitudes han sido obtenidas pero otras si como la construcción de la sede social (adquisición 2015).

Si la participación de la ciudadanía es deficitaria esta puede desarrollarse puesto que con el tiempo y la visualización que hay obras realizadas en la ciudadela ellos cambiarán de actitud y serán participes de la transformación de ciertas realidades

sociales aun no satisfechas, crear nuevas condiciones de existencia y humanizar los servicios básicos necesarios.

La visión sistémica de la situación barrial de la Ciudadela “6 de Enero” facilitará en el futuro un trabajo metodológico de concepción, realización y evaluación de los actuales y futuros proyectos así como nuevas actividades de investigación, se trata de buscar los medios de transformar una situación que hoy en día puede considerarse como frágil, deficitaria, en cuanto al funcionamiento de un equipo de Dirigentes en un movimiento positivo de máxima participación ciudadana.

2.8. CONCORDANCIA CON EL OBJETIVO GENERAL

El objetivo general que se planteó fue **“Estrategias organizacionales para el mejoramiento de las gestiones realizadas por los directivos del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero de La Libertad”**

Se constató que el Comité Pro-Mejoras con su división del trabajo y funciones de su Directiva básicamente cumple con la finalidad de integrar a los individuos a esta micro-sociedad mediante la aceptación de sus diferencias que son complementarias (funcionales) y fuertes como la **solidaridad** que supone una intensificación, interdependencia y densidad de las relaciones sociales.

Se ha considerado el tiempo de vida de las familias en la ciudadela 6 de Enero, la mayoría más de diez años, muchos miran su historia que evoluciona poco o casi nada, de nuestra observación in situ, consideramos que el sector geográfico vive todavía en una situación de “tercer mundo”, puesto que le faltan algunos de los servicios básicos y estructuras institucionales que permitan verdaderamente sentirse inmerso en la sociedad global cantonal y provincial y sentirse actor para poder participar a la vida social de la comunidad.

En la actualidad, teniendo en cuenta la historia vivida en la ciudadela 6 de Enero por cada habitante, podemos afirmar que la prioridad individual y familiar es su “liberación”: económica, social, educativa, profesional, ideológica, etc.

Seguido no pensamos al contenido que la población da a esta palabra “liberación” en su globalidad, hay que analizarlo como una liberación que implica un mejoramiento rápido de las condiciones materiales en las cuales viven hoy las familias de la Ciudadela, Se puede decir en una situación de pobreza y extrema pobreza, en estas condiciones como pensar el cambio y como exigir la motivación para una participación ciudadana a la vida social en la “6 de Enero” si los elementos de base como sus necesidades existenciales no son reunidas.

2.9. RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

El trabajo investigativo propuso objetivos específicos para verificar a través de la encuesta y observación de terreno:

a) Analizar de forma **cualitativa y cuantitativa** el estado actual de la directiva del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de enero.

De los resultados de la encuesta se puede apreciar como un punto positivo la existencia de un Comité Pro-Mejoras conforme a la reglamentación y compuesto de habitantes de la ciudadela 6 de Enero, estos han designados democráticamente mediante escrutinio, así un grupo de dirigentes ha sido designado para que con sus acciones militantes y negociaciones con los poderes públicos busquen la solución para los problemas existentes, sin discriminación y con una visión de igualdad social y económica entre las familias puesto que todos son iguales.

En la ciudadela, su población no está excluida de una cohabitación social con la existencia de clases sociales, juegos de poder, influencias políticas o económicas. Comprendemos que es el transcurrir de la vida humana, que existen todavía en el

país y en nuestro cantón ricos y pobres, explotados y alienados que buscan por intermedio de las estructuras sociales barriales a construir una nueva sociedad que ponga en el centro de sus actividades al ser humano y no solo el aspecto económico productivo.

Esto no debería ser una ilusión, pero para esta población que se ha implantado en la ciudadela 6 de Enero en su mayoría desde hace más de diez años, diremos que constituye parte de sus valores en los cuales la coexistencia pacífica, el respeto de las diferencias culturales, la búsqueda del SER más y no del TENER más son lo esencial de los valores de los habitantes de la ciudadela.

b) Determinar el porcentaje de participación de los habitantes del barrio 6 de enero y su influencia en la gestión de la directiva actual:

La investigación comenzó por una gran pregunta, “a que se debe la poca participación de sus habitantes a la vida social comunitaria?” y hemos hecho la hipótesis que se debe al funcionamiento deficitario del grupo de Dirigentes del Comité Pro-Mejoras.

Con los resultados de la encuesta y nuestros argumentos se relaciona implícitamente de manera clara el pensamiento de Paulo Freire (1965) y su experiencia en desarrollo comunitario realizado en los barrios llamados “favelas” de Sao Paulo (Brasil).

Debemos considerar nuestro trabajo de encuesta-participación, se asimila a lo que indica Le Boterf (2007) que dice: **“el proceso de aprendizaje del análisis crítico de los problemas vividos por la población está basado en el dialogo más allá que las respuestas a las preguntas”** y que la investigadora conoce bien por vivir en la ciudadela, la encuesta sirviendo de método para realizarla.

La encuesta además de recoger las respuestas permitió dialogar con los habitantes, este diálogo consistió en ayudar a la población local a identificar ella misma sus

propios problemas, a realizar un análisis crítico y a buscar soluciones correspondientes.

La relación que existe entre el conocimiento común de la vida cotidiana en la ciudadela 6 de Enero que por fuera puede parecer como una zona pacífica, sin problema mayor, al contrario de la vida interior cuyo conocimiento profundizado de la cotidianidad de un sector social nos lleva a conocer la existencia de fenómenos sociales que permiten la construcción de un conocimiento crítico que se busca a desarrollar con las interrogaciones basadas en la encuesta.

Se distinguió algunos conocimientos comunes centrados en la percepción, en la representación social que los habitantes de la Ciudadela tienen de su realidad, de su vida cotidiana; el conocimiento de esta realidad presupone conocer los problemas de inflación, desempleo, pobreza, delincuencia, violencia, seguridad, malnutrición, la falta de servicios básicos, formación profesional, etc.

El conocimiento común, cotidiano constituye una organización de la visión empírica de sus habitantes que nosotros tratamos de darle un valor científico con la investigación ya que la ciencia no está desvinculada de la realidad.

Por la concientización de la vida cotidiana estamos convencidos que se podrán reducir los problemas o fenómenos sociales considerados como problemáticos para los habitantes de la ciudadela 6 de Enero, con una vinculación con sus aspectos individuales que deben ser considerados dentro de un marco estructural socioeconómico.

De los resultados obtenidos se puede afirmar que más del 80% de los habitantes conocen que existe un Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero; observamos al mismo tiempo que solamente 24% participan a las reuniones o asambleas del Comité, estos resultados afirman nuestra visión de la vida asociativa.

Si nos fijamos a estos resultados, entre tener conocimiento que hay dirigentes que son militantes y trabajan por el mejoramiento de la Ciudadela y no participar a su vida asociativa, implica que los habitantes culturalmente esperan que otros hagan las cosas, que otros cambien la vida social y estructural, limitándose únicamente a esperar información para su conocimiento cotidiano que no toma en cuenta solamente los efectos directos e inmediatos de una acción sino también aquellos teniendo una visión a largo plazo.

Esta visión de la cotidianidad no se fundamenta en un método sistemático para analizar las situaciones, evaluar los efectos de las acciones de sus dirigentes, estimar los resultados que la Ciudadela ha obtenido y visualizar los obstáculos y formular proposiciones de trabajo, todo esto es una falencia que el Comité Pro-Mejoras de la ciudadela 6 de Enero no ha puesto en práctica.

Las autoridades representativas del cantón han dejado pasar por alto el funcionamiento de la entidad barrial bajo el respeto de la autonomía e independencia institucional, la relación con los dirigentes ha sido basada en el conocimiento de la vida cotidiana que ha quedado seguido en las “apariencias”, con nuestra investigación hemos ido más allá de la simple encuesta, hemos profundizado para “conocer” lo que significó recuperar las historias, los hechos, observar empíricamente lo que existe alrededor de un fenómeno social. Estamos convencidos que para al menos la quinta parte de la población encuestada el conocimiento de la vida cotidiana de su zona territorial les ha permitido constatar que:

- El conocimiento cotidiano de la vida social es un conocimiento útil;
- El conocimiento cotidiano hace obstáculo a la comprensión de la realidad;
- El conocimiento cotidiano les conduce al conocimiento crítico de una situación.

Con esta investigación hemos tratado de cumplir con dos tareas: describir una experiencia concreta en su realidad cotidiana y paralelamente tratar de explicar

metodológicamente las falencias que hemos detectado por nuestra observación y por los resultados de la encuesta.

Es en la comprensión de la situación actual de la ciudadela 6 de Enero que nos parece importante subrayar que nuestra orientación metodológica e ideológica es la de buscar la **liberación del individuo y del grupo** para que sea actor social dentro y fuera de su comunidad, así las ideas esenciales de Paulo Freire sobre la concientización de grupos humanos, sobre la pedagogía de los oprimidos y las relaciones existentes con una “**revolución no solamente cultural sino también social y económica**” van en el sentido de obtener una verdadera transformación social para esta ciudadela.

El desarrollo social urbano de la ciudadela 6 de enero es parte de la reflexión, no se puede pasar por alto este tema cuando se trata de analizar la situación actual partiendo de sus problemáticas y cuestionarnos cómo podemos lograr que con **la participación de la ciudadanía** del sector y su dirigencia vayamos hacia la transformación social.

El desarrollo social urbano está directamente vinculado con la proposición de objetivos que esta investigación propuso para la realización de este trabajo.

c) Establecer los factores que debilitan el funcionamiento de la directiva actual:

La Dirigencia según la encuesta ha funcionado partiendo del conocimiento de la vida cotidiana y la resolución de problemas a corto plazo, **no ha puesto en funcionamiento una verdadera política de “desarrollo social urbano”** y si existe, sin duda es parte del funcionamiento de las autoridades Cantonales; pero se puede indicar que a medida que la Ciudadela se ha instalado en el territorio, ha crecido, ha generado necesidades de servicios básicos pero también de sensibilización y

formación del conjunto de la población y principalmente sus dirigentes para impulsar esta política, que se ha constatado es igualmente una falencia actualmente.

Hay que recalcar que la **implicación de técnicos y trabajadores sociales** en los proyectos de desarrollo social urbano no es una realidad, políticamente sin duda hay iniciativas parciales pero que actualmente no representan un aporte en capacidades específicas necesarias para la elaboración de proyectos con la participación de los Dirigentes y de la ciudadanía, nos parece entonces que sin personal competente y poca participación de sus habitantes un proyecto de desarrollo social urbano no existe y no da coherencia y garantía para obtener un cambio social.

Las autoridades competentes en la formación de profesionales de la acción social deben optar por dar respuesta a esta falencia que apoyaría singularmente a los Dirigentes de los Comités Pro-Mejoras en su accionar cotidiano, esto facilitaría igualmente su **inscripción en la dinámica de proyectos de desarrollo social** que es necesario para cumplir con los preceptos de la política del “Buen vivir”.

La presente reflexión ha permitido a la investigadora de integrar en su cultura de base los conocimientos necesarios para una buena **comprensión de las políticas de desarrollo social urbano**, poder posicionarse como actora en relación a los dispositivos con los cuales la dirigencia de la ciudadela 6 de Enero está en relación (MIES, CPCCS, etc.) y posicionarse de cara a las políticas gubernamentales relacionadas con el desarrollo social local.

Las nuevas políticas de descentralización, la existencia cada vez más preponderante de los GAD son indicadores de **nuevos desafíos para la puesta en marcha de proyectos sociales**, que la Dirigencia local, de la Ciudadela, debe tomar en cuenta para adaptarse a políticas e ideologías a veces contradictorias con las de los moradores.

Que otros factores se ha constatado que debilitan el funcionamiento de la directiva barrial, los resultados de la encuesta orientan hacia una falta de **clarificación del rol y función del líder** comunitario, los habitantes saben sin duda quien es o quienes son pero no sabe para qué sirven o sea cuál es su rol y función.

La motivación constatada como una falencia, esta percepción es tomada en cuenta a todos los niveles poblacionales de la ciudadela, puesto que la ciudadanía no encuentra puntos de interés para participar a la vida social del barrio, a su participación en decisiones sobre proyectos a mediano y largo plazo, los dirigentes por su parte interpretan que no son representativos de la mayoría, que nos son apoyados en sus gestiones, que los habitantes les dejan solos con los problemas del barrio; este estado de ánimo no ayuda a una dinámica social de grupo.

Tenemos que indicar que se observó sobre el terreno dos tipos extremos de motivación en los dirigentes, sin ser radicales, podemos considerar dos aspectos:

- a) La búsqueda de gloria o beneficio personal; y
- b) Una autentica noción de servicio a los demás.

Tenemos entonces una visión de dirigentes que sin darse cuenta funcionan con un cierto egocentrismo que les satisface y se equilibra con los aspectos de ayuda y solidaridad hacia la comunidad, así tenemos como ejemplos los dirigentes del Club de Leones, del Rotary Club, organismos que promueven el voluntariado y la solidaridad hacia los más pobres, y en la ciudadela 6 de Enero el funcionamiento es similar.

La población entrevistada reconoce y sabe perfectamente que el ejercicio de la presidencia del Comité Pro-Mejoras de la ciudadela 6 de Enero significa mucho trabajo y muchas críticas, eso quiere decir que ser dirigente implica aceptar ciertos sacrificios personales y sociales sin descartar la imagen negativa de creer que se busca la consideración general y tal vez un poco de publicidad personal.

Por todo lo dicho anteriormente, el dirigente debe considerar que todo individuo es valioso, que cada individuo es único y diferente, que los individuos están influenciados por el medio, el entorno, que todos tienen la posibilidad de capacitarse, de aprender, concientizarse sobre el amor del prójimo, sobre la satisfacción individual cuando nos implicamos en acciones de solidaridad, la empatía mantiene la cohesión de las personas y los grupos. Ser dirigentes asociativo hoy en la actualidad no es solo para ejercer una función de representación de un territorio, de una población, es necesario conocer las bases de la gestión y administración de un organismo social dedicado a la búsqueda del bienestar colectivo y para esta función **es necesario capacitarse o formarse** en diversos aspectos que van de lo económico, lo social, lo político, lo jurídico, las relaciones humanas, la administración pública, etc.

En la encuesta se constata que uno de los elementos esenciales de las falencias encontradas en el funcionamiento de la Directiva es la **falta de formación y capacitación**, hacemos la remarca que una sola persona ha tratado de formarse (presidenta) pero no las demás, dejando la responsabilidad del funcionamiento del Comité a esta sola dirigente, constatamos que uno de los aspectos positivos de la líder ha sido su militatismo, su visión social y su disponibilidad para que algunos proyectos hayan sido realizados en la ciudadela.

Otro aspecto considerado como una falencia es la falta de **planificación estratégica** para el funcionamiento de un organismo a carácter social como es el comité pro-mejoras de la ciudadela 6 de Enero, hemos recibido las reflexiones de las personas encuestadas sobre este punto que manifiestan que ven a los dirigentes actuar el “día a día”, realizar actividades que pocos están informados puesto que no son planificadas con suficiente tiempo y en reunión de habitantes, así consideran que los proyectos no pueden ser visualizados y apoyados por la ciudadanía.

Existe una falencia igualmente en la **comunicación interna y externa** a la Ciudadela, que la encuesta pone en evidencia, sobre sus actividades, sus decisiones, sus reivindicaciones y posicionamientos políticos que deben ser de conocimiento de la población para que sus dirigentes encuentren apoyo y solidaridad. Si el grupo de dirigentes trabaja a corto plazo, con relación de comunicación al vecindario cercano, que no existe un presupuesto anual de funcionamiento permitiendo una verdadera comunicación partiendo de documentos en papel o transmisión telefónica o internet, la mayoría de los encuestados y habitantes de la ciudadela consideran una verdadera falencia que pone en evidencia la poca participación. Sin comunicación satisfactoria el ciudadano no se siente implicado.

d) Identificar las formas de liderazgo que aplican los directivos del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela y la percepción de la población en cuanto al liderazgo de dichos directivos.

En el transcurso de la investigación y durante la encuesta, se percibió que la población visualiza como líder de su comunidad al “presidente”, hombre o mujer, este personaje es el que en principio debe movilizar todas las demás funciones del comité pro-mejoras de la ciudadela 6 de Enero y estar al frente de las reuniones generales llamadas “asambleas”. Concretamente para poder identificar este personaje y objetivar las formas de liderazgo que ejerce tiene que razonar a partir del liderazgo necesario para el desarrollo de la comunidad.

El Dirigente (líder) es un personaje ávido de alcanzar objetivos sociales, esta naturalmente dotado de talentos especiales que le ayudan a vencer obstáculos y a solucionar problemas en su comunidad; tiene la capacidad de fijar metas y de planificar por anticipado la ruta que habrá que seguir a medida que avanza el proyecto social, ve los inconvenientes que cruzan su camino y dificultades para alcanzar los objetivos, las dificultades pueden ser sus propias insuficiencias, las barreras materiales, legislativas o políticas.

El líder vive ante todo consigo mismo y en segundo plano en un ámbito social denominado comunidad.

Podemos ratificar que el tipo de liderazgo existente en la ciudadela 6 de Enero es el *carismático*, sin necesariamente haber sido formada para cumplir con las funciones relativas al desarrollo comunitario, lo que vendrá en los últimos años de vida del Comité pro-mejoras, que servirán para modificar su modelo de gestión, así, en la medida que la ciudadela ha logrado identificar un cierto número de problemas se han fijado objetivos, en este caso ha sido el de elevar el nivel de vida de los individuos trabajando directamente en la Directiva o en las comisiones específicas y con sus acciones elevar el nivel de la comunidad en su conjunto.

De nuestras conversaciones con las personas que respondieron la encuesta, sobre el liderazgo indican que la comunidad significa un gran número de individuos para quienes un problema tiene un significado al nivel individual pero que difiere cuando hay que visualizarlo como un problema colectivo, su significado puede ser distinto, en la comunidad hay que **buscar el consenso** acerca de lo que debe interpretarse como problema comunitario.

Es probable que en su función de dirigente haya comprometido usted a la comunidad en planes de desarrollo porque opina que con su realización usted está ayudando aún más a los individuos, es cierto, probablemente ha descubierto que **la planificación para la acción comunitaria** es mucho más compleja y difícil que la acción individual.

Los criterios que identifican mejor a una comunidad son los que desarrollan las aptitudes que van del actuar como comunidad a la voluntad de vencer las barreras y riesgos en la solución de problemas, así para contribuir a que una comunidad se ponga en marcha es necesario que los individuos y grupos aporten su apoyo al líder

en su crecimiento personal y funcional lo mismo que tienen que aceptar el crecimiento de su comunidad.

Para el crecimiento de la comunidad es necesario: Que mediante el liderazgo se encamine la población hacia la meta establecida y **mediante el impulso cultural se promueva la capacitación.**

Si concentramos en la búsqueda de los ideales de los dirigentes, se podría llamar la atención a partir de la frase: “ten cuidado con lo que desees... pues lo lograrás” para indicar que los resultados de las ordenes o sugerencias de un dirigente pueden ser felices o trágicos, si se toma en cuenta el bienestar humano, se dice que el progreso depende de lo que encierran los corazones y las mentes de los dirigentes como reguladores del pensamiento y las opiniones.

Los ideales y los valores ayudan a los individuos a armonizar sus vidas dentro de nuestra sociedad que es compleja, la ausencia de convicciones bien arraigadas en sus dirigentes puede ser una causa de inestabilidad, inseguridad. Por estas y otras razones el dirigente barrial debe prestar atención a sus valores e ideales personales, actuar con **“ética y deontología”** para la acción social.

Durante el período de investigación sobre el terreno, cuando se realizó las entrevistas se cuestionó: **“finalmente por qué somos dirigentes?”** Y en los intercambios de puntos de vista con los moradores naturalmente dijimos para **“preservar la democracia”**, pero por qué no dejar a otros que asuman esta responsabilidad así tendremos la oportunidad de criticarlos como lo hacen con los dirigentes actuales.

Estamos convencidos que el verdadero objetivo y la mayor dificultad de la práctica del liderazgo es la armonización y distribución de los roles que debe ejercer de cada miembro de la Directiva, el dirigente (presidente) siendo el “jefe de orquesta”. Ahí tenemos el argumento que indica que el dirigente tiene la necesidad de cumplir con una función importante que es la de **responsabilizar a sus colegas, dinamizar a los**

miembros de la comunidad, liberar el talento creador de sus colegas y combinar el conjunto de fuerzas vivas de la ciudadela para producir mayor placer de participar.

2.10. RELACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LA HIPÓTESIS:

Para resumir puede decirse que las falencias que la población observa y constata en el funcionamiento de sus dirigentes son más fuertes y mejor concientizadas que las fortalezas, que sus actuaciones y resultados obtenidos en sus gestiones; esto quiere decir, que la hipótesis presentada es correcta ya que la propuesta de un programa de mejoramiento del funcionamiento de los dirigentes del Comité Pro-Mejoras, es urgente y necesaria si el objetivo es la búsqueda de una mejor participación de los habitantes a la gestión del cambio social en este sector.

Una nueva visión del modelo de funcionamiento es necesaria para reforzar las fortalezas existentes y disminuir o hacer desaparecer las falencias que son un freno para la evolución del comité Pro-Mejoras y que cabe indicar que lo positivo existe pero no es conocido o la población no es sensibilizada por falta o deficiencia de comunicación.

Es interesan llamar la atención sobre la implicación, compromiso, voluntad de ayudar, reconocimiento de las autoridades, ser actores de movimientos sociales como la Federación de Barrios, participación al nivel Cantonal, Regional y Nacional de encuentros de actores de la economía social y solidaria, de participación ciudadana, etc. que si bien pasa desapercibido por sus habitantes, es un trabajo importante que hay que mejorar en la comunicación social cierto pero debe continuarse con una visión social comunitaria.

En el capítulo II se hizo el análisis correspondiente a las metodologías utilizadas para determinar la comprobación de las variables establecidas en el capítulo I, asimismo se pudo verificar mediante las diferentes técnicas y metodologías cada uno de los factores que afectan al comité barrial 6 de Enero. De la misma forma en

el capítulo siguiente se determinarán cada una de las soluciones y variables que promuevan el mejoramiento de la problemática existente en el sector antes mencionado.

CAPÍTULO III:

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL COMITÉ PROMEJORAS DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO

3.1. Fundamentación

La principal opción en esta investigación fue encontrar pistas de análisis para futuras proposiciones sobre las estrategias organizacionales que servirán para disminuir las falencias actuales y actuar con una mejor eficacia en la realización del trabajo social y militante de los Dirigentes de la Ciudadela 6 de Enero.

- Una primera constatación es la falta de un proyecto asociativo escrito en favor de los habitantes de la ciudadela 6 de Enero.
- Segunda constatación, existen documentos administrativos y legales que dan personería jurídica al Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero.
- Tercera constatación, el Comité Pro-Mejoras se constituye como una asociación sin ánimo de lucro y su misión principal es la búsqueda del bienestar social de sus habitantes.

A partir de estos elementos el trabajo de investigación ha considerado como pertinente analizar esta entidad jurídica, al nivel de su estrategia organizacional en busca del mejoramiento de sus gestiones y que sean en coherencia con las necesidades de la población de la Ciudadela.

Así la **organización estratégica** de un grupo social constituido legalmente como es el Comité Pro-Mejoras de la ciudadela 6 de Enero, puede ser considerado como una **“empresa social”** que realiza un cierto número de acciones sociales “lúdicas” como la animación sociocultural en su barrio (bingos, fiestas, aniversarios sociales, etc.) y que en la evolución de la dinámica social y sus necesidades, este grupo de dirigentes decide construir proyectos de mayor importancia para mejorar la vida de la ciudadela.

Hay que preguntarse por qué este cambio, cual es la relación entre la primera imagen de gestión de un grupo social y el paso hacia algo de mucha más importancia, como los proyectos estructurales, se observa en realidad que la legislación se ha visto modificada con las leyes sobre el **“Buen vivir”**, sobre la **“Participación ciudadana y control social”**, sobre una mayor **autonomía económica y política de los GAD**, esto ha obligado a los Dirigentes de los Barrios en general y de la ciudadela 6 de Enero en particular a fijar metas más importantes que modifiquen positivamente la vida de sus habitantes.

Si los cambios de óptica y proyectos han sido necesarios cambiarlos y ponerlos en concordancia a la evolución social y política del Cantón y Provincia, los Dirigentes no se han cuestionado si disponían o no de técnicas, métodos, herramientas que les permitan proceder a los análisis sistemáticos pertinentes sobre las nuevas posibilidades que la evolución social y legislativa les ofrece.

El equipo de Dirigentes de la ciudadela 6 de Enero no se preguntó **estratégicamente cual será el rol y función de los miembros de este grupo**, cuáles serán las orientaciones de esta “empresa social” que trabaja y funciona para ofrecer un servicio a su comunidad.

Así se debe comprender bien lo que significa la **estrategia** antes de hablar de la **organización**, la visión va hacia el conjunto de decisiones y acciones relativas a la

elección de medios y su articulación con el proyecto para alcanzar objetivos; se define como una serie de elementos como las misiones, las metas, el programa de actividades, la búsqueda de complementariedades con otros organismos similares (Federación de Barrios) que producen sinergia, los medios para la acción, la táctica para el desarrollo, las prioridades y la previsión de los aspectos imprevistos.

En la ciudadela 6 de Enero, sus dirigentes nunca se pusieron las preguntas de base: **“que somos?”**, **“que queremos ser?”**, **“que nos gusta hacer?”**.

En la **estrategia organizacional**, la misión da una directiva que los Dirigentes de la Ciudadela deben seguir, es una guía para la elección de sus decisiones, sus orientaciones no deben ser ni aleatorias ni rígidas, cuando se ha elegido el tipo de misión se debe determinar el lugar en donde se realizarán las acciones, en el presente estudio son los dirigentes que actúan en la Ciudadela 6 de Enero.

Afín de cumplir con su misión la empresa social que está representada por el Comité Pro-Mejoras de la ciudadela 6 de Enero necesitará un cierto número de recursos que serán de naturaleza diversa, la elección de las decisiones serán tomadas y normalmente deben buscar el personal más idóneo para su realización, es este personal cualificado que determina el tipo de herramienta necesario a la realización y finalmente con que financiamiento cuentan para cumplir con este plan de actividades inscrito al interior de un proyecto, en la actualidad el equipo de Dirigentes ha actuado con el **“instinto para evitar peligros y sobretodo con la noción de sentido común”** pero no de manera técnica y científica, por falta de capacitación y formación de sus dirigentes.

3.2. JUSTIFICACIÓN

Una modalidad de la estrategia organizacional que se aplica para las **“empresas sociales”** que son las asociaciones, ONG, fundaciones, comités barriales de desarrollo comunitario, etc. **organismos sin ánimo de lucro**, éstas deben decidir

sobre cuáles serán los mejores medios para alcanzar el éxito con una nueva estrategia, de nuestro punto de vista vemos la necesidad de formalización de un sistema organizativo y de comunicación vertical y horizontal que proporcionen armonía para la realización de los objetivos que debe fijarse el Comité Pro-Mejoras para el nuevo período legislativo de su Directiva (2015-2017).

La estrategia organizacional debe ser elaborada a partir de una cierta visión del entorno y de su evolución, haciendo la hipótesis que según las tendencias evolutivas del entorno la estrategia será diferente, será flexible y estar preparados a lo imprevisto.

Es necesario referirse a THIETART(1993) sobre el análisis estratégico de una organización puesto que si el grupo de dirigentes trabaja por el bien de la comunidad **“la elección de sus decisiones pueden ir hacia la dimensión política”** que es una componente importante en estos últimos tiempos o **“pueden dirigirse hacia la consecución de los objetivos”**, en todo caso según la manera de abordar la estrategia organizacional un esquema coherente de lo que el Comité Pro-Mejoras de la ciudadela 6 de Enero puede utilizar como elemento de base para la elaboración de su estrategia lo proponemos a continuación.

Metodología

Esquema 1 de la propuesta

CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL	POSICIÓN DEL DIRIGENTE
VISIÓN, MISIÓN	Qué nos gusta hacer? Qué sabemos hacer? Qué queremos hacer?
Campos de acción o Portafolio de actividades	Qué hacemos? Cuáles son nuestras principales acciones? Cuál es nuestro programa de actividades?
Sinergia con quien	2 + 2 = 5 (plus valía)
Medios	Hombres Materiales Financiamiento
Táctica o Modelo de desarrollo	Innovación Introducción Expansión Diversificación
Prioridades	Que hacer en primer lugar?
Preparación a lo imprevisto o Acciones de contingencia	Que pasara en caso de.....?

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Más allá de recurrir a un cierto formalismo, la importancia de los diferentes elementos constitutivos de la estrategia debe ser modulable según el punto de aplicación, sea al nivel global de los miembros de la Ciudadela “6 de Enero” o de su equipo de dirigentes, al nivel de las actividades y al nivel de funcionamiento.

Para una formulación futura de la estrategia organizacional en la Ciudadela “6 de Enero” se deben tomar en cuenta tres niveles de aplicación:

1) El nivel global por ejemplo la misión, el programa de actividades a realizar en la ciudadela comparada a las preocupaciones de la población y la búsqueda de sinergias;

- 2) El nivel de actividades posicionadas de manera intermediaria que busca los aspectos competitivos se trata de encontrar la coherencia de la estrategia y el nivel organizacional al cual el equipo de dirigentes debe adherir poniendo en evidencia la existencia de una jerarquía; y

- 3) El nivel organizacional para la elección de los mejores recursos para lograr los objetivos.

3.3. PROCESO RACIONAL Y ANÁLITICO PARA LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Se utiliza las mismas etapas que las descritas anteriormente para el proceso de formulación de la estrategia al nivel global a la excepción de la definición de la misión y la fijación de objetivos se encuentran aquí detallados, poniendo en evidencia la formulación de planes y programas de acción acompañados de una evaluación de sus consecuencias e impactos financieros. Se debe indicar que el nivel funcional conlleva la visión de la puesta en práctica de las actividades que responden a problemas importantes, esenciales para los habitantes de la Ciudadela “6 de Enero” y para el éxito de trabajar con una estrategia, nuestro trabajo de investigación enriquecido por los resultados de la encuesta conducen a una visión sobre los recursos, las capacidades y experiencias, características internas del equipo de dirigentes y tomar en cuenta finalmente los aspectos económicos y las negociaciones con los proveedores y representantes del gobierno encargados de las obras de infraestructura de la Ciudadela.

Esquema 1: Proceso racional y analítico para la formulación de la estrategia.

Qué queremos?	Formulación de la misión Fijar los objetivos Escoger el programa de actividades
Qué somos?	Analizar el entorno Evaluar los recursos Determinar la dimensión planificación
Qué queremos hacer?	Formulación de estrategias y políticas Evaluación de las estrategias y las políticas
Qué vamos a hacer?	Elección de la estrategia Establecer los programas Tener un plan de acción Elaborar un presupuesto

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

En conclusión, la puesta en marcha de una *estrategia organizacional* va depender de los elementos esenciales como la utilización de la estrategia de tipo *empresas sociales*, el conocimiento y apropiación de los diferentes aspectos de la administración del Comité Pro-mejoras que es una base para su puesta en práctica y favorezcan las formas de organización como el estilo de liderazgo y dirección del (la) presidente (a), de los programas de acción, seguido de las actividades en las cuales los miembros del equipo dirigente y otros ciudadanos son responsables

En toda estructura social o económica se pueden encontrar una de las tres formas de organización posibles, entre las cuales se hace mención las siguientes: por funciones, por actividades y por matrices, estas tres formas estructurales cubren arreglos organizacionales tradicionales como la organización por actividades, por usuarios, por realización y ejecución de actividades, y, la organización temporal. Para los equipos de dirigentes de los organismos barriales, como el comité pro-mejoras de la ciudadela “6 de Enero”, sería un esquema simple el necesario para objetivar correctamente un modelo de gestión organizacional por función:

Esquema 2: Características de la gestión de un Comité Barrial

CARACTERÍSTICAS	EQUIPOS DIRIGENTES: SENSATOS: poca incertidumbre	EQUIPOS INESTABLES: cambios frecuentes y rápidos
<p>ORGANIZACIÓN Grado de centralización Grado de división del trabajo Talla de los equipos/acción Mecanismos de coordinación</p> <p>Localización del equipo dirigente</p> <p>Sistema de información</p> <p>Características de personas clave en la Ciudadela</p>	<p>Elevado, centralizado Poca especialización Grande Programados</p> <p>Funciones especializadas al nivel central</p> <p>Información de la base hacia la cima</p> <p>Especialistas operacionales</p>	<p>Poca centralización</p> <p>Especialización variable Pequeña Cara a cara en las unidades operacionales Generalistas al servicio central Especialista al nivel operacional</p> <p>Información hacia y en las unidades operacionales</p> <p>Adaptativos</p>
<p>PLANIFICACIÓN Utilización de planes permanentes</p> <p>Delimitación del campo de aplicación</p> <p>Especificidad</p> <p>Utilización de planes a uso único</p> <p>Extensión del campo de aplicación</p> <p>Tiempo de planificación</p> <p>Objetivos intermedios y finales</p> <p>Como alcanzar los resultados</p>	<p>Importante</p> <p>Grande</p> <p>Todos está planificado</p> <p>Grande Grande</p> <p>Semanal, trimestral, anual Objetivos intermedios</p> <p>El cómo hacer es explicado</p>	<p>Local y auto-impuesto</p> <p>Puntos principales solamente</p> <p>Etapas principales cubiertas</p> <p>Adaptable según la experiencia</p> <p>Mensual a 3 años y más</p> <p>Objetivos finales</p> <p>Énfasis en los resultados</p>

<p>ANIMACIÓN Participación a la planificación Grado de libertad Poca vigilancia Información compartida Énfasis en la satisfacción del trabajo</p>	<p>Muy limitada Instrucciones seguidas a la letra Vigilancia precisa Poca Limitada</p>	<p>Importante Elevada si los resultados están conformes al objetivo Vigilancia general Completa sobre el conjunto de la actividad Posibilidad de implicación personal</p>
<p>CONTROL Criterios de éxito Localización de puntos de control Frecuencia de verificación Origen de las acciones correctivas Fiabilidad o aprendizaje Motivación por los incentivos o sanciones</p>	<p>Eficacidad Etapas intermedias (proceso) Alto El Dirigente Énfasis a la fiabilidad Solo pocas faltas son aceptables</p>	<p>Resultados en función de recursos Limitaciones generales Escasos Los individuos en las acciones Énfasis puesto en el aprendizaje Gran recompensa en caso de éxito</p>

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

3.4. MEJORAR LA ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La estrategia no es específica a un organismo como el Comité Pro-Mejoras, es válido en muchos sectores de actividad, sean sociales, económicos o políticos, si el equipo del Dirigentes del Comité Pro-Mejoras de la ciudadela 6 de Enero no lo ha puesto en funcionamiento, es una falencia de gestión y la recomendación va en el sentido de preconizar un nuevo estilo de gestión utilizando las herramientas actuales y técnicas apropiadas.

Es necesario trabajar con una estrategia organizacional puesto que implica la inversión no solo de medios económicos sino también la implicación de políticas de desarrollo comunitario con impacto social, que las autoridades como el GAD de la Libertad tienen interés de promover si las infraestructuras de la Ciudadela 6 de Enero y sus habitantes lo requieren.

Si los gobiernos locales deben invertir en obras, en bienestar de la población, es imperativo que desde la construcción del proyecto, se tenga una visión global y con perspectiva de avenir para evitar en pocos meses o años recomenzar a partir de la nueva realidad, es el caso de la creación de centros para niños/as, escuelas, se ha construido teniendo en cuenta un número poblacional a un momento indeterminado, sin mirar que en el futuro la población aumenta y resulta pequeño el local, es lo mismo que sucede con las estructuras para personas mayores que serán cada vez más numerosos en el futuro; luego culpamos a las autoridades de no haber hecho con la debida anticipación.

Si los proyectos están bien contruidos con elementos metodológicos situaciones como las descritas anteriormente no sucederán puesto que la estrategia organizacional podrá prever los futuros cambios y necesidades, metodológicamente a esto lo llamamos “**investigación para el desarrollo**”, un equipo de Dirigentes que tiene experiencia en la gestión social tendrá una visión global de la transformación social deseada sin afirmar la obtención del éxito por anticipación.

La gestión del contexto organizacional en el cual se inscribe **la estrategia es sin duda una de las etapas más críticas** a las que se encuentran enfrentados los Dirigentes de los Comités pro-mejoras, puesto que no solo en la Ciudadela 6 de Enero existe esta falencia, estamos seguros que es actualmente propio a todos los territorios cantonales e incluso en el funcionamiento de la Federación de Barrios del cantón la Libertad operacionales.

Como recomendación se dirá que para **conseguir la mejor estrategia ésta se debe traducir en términos operacionales** como las acciones y actividades a realizar, la localización de las mismas y la toma de decisiones, visualizar los mecanismos de coordinación, el nivel necesario de participación de la población, si en el aspecto teórico es aceptable esta orientación, en la práctica puede llevar al fracaso si el **soporte organizacional del Comité Pro-Mejoras** en la realización, el control y la animación de los habitantes es inadaptada a las características de las acciones y a lo que la población espera de ellas.

La presente reflexión conlleva a hacer ciertas remarcas, la primera es la **necesidad de tomar en cuenta la especificidad del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero y sus actividades** para construir una estrategia en función de las acciones a realizar, en efecto las características de la actividad influyen directamente sobre el grado de aceptación de la realidad. La segunda es la **tendencia a mostrar que la diversidad de actividades propuestas** por el Comité pro-Mejoras de la Ciudadela y su estructura organizacional **no están en concordancia armónica** con el equipo de dirigentes, sea todos o una parte de sus dirigentes se concentran a la realización de actividades exteriores (negociaciones, representación en reuniones, participación a eventos públicos del cantón, entre otros) o dan prioridad a la animación social del sector sin tener una visión global.

La **recomendación en materia de estrategias de gestión organizacional** va en el sentido de proponer una capacitación para sus dirigentes y que puede ser socializada para el conjunto de Dirigentes de los Comités Pro-Mejoras del Cantón, la mayoría funciona con líderes carismáticos sin preparación o capacitación dando lugar a falencias importantes que frenan el desarrollo comunitario, rinden difíciles las negociaciones con las autoridades y no son tomados en serio cuando realizan reivindicaciones para su comunidad sobre la vida cotidiana, importante cierto pero no son portadores de verdaderos proyectos, nuestra proposición deberá ser

considerada teniendo como base las remarcas y el contenido SIMPLIFICADO del cuadro siguiente.



Fuente: Comité Pro Mejoras 6 de Enero.
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Si este tipo de organización parece simple, es necesaria una definición de las funciones que sean clarificadas al momento de tomar la responsabilidad como dirigentes, puesto que si no hay una coherencia entre los diferentes sectores y la comunicación es deficitaria al nivel vertical y horizontal, puede ser fuente de conflictos, estos pueden ser vinculados a la formación profesional del Dirigente, a su experiencia en la vida asociativa, a su personalidad y comportamiento.

Confiamos en que la redefinición de acciones y su inscripción en un proyecto producirán un proceso más formalizado y limitaría los contactos informales que se prestan a confusión e impiden llegar al objetivo global de la comunidad.

3.5. COMPRENDER Y ACTUAR CONOCIENDO EL ROL DEL COMITÉ PRO MEJORAS DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO

Se puede estructurar el equipo dirigente por función y operación, los problemas de coordinación pueden ser solucionados en cada sector, conociendo que estas tienen dificultades de armonización, de evoluciones diferentes en cada sector y una opaca distribución de los recursos; el Comité Pro-Mejoras jugará, en estas circunstancias plenamente su función.

El Comité Pro-Mejoras es un elemento estructural de un tipo particular puesto que trabaja por el bienestar de su comunidad, con un equipo compuesto por dirigentes voluntarios, se caracteriza por:

- **La misión** que le han confiado los habitantes de la Ciudadela por designación democrática (misión de información, consejo, proposición de acción, de defensa de los derechos);
- **Los miembros** que componen el equipo de dirigentes del Comité han sido elegidos por su reconocida actuación personal con responsabilidad en la vida barrial y por su implicación en la organización;
- **La acción implícita o explícita** de coordinación que el Comité favorezca gracias al intercambio de información y repartición de los esfuerzos entre cada uno de los miembros.

El Comité Pro-Mejoras de la ciudadela 6 de Enero deberá construir su trabajo alrededor de los aspectos financieros, administrativos, programas de actividades, análisis de necesidades y respuestas en términos de proyectos, el comité compuesto de personajes funcionales y operacionales toman a su cargo los problemas de la ciudadanía al nivel individual o colectivo y estudian las posibilidades de respuesta a corto, mediano o largo plazo.

Funcionando de esta manera el Comité obtendrá de sus mandantes la plena confianza y autoridad en todo lo que se refiere a la política social en favor de los

habitantes de la Ciudadela. El comité Pro-Mejoras podrá con una nueva estrategia de organización y funcionamiento dinamizar cada unidad de la siguiente manera:

- Las unidades responsables de las acciones y actividades estarán **vinculadas** directamente con la población;
- Revisará las **proposiciones** emanando de los usuarios para poner en marcha acciones que respondan a las necesidades de sus habitantes;
- En la redacción del **proyecto social** de la Ciudadela debe indicarse la estrategia a utilizar, el plan de acción, el programa, y su visión de política social;
- No debe olvidar que el **financiamiento** es importante, sin los medios no hay acciones, no hay realizaciones;
- El Comité debe **planificar**, poner en marcha un cronograma específico que visualiza la realización y evaluación de sus acciones;
- El Comité será el motor de **la animación** de sus equipos de voluntarios en cada sector de actividades;
- El Comité pondrá en evidencia los **incentivos que impulsen los actores sociales** a estar motivados, ser partícipes y proponer nuevas iniciativas;
- No se descarta encontrar un **modelo de animación** vinculado con el líder o representante del Comité Pro-Mejoras;
- Finalmente el Comité debe crear una **cultura institucional** y organizacional que responda a las necesidades de los habitantes de la Ciudadela en donde democracia y buen vivir sea parte de su cultura.

Finalmente se ha constatado en la ciudadela 6 de Enero falencias al nivel del equipo de dirigentes, para cumplir con sus responsabilidades funcionales, nos parece necesario indicar cuales son los principales rasgos de un “buen dirigente”:

- Se tiene **informado** de las numerosas decisiones operacionales internas a la Ciudadela y de las que emanan de las autoridades exteriores;
- Concentra sus esfuerzos sobre las **decisiones y problemas** necesitando su intervención;
- Toma en cuenta las **estructuras de poder**;
- Establece un **conjunto de objetivos** acompañados de un cronograma y de los medios correspondientes;
- Muestra su **sentido de liderazgo y mando** sin comprometerse directamente y públicamente sobre metas precisas.

En resumen, un buen dirigente tendrá como preocupación principal la búsqueda de la coherencia entre los medios y los recursos que el dispone, en función de la evolución de las restricciones presupuestarias, políticas a las que tiene que enfrentarse evitando de quedarse rígido en cuanto a los objetivos.

Significa simplemente que nuestras reflexiones sobre la estrategia organizacional son un punto de ayuda para un funcionamiento diferente y plus positivo del Comité Pro-Mejoras que debe entre otras cosas mantener y mejorar tomando en cuenta las dimensiones culturales, políticas, humanas y operacionales que tienen su importancia para que el Comité pueda identificar las ventajas durables que le permitan obtener el éxito en su gestión.

3.6. DESARROLLAR LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Para concluir con este capítulo es lógico hacerlo presentando una proposición de proyecto de capacitación y formación para los líderes y/o dirigentes Barriales, bien entendido tomamos como punto de partida el equipo de Dirigentes del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero que está afiliada a la Federación de Barrios los cuales pueden también beneficiarse.

3.6.1. Generalidades:

Se ha visto que el Comité Pro-Mejoras tiene un estatus jurídico y está situado dentro de los grupos asociativos que actúan sin ánimo de lucro y en beneficio de su comunidad. Este campo asociativo refleja la infinidad y variedad de actividades humanas; este sector de actividades se desarrolla en lo que podemos llamar de “servicios de proximidad”, social y no mercantilista, funcionando de manera artesanal como una pequeña empresa social que desarrolla una dinámica, una creatividad, una solidaridad e iniciativas en beneficio de la colectividad.

Bien que las políticas cuya cultura es heterogénea, los dirigentes y los miembros voluntarios son militantes que actúan con pasión compartida, su funcionamiento y la sobrevivencia, su desarrollo justifican inevitablemente la necesidad de trabajar para dar respuesta a las principales necesidades de la población viviendo en una zona territorial conocida como Ciudadelas o Barrios. Hoy en día la improvisación y buena voluntad no son suficientes, es necesario desarrollar un organismo que tenga una verdadera organización, que sea legalizada, que mantenga un sistema de formación y capacitación de sus miembros que conozca y se implique en su entorno.

La arquitectura de un Comité Pro Mejoras se inscribe en:

- La ampliación de las solidaridades;
- La implicación y compromiso renovado de los habitantes;
- Reconocimiento de la función social de esta institución al servicio de la ciudadanía;
- Aceptación de un vínculo de gratuidad;
- De responsabilidad compartida;
- Reconocimiento de su lucha contra las exclusiones; y
- El respeto de las libertades individuales.

Para que la vida asociativa en el marco del Comité Pro-Mejoras sea rica y equilibrada es necesario mantener o restaurar una vida social que permita vivir y envejecer en el buen vivir en su Ciudadela.

3.6.2. Proyecto social

Esta proposición se inscribe en un proyecto de desarrollo de los Comités Pro-Mejoras, tomando como punto de partida la Ciudadela 6 de Enero para ofrecerlo a continuación a los demás grupos similares que adhieren a la Federación de Barrios del cantón La Libertad y provincia de Santa Elena.

Se inscribe igualmente en un **proyecto social** para la comunidad, el proyecto apunta **hacia una capacitación** de adultos militantes y líderes comunitarios sobre diversos temas de la realidad social o política nacional.

En la provincia, se han multiplicado las ofertas de capacitación de toda clase, se han tomado como base de realización y apoyo las Federaciones de Barrios de los tres Cantones y la Federación de Comunas, los organismos solicitantes gastan sumas considerables, con el firme propósito de hacer conciencia en los participantes sobre su responsabilidad de ser actores en sus comunidades, una manera de entrar en una era moderna, que la sociedad en general y sobre todo los jóvenes deben vivir.

La presente proposición tiene una orientación social, las capacitaciones van dirigidas a un público de militantes originarios de la Ciudadela 6 de Enero o de los otros sectores en donde objetivamente existen dificultades de inclusión social, problemáticas sociales y que la población corre el riesgo de una marginación socioeconómica.

Las capacitaciones de tipo “toma de conciencia” que proponemos, una vez que hemos analizado la situación en que viven los habitantes de la ciudadela 6 de

Enero, tienden a la disminución o desaparición de las necesidades básicas insatisfechas por la puesta en evidencia de *la necesidad de unirse, compartir, solidarizarse*, trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes.

3.6.2.1. Desarrollo humano:

- Para una vida asociativa rica e iaquilibrada armonizando el trabajo de los Dirigentes y el la población que se inscriben todos como voluntarios por el bienestar social. La manera de trabajar y actuar en la formación con los participantes es sinonimo de democracia, de participación activa, de implicación y compromiso. Es deseable que los participantes pasen de una *relación de objetos a sujetos* y de ahí a *actores sociales*, el ideal a alcanzar sera que sean verdaderos *agentes del desarrollo social y comunitario* en sus respectivas zonas territoriales; por lo que cada uno es invitado a reflexionar sobre la forma de ver la sociedad y el mundo pero partiendo de su propia realidad.
- La capacitacion propuesta toma en cuenta el individuo como persona, como ciudadano con deberes y derechos, *el participante es el centro de la acción de formación*, así nosotros estamos apoyando y acompañando los más frágiles del sistema para que luchan por la verdadera inclusión social de las clases vulnerables.
- La formación-accion es un proceso metodológico inducido de cambios sostenibles y sustentables orientados a transformar las estructuras económicas y sociales de la Ciudadela con el fin de asegurar el ejercicio pleno de los derechos de las personas que la integran, al tiempo de elevar el nivel de satisfacción de sus necesidades básicas de Desarrollo Humano Integral.

3.6.2.2. MEDIO AMBIENTE

La concepción de la formación de adultos nos lleva a tomar en cuenta esta orientación, comprendiendo el conjunto de factores físico-naturales, sociales, culturales, económicos y estéticos que interactúan y acompañan al individuo y la comunidad en la que vive, determinando su forma, carácter, relación y supervivencia.

3.6.2.3. SOSTENIBILIDAD

Este proyecto para mantener, por el tiempo que sea necesario, los efectos e impactos generados desde la ejecución de las actividades de formación, sus componentes, propósito y finalidad sobre una determinada problemática detectada en la comunidad y en sus líderes que son bien del orden del desarrollo humano.

3.6.2.4. SUSTENTABILIDAD

Esta formación tomará en cuenta el uso optimizado de los recursos naturales por parte de los individuos, las instituciones, las organizaciones o proyectos, dentro de los niveles y condiciones que no pongan en riesgo su disponibilidad.

3.6.3. LOS ORGANISMOS ORGANIZADORES Y REALIZADORES DE LA CAPACITACIÓN SERÁN:

TITULAR: La autora del presente trabajo investigativo en su nombre y el **Comité Pro-Mejoras**, de la Ciudadela 6 de Enero del Cantón La Libertad.

PROPOSICIÓN:

Nombre del Proyecto:

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN de Dirigentes del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero del Cantón La Libertad provincia de Santa Elena.

Tema: “GESTIÓN DE EMPRESAS SOCIALES Y DESARROLLO COMUNITARIO“.

Lugar donde se ubica la Organización social: El Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero tiene su Centro de Desarrollo Comunitario ubicado en la Avenida 10 y calle 40 esquina del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Área geográfica que cubre el proyecto:

Provincia: Santa Elena

Cantón(es): La Libertad

Sector/Barrio(s): Ciudadela 6 de Enero

Director del Proyecto de Formación/capacitación:

Sra Consuelito Zambrano Suárez, profesional en ORDECO, La Libertad.

METAS:

Realizar la formación-acción de los Dirigentes actuales de la ciudadela 6 de Enero elegidos por el período 2015-2017. A este grupo podrán adjuntarse socios del Comité que voluntariamente se comprometen a participar, jóvenes, hombres y

mujeres, líderes o futuros líderes de la comunidad, por seminarios de 6 horas cada uno repartidos en el mes de agosto.

Esta formación se inscribe en un proceso de **ALTERNANCIA**, teoría y práctica que permite la adquisición de nuevos horizontes teóricos y la reflexión sobre las prácticas, la apropiación, la adaptación y el cambio.

Construcción y puesta en práctica de un dispositivo pedagógico especializado en la formación de adultos y la práctica de terreno de los líderes comunitarios participantes

Promover los principios de la animación social de grupos, la observación y análisis de necesidades de la Ciudadela, el desarrollo del emprendimiento empresarial social a partir de las microempresas a vocación social, para la construcción de problemáticas y futuros proyectos.

Realizar la formación de los dirigentes comunitarios, con objetividad y realismo, que se puedan proyectar de la dependencia hacia la autonomía, de manera individual o colectiva.

Ayudar a los profesionales y voluntarios locales a la concepción de metodologías de acción, de realización y evaluación de los proyectos comunitarios existentes o en devenir.

Crear módulos de formación que respeten los Derechos Humanos, las orientaciones constitucionales, y fomenten la dinámica de grupos a partir de públicos necesitando medidas especiales de protección.

Promover la formación de líderes comunitarios, dirigentes actuales, en base a la metodología de la alternancia como medio de adquisición de la experiencia, de una

cierta vinculación con la realidad social, es una orientación que vincula teoría y práctica, sus capacidades y competencias.

OBJETIVOS GENERALES:

Los patrocinadores, con la participación de la Asociación de Expertos para la administración de empresas social (AEMES) apoyarán la obtención de los objetivos que los participantes deberán apropiarse para ser capaces y competentes, para:

“Contribuir al mejoramiento de la vida socioeconómica de la Ciudadela “6 de Enero “y periféricamente del cantón y de la provincia de Santa Elena, tomando la formación de miembros del equipo dirigente de la Ciudadela “6 de Enero”, como un plan piloto experimental de capacitación que hará posible el cambio y transformación social local”.

DEFINIR *los principales intereses sociopolíticos y económicos inherentes a la puesta en marcha de proyectos en la ciudadela “6 de Enero”, teniendo como base la capacitación de los líderes al trabajo social.*

CLARIFICAR *las diferentes orientaciones filosóficas utilizadas en formación de adultos, para poner en evidencia la importancia de la práctica de campo, tomando en cuenta la realidad local.*

FORMULAR *proposiciones de intervención social basados en proyectos a mediano y largo plazo para los diversos grupos de población existentes en la ciudadela 6 de Enero a partir de una construcción democrática y participativa.*

CONSTRUIR las hipótesis e investigaciones necesarias para continuar a dar respuesta a las necesidades de cambio social o transformación necesarios en la comunidad de la Ciudadela 6 de Enero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al final de la formación, los participantes serán capaces de:

Construir herramientas de gestión, organización y administración del Comité Pro-Mejoras, de análisis institucional, de recursos humanos que permitan un trabajo organizado y coordinado con actores voluntarios y comprometidos con el desarrollo comunitario.

Construir un modelo de gestión administrativa básico para el funcionamiento del Comité Pro-Mejoras que sea ordenado y legal.

Construir criterios de evaluación y sus respectivas herramientas con el fin de evaluar los avances en los diversos proyectos que se realizan en la Ciudadela.

RESULTADOS ESPERADOS, CAPACIDADES A ADQUIRIR POR LOS PARTICIPANTES:

- Creer y hacer vivir los historiales de los Dirigentes participantes a la capacitación de Gestión y desarrollo comunitario;
- Saber elegir el modelo de comunicación entre los miembros del equipo dirigente y los socios del Comité Barrial,
- Hacer observaciones, saber denunciar y testificar sobre las realidades sociales;
- Saber conducir entrevistas y animar reuniones de trabajo con diversos públicos;
- Detectar las necesidades y analizarlas en función de la urgencia, la prioridad y la importancia para la comunidad.
- Promover iniciativas en los jóvenes para que participen a la vida social en la Ciudadela.

- Motivar los diversos grupos existentes en la comunidad al desarrollo y cambio de su realidad: preparar, organizar, animar, evaluar el impacto en la comunidad y las personas de las actividades.

ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS:

Los medios pedagógicos y técnicos propuestos para esta formación son los siguientes:

- Aportaciones teóricas y prácticas de administración de empresas sociales.
- Contribuciones jurídicas sobre la gestión y administración del Comité Pro-mejoras.
- Aportaciones metodológicas vinculadas a la pedagogía social y proyectos
- Aportaciones prácticas de técnicas de animación de grupos.
- Aportaciones bibliográficas para lecturas especializadas, su análisis y críticas.
- Técnicas de comunicación social y dinámica de grupos.

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS:

El participante a la formación deberá revisar el programa y su contenido previa asistencia a la jornada pedagógica, con el fin de solventar dudas y procurar mayores elementos de aporte en la jornada de aprendizaje. Se podrán hacer consultas puntuales al formador mediante el correo electrónico. Documentar todas las actividades de aprendizaje (pruebas, anotaciones diversas). Esto para facilitar un intercambio de opiniones sobre los temas tratados. La participación en los encuentros, la calidad de los aportes que los participantes realicen en las discusiones en la sala de formación, o los aportes adicionales vía correo electrónico se consideraran para una eventual evaluación.

Organización material de la formación, proposición:

- **Número de participantes:** 20
- **Horas formación:** 60h
- **Días formación:** 10
- **Fechas propuestas:** Entre Septiembre y Octubre 2015
- **Horarios de formación:** sábados de 9h a 12h y de 13h a 16h

En concertación con los dirigentes se precisarán las fechas y las modalidades de convocatoria.

PREVISIÓN DE CONTENIDOS Y POSTURA PEDAGÓGICA:

Nuestra propuesta es provisoria, la construcción definitiva se hará en función de las necesidades reales locales y las propuestas de los participantes, no olvidar que la metodología a utilizarse es la “formación- Acción de tipo participativo”. Para comenzar, proponemos realizar un trabajo auto formativo sobre un F.O.D.A. del equipo dirigente teniendo como base su propia historia y desarrollo que puede actuar y jugar un papel importante en los intercambios, proponemos un proceso que transforma y concientiza, que va de un método pedagógico tradicional a un modelo pedagógico participativo y crítico.

Esquema 3: Nuestra actuación será:

IR DE LA ACTUACIÓN ACTUAL	HACIA UN NUEVO MODELO DE ACCIÓN
La oposición	Apoyarse en la complementariedad
La uniformidad	La diferencia redistribuidora
La especialización	Utilizar la polivalencia de capacidades
La fragmentación	Tener una visión de la globalidad
El aislamiento	Vivir la interacción con el medio
La igualdad de recursos	Igualdad de resultados
La superficialidad	La complejidad
La masificación	La redistribución
La burocratización	El interés por la necesidad social
La impersonalidad	La humanización de la relación con el otro
La pasividad	La potenciación educativa
La dependencia asistencial	La participación social
El silencio	La comunicación
La estabilidad, la resignación	El cambio y la transformación social

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Temas de contenido: Un ejemplo
Presentación de los participantes:

En situación de dinámica de grupos, solicitamos a los participantes que bajo una forma original se hagan conocer del grupo, trabajo en grupos de tres personas quienes deberán responder a las preguntas siguientes:

Quien soy yo, en mi vida pública y privada;

Yo estoy con el otro, pero quien es?, estamos juntos pero para que?

Que esperamos de esta formación?

Cuales son nuestras fuerzas? Nuestras fragilidades? y nuestras „esperas“?.

Establecer un cuadro sintético estadístico del grupo.

Análisis de la actividad al nivel teórico, filosófico, de las relaciones sociales y de los proyectos de vida, podemos estar el uno junto al otro sin conocerlo y a veces por mucho tiempo.

Conocer al otro es una plusvalía para trabajar juntos en proyectos comunes.

Cada uno esta con el otro para intercambiar la experiencia de vida personal y profesional, completarse mutuamente y conocerse.

Realizar un F.O.D.A. de formacion.

TALLERES 1 (ejemplo)

En grupos de 5 participantes, en 30 minutos, reflexionar y contestar a las siguientes preguntas:

Cuales son las calidades que debe tener un Dirigente del Comité Pro-mejoras, un lider comunitario?

Que es lo que debe evitar un Dirigente, un lider comunitario?

Cuales son sus proposiciones de implicacion y compromiso como lider comunitario y como Dirigente?

Utilice terminos que usted conoce la significación, si no los conoce consulte en el diccionario o a sus colegas.

Sobre la adquisición de un compromiso diga como lo entiende y hasta donde puede ir.

TEMAS A TRATAR:

- **Revisión histórica del mundo asociativo**, sus principios y valores, su tipología actual.

- **Revisión de la definición y los aspectos legales** del funcionamiento asociativo sin ánimo de lucro.
- **Las asociaciones y el desarrollo comunitario:** necesidades básicas, microeconomía, salud, empleo, educación.
- **El objeto social** de una asociación, su gestión y administración.
- **Obligaciones y derechos de los miembros** de una asociación
- **Estructura de funcionamiento, estrategia organizacional,** organigrama, el Consejo de Administración.
- **Responsabilidad personal y jurídica** de los Dirigentes,
- **Las asambleas generales y documentación legal** a producir.
- **Elaboración de Proyectos sociales** y búsqueda de financiamiento.
- **La negociación,** el compromiso y gestión de conflictos.
- **Técnicas de animación de reuniones** y comunicación social.
- **Comunicación** interna y externa

SOPORTE TEÓRICO:

La proposición está basada en la metodología de la investigación acción, la estrategia organizacional, la sociología de las organizaciones, la administración de empresas sociales, la guía práctica de las asociaciones sin ánimo de lucro; que nos invitan a un trabajo de reflexión sobre “los modelos de funcionamiento de los equipos de dirigentes de los Comités Pro-Mejoras”, partiendo de las acciones que deben ser realistas, seguidas de la reflexión autocrítica objetiva y de una evaluación de resultados de manera continua; como lo indica la metodología, los actores sociales deben estar insertos en el terreno asociando los usuarios.

El facilitador tomará en cuenta las referencias bibliográficas siguientes:

“la sociología de la acción”, “La sociología de la intervención”, “La voz y la mirada” que nos propone el sociólogo francés Alain TOURAINE.

Tomaremos en cuenta la obra “Del centro a la periferia” del sociólogo Remi Hess.

No descartamos las orientaciones en investigación acción de Kurt LEWIN con su obra “ciencia de la práctica” al servicio de las ciencias sociales y políticas y finalmente nos inspiramos del educador Brasileño Paulo FREIRE con sus obras clásicas: Pedagogía del oprimido y Educación práctica de la Libertad entre otros.

TÉCNICAS EDUCATIVAS:

La formación será dinámica, participativa y tomará en cuenta los saberes individuales y colectivos del grupo, sus tradiciones y cultura.

El facilitador de la formación propondrá actividades lúdicas, juegos de rol, talleres en grupos pequeños, actividades para desarrollar la expresión oral y creatividad escrita.

Todas las actividades propuestas servirán de “pretexto” a la reflexión sobre los contenidos ya que el objetivo es la “concientización” de los participantes sobre su vida comunitaria y su rol de líderes.

Los contenidos de formación serán ponencias y conversatorios del facilitador abiertas al debate y cuestionamiento, permitirán a los participantes progresar en su rol de líderes comunitarios.

El estilo de animación pedagógica y didáctica será realizado a partir de dos orientaciones básicas expuestas como sigue:

Esquema 4: Estilo de animación A:

Animación por el facilitador para:	Los participantes esperan obtener
Proporcionar la estructura inicial	Conocimiento y experiencia del facilitador
Involucrar a los participantes en la determinación y ajuste de metas y objetivos	Hacer aportaciones para ajustar metas y objetivos
Dar información sobre los temas	Contribuir con nuevas informaciones
Promover las discusiones	Participar activamente
Hacer preguntas de verificación	Encontrar las respuestas
Dar algunas respuestas y soluciones	Descubrir nuevas respuestas y soluciones
Escuchar y animar para hallar soluciones	Encontrar soluciones propias
Colaborar en la toma de decisiones del grupo	Participar en la toma de decisiones
Ayudar a planificar la aplicación y ejecución de los aprendizajes	Interactuar con el facilitador el grupo

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Esquema 5: Estilo de animación B:

EL FACILITADOR O ANIMADOR debe	LOS PARTICIPANTES ESPERAN
Facilitar las discusiones	Establecer sus propias metas y objetivos
Hacer preguntas	Encontrar respuestas grupales
Hacer sugerencias	Adoptar decisiones propias
Ayudar a encontrar recursos necesarios	Encontrar en el facilitador un recurso más de aprendizaje
Proporcionar guía	Ser acompañado en el proceso de aprendizaje
Compartir observaciones	Hallar soluciones propias
Escuchar y consultar	Elaborar sus propios conocimientos
Proporcionar la realimentación	Autoevaluar sus progresos

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Esquema 6: Cuadro lógico de la acción

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes y medios de verificación	Hipótesis
<p>OBJETIVOS GENERALES</p> <p>Contribuir al mejoramiento del funcionamiento de los equipos dirigentes de las comunidades Barriales en la provincia de Santa Elena.</p>	<p>¿Cuáles son los objetivos generales a los cuales la acción va a contribuir?</p> <p>Formación cada sábado en las fechas indicadas, en la ciudadela 6 de Enero</p>	<p>¿Cuáles son los indicadores claves vinculados a los objetivos generales?</p> <p>Informes escrito de cada jornada de trabajo</p> <p>Evaluación de la jornada de trabajo</p>	<p>¿Cuáles son las fuentes de información para estos indicadores?</p> <p>Metodología de formación- acción</p> <p>El mundo asociativo y la estrategia empresarial. La sociología de la acción Sociología de las organizaciones.</p>	<p>Participantes con niveles de aptitudes al desarrollo comunitario.</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Construir herramientas de gestión y administración de Comités Barriales</p> <p>Construir un modelo de gestión administrativa</p> <p>Construir proyectos de acción social</p>	<p>¿Qué objetivo específico la acción deberá enfocar como contribución al objetivo general?</p> <p>Formación teórica y práctica cuyo resultado constituyen una herramienta pedagógica</p> <p>Identificación de las responsabilidades y atribuciones en el modelo de Gestión</p>	<p>¿Qué indicadores muestran en detalle que el objetivo de la acción es alcanzado?</p> <p>Aplicación parcial y total de la herramienta de gestión empresarial</p> <p>Evaluaciones de los módulos de formación y las capacitaciones.</p>	<p>¿Qué fuentes de información existen y pueden ser reagrupados?</p> <p>¿Cuáles son los métodos para obtener esas informaciones?</p> <p>Trabajo de investigación, dinámica participativa y levantamiento de información</p>	<p>¿Qué factores y condiciones, fuera de la responsabilidad del usuario, son necesarias para alcanzar los objetivos? (condiciones externas)</p> <p>¿Cuáles son los riesgos a tomar en consideración?</p> <p>Obtener que los participantes con deseo de superación asistan a la totalidad de la formación</p> <p>Presentar un modelo de gestión administrativa para los Comités barriales</p>

Resultados esperados	Los resultados son las realizaciones que van a permitir la obtención del objetivo específico, numerar los resultados alcanzados	¿Qué indicadores permiten verificar y medir que la acción ha alcanzado los resultados?	¿Cuáles son las fuentes de información para estos indicadores?	¿Qué condiciones externas son necesarias para obtener los resultados esperados y en el plazo estipulado?
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	¿Cuáles son las actividades clave a poner en obra, en qué orden con el fin de producir resultados esperados?	¿Qué Medios son los más solicitados para poner en marcha las actividades?	¿Cuáles son las fuentes de información sobre el desarrollo de la acción? ¿Costos de la acción? ¿De qué naturaleza son? (el detalle estará en el presupuesto de la acción)	¿Cuáles son las condiciones a reunir antes que comience la acción? ¿Cuáles son las condiciones fuera del control directo del usuario deben ser realizadas para la puesta en marcha de problema?

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Esquema 7 “Programa de Acción”

OBJETIVO GENERAL:		<p>“Contribuir al mejoramiento del funcionamiento de los Comités Barriales, sus equipos Dirigentes a la gestión y administración del Comité Pro-Mejoras y sus socios para la participación e implicación en los proyectos de transformación social de la comunidad de la Ciudadela 6 de Enero del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena”.</p> <p><i>Los principales intereses de los dirigentes inherentes a la puesta en marcha de proyectos sociales teniendo como base un funcionamiento asociativo sin ánimo de lucro.</i></p> <p><i>Las diferentes orientaciones filosóficas utilizadas en la gestión de empresas sociales, para poner en evidencia la importancia de la solidaridad, tomando en cuenta la realidad local.</i></p>			
DEFINIR					
CLARIFICAR					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Resultados esperados	Actividades	Personas	Duración	Indicadores de evaluación
Organizar un taller de formación cada fin de semana.	Que los participantes se integren en una dinámica de grupo. Que sepan desarrollar actividades colectivas	Elaboración de un modelo de gestión del equipo dirigente barrial. Preparar los materiales necesarios	Miembros de los equipos Dirigentes	Tiempo del trabajo : dos meses	Número de participantes a cada seminario, autoevaluación
Promover el emprendimiento comunitario, que favorezca la participación de los líderes para que tengan acceso a las informaciones	Que el conjunto de líderes de la 6 de Enero organicen grupos de sensibilización.	Identificación de líderes que serán los futuros Dirigentes			

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

Esquema 8: Gestión administrativa del proyecto de formación:

¿Qué es lo que administra y gestiona un facilitador de formación?

¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	¿QUE?	¿CÓMO Y CON QUIÉN?
Diagnóstico de la realidad local	Durante los primeros días de formación	Documento de acogida y cuaderno de observación	Facilitador solo, Formador y colaboradores
Cuál es la situación problema de la gestión de los Dirigentes Barriales?	Reuniones formativas	Síntesis de los seminarios formativos Elección de las problemáticas a tratar en formación. Objetivos posibles de formación y perspectivas	Equipo de facilitadores, coordinador y participantes a la formación.
Metas Objetivos generales Objetivos específicos Medios	Entrevistas individuales y colectivas	Construcción de proyectos individuales.	Referencia de acción: los participantes a la formación y los facilitadores
Evaluación	Reuniones específicas	Informes de situación Informes de incidentes	Reunión de facilitadores con los responsables de los organismos que han firmado el convenio.

Fuente: Formación de capacitadores y formadores de adultos
Elaborado por: Consuelito Zambrano S.

COMPORTAMIENTO ÉTICO DURANTE LA FORMACIÓN:

El respeto, la honestidad y la solidaridad serán los pilares para nuestra actuación en la formación.

- La hora de entrada es la indicada en la organización administrativa de la formación,

- El trato cordial a las personas y el respeto a la palabra será un requisito indispensable para permanecer en la jornada.
- Asumir responsable y dignamente las consecuencias de las acciones, sin intentar justificaciones innecesarias.
- Los trabajos realizados se entregarán en digital cuando sea posible, las investigaciones por Internet es posible, para luego realizar un resumen escrito a mano, en común analizaremos el tema investigado y, la orientación y discusión de temas se harán a partir de anotaciones de los participantes donde saldrán las preguntas para enriquecer los contenidos.
- No se admitirá el desarrollo de actividades que se consideran están fuera de las actividades a realizarse, como: utilizar celular o cualquier tipo de distractor electrónico para música, etc.
- Durante la jornada no se puede usar gafas y gorros.

Material PEDAGÓGICO

Bajo la responsabilidad y proposición de los facilitadores, los expedientes, libros, documentos, textos, fotocopias serán proporcionados por el organismo coordinador local del seminario de formación, El Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero.

PRESUPUESTO DE REALIZACIÓN

Será de la responsabilidad del Comité Pro-Mejoras de la Ciudadela 6 de Enero en función del número de participantes.

El Comité Pro-Mejoras solicitará al GAD de la Libertad para participar en este proyecto como co-realizador y financiero.

EVALUACIÓN:

La presente proposición de formación está dirigida a un público de adultos y en este sentido las evaluaciones no serán normativas como en las instituciones

educativas tradicionales, serán formativas afín que los participantes puedan progresar e inscribirse en seminarios de formación más avanzados.

CONCLUSIONES

La propuesta del trabajo investigativo muestra como el nivel de gobernabilidad de los dirigentes barriales en varios aspectos se encuentran desorganizados y carecen del empoderamiento de políticas que ayudan a la gestión comunitaria de los sectores en el cual se desarrollan para conllevar a todos los moradores de su barrio a un mejor desarrollo.

También este presente trabajo sirve de apoyo a los diferentes sectores barriales, porque se lo puede tomar como referencia para el mejoramiento en sus gestiones como barrios, en el caso de la ciudadela 6 de Enero, sirve como patrón para que el equipo dirigente pueda ejercer y a su vez cumplir con la función social del Comité Pro-Mejoras, con ello ver los cambios del modelo de administración y gestión asociativa que se adapte mejor a sus dirigentes y moradores.

Asimismo comprometer e implicar a cada uno de sus miembros tanto dirigentes como moradores en general, a que el miembro dirigente sea renovado al término de cada período, para con ello brindar la oportunidad a las demás personas que aporten con nuevas experiencias y diferentes maneras de pensar y actuar frente a los inconvenientes en el que se encuentre el sector barrial.

RECOMENDACIONES

Es necesario recalcar que el comité de la ciudadela 6 de Enero debe tomar muy en cuenta el presente trabajo investigativo para que pueda con ello mejorar su capacidad de gestión, el cual sea de beneficio para todos los moradores del sector y no solo se beneficien un grupo de la comunidad.

Es factible que tanto dirigentes como moradores en general cuenten con capacitaciones que impulsen un desarrollo social y económico, para de esta manera poder obtener beneficios que ayuden a las gestiones que se ejecutan en pro de la localidad.

Asimismo los habitantes de este sector deben empoderarse de las políticas que se encuentran a favor de estos, para utilizarlas de manera adecuada, con el fin de mejorar el desarrollo comunitario y la gestión de sus dirigentes.

GLOSARIO

Abocar.- Acercarse, aproximarse a un tema o problema.

Abstencionismo: privarse, apartarse, no inmiscuirse. Anarquía: falta de todo gobierno en un Estado.

Actitud.- Disposición mental organizada por la experiencia y que ejerce influencia en la conducta del individuo.

Amnistía.- Olvido de los delitos políticos, otorgado por la ley ordinariamente a cuantos tengan responsabilidades análogas entre sí. La amnistía elimina tanto el delito como la pena aplicable al mismo

Apelar.- Recurrir al juez o tribunal superior para que revoque o enmiende la sentencia que se supone agravia al recurrente

Apología.- Alabanza de una persona, cosa o idea. 2. Cabalmente: Preciso, justo o perfectamente.

Auto acordado.- Determinación que toma algún consejo o tribunal superior con asistencia de todas las salas.

Autonomía.- Capacidad o facultad de auto normarse; condición de una entidad que goza de entera independencia.

Autoridad.- Persona revestida de algún poder, mando o magistratura, reconocida y aceptada por los gobernados.

Avocarse.- Tomar un juez, autoridad u organismo público, sin mediar apelación, el conocimiento de una causa que se estaba litigando o debía litigarse ante un tribunal inferior.

Axiológico.- Valórico, que contiene una valoración.

Bicameral.- Se dice del Parlamento que tiene dos ramas o cámaras, una cámara de Diputados y un Senado.

Billetes fiscales.- Cédulas impresas que representan cantidades de numerario; las emite el Banco Central y circulan como medio legal de pago

Burocracia.- Cuerpo de funcionarios del Estado

Causal de cesación.- Razón para suspender o acabarse una cosa o cargo que se desempeña.

Cautelar.- Tomar medidas para prevenir la consecución de determinado fin o precaver lo que pueda dificultarlo.

Ciudadano.- Natural o nacido de una ciudad. El habitante de los Estados modernos, como sujeto de derechos políticos y que interviene, ejercitándolos, en el gobierno de su país.

Coactivo.- Que tiene fuerza de apremiar u obligar.

Coexistir.- Existir una persona o cosa a la vez que otra.

Conmutar.- Cambiar una cosa por otra. Tratándose de penas o castigos, substituirlos por otros menos graves.

Constitución.- Es la forma fundamental del ordenamiento jurídico, que establece los órganos del Estado, su competencia y relaciones, los derechos y garantías constitucionales, las normas sobre supremacía de la Constitución y sobre reforma de ella.

Consustancial.- Que es de la misma substancia o naturaleza.

Constreñidos.- Restringidos.

Cónyuge.- Es la persona que ha contraído matrimonio con otra persona de sexo opuesto.

Corporación.- Es una persona jurídica de derecho público o privado sin fines de lucro que desarrolla una actividad social, cultural o económica.

Corrupción.- Es la acción de echar a perder, de sobornar a otros con dádivas o donaciones.

Cuerpos intermedios.- Instituciones ubicadas entre las personas y el Estado, organizadas por las mismas personas, que tienen como objetivo velar por los intereses de un grupo al interior de la sociedad.

Deliberar.- Considerar atenta y detenidamente el pro y el contra de los motivos de una decisión antes de adoptarla y la razón o sinrazón de los votos antes de emitirlos

Delito flagrante.- Aquel en cuya comisión se sorprende al inculpado o se le persigue y aprehende en inmediata persecución o bien portando objetos que infundan vehementes sospechas

Denegar.- No conceder lo que se pide o solicita: rechazar.

Derecho.- a) Es una facultad de que está dotada la persona humana.

b) Conjunto de principios y normas a que están sometidas las relaciones humanas en sociedad.

Derogar.- Abolir, anular algo establecido como ley o costumbre.

Designar.- Señalar o destinar una persona para determinado fin.

Desmovilización.- Acción y efecto de desmovilizar, de impedir que la gente se organice y actúe en el plano social, expresando sus intereses.

Diario Oficial.- Es el diario que realiza las publicaciones oficiales de los órganos del Estado.

Dieta parlamentaria.- Retribución o indemnización fijada para los representantes en Cámaras legislativas, o sea, a los Diputados y Senadores.

Domicilio.- Lugar en que legalmente se considera establecida una persona para el cumplimiento de obligaciones y ejercicio de sus derechos.

Ejecutivo dualista.- Es el Poder Ejecutivo que tiene dos órganos separados, uno es el Jefe de Estado y otro es el gobierno.

Elitista (de elite).- Un sector privilegiado o mejor.

Enajenar.- Privar de un derecho. 8. Entes: Entidades, instituciones.

Equidad.- Propensión a dejarse guiar o a fallar por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas del texto de la ley

Equidad.- Propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley.

Étnicos.- De etnia o de raza.

Expiración.- Acción de expirar. Acabarse, fenecer una cosa o función. 7.
Impugnada: Combatida, contradicha, refutada

Fallo.- Sentencia definitiva del juez" que se pronuncia sobre un asunto sometido a su conocimiento

Fidedigno (a).-Digno de fe y crédito; confiable.

Funciones colegiadas.- Capacidad de acción propia de un cuerpo constituido por hombres de la misma dignidad o profesión.

Garantía Constitucional.- Es el medio idóneo o adecuado para recurrir ante un tribunal de justicia, a fin de que éste restablezca un derecho que había sido vulnerado.

Hábito.- Disposición adquirida por actos y costumbres que se repiten constantemente en la práctica.

Heterónoma.- Dícese de la decisión que se impone desde fuera de una persona o de una institución.

Imperativo.- Cualidad de mando o imperio que se atribuye a una persona, la que debe ser acatada o cumplida.

Inalienable.- Que no se puede enajenar. Ejemplo: Derecho inalienable es un derecho que no se puede ceder o dar a otro.

Inamovilidad.- Facultad de los jueces de permanecer en sus cargos mientras dure su buen comportamiento

Inaplicabilidad.- Que no se puede aplicar o acomodar a una cosa o en una ocasión determinada.

Incidental.- Dícese de lo que sobreviene en algún asunto por tener alguna relación con él. Cuestión distinta de la principal materia del juicio, pero con -ella relacionada, que se ventila y decide por separado, a veces sin suspender el curso de aquel y otras suspendiéndolo

Incontrastable.- Que no puede impugnarse con argumentos ni con razones sólidas; que no se deja reducir o convencer.

Indisoluble.- Que no puede disolverse nunca.

Indulto.- Gracia por la cual el Presidente de la República remite el todo o parte de una pena, o la conmuta.

Inhabilidad constitucional.- Que no tiene las calidades y condiciones necesarias que requiere la Constitución para el ejercicio de una función determinada.

Inhabilidades parlamentarias.- Que no tiene las calidades y condiciones necesarias para asumir o servir un cargo o dignidad, referidas a lo legislativo.

Inherente.- Que por su naturaleza está tan unido a otra cosa que no se puede separar. Un derecho inherente es un derecho que no se puede separar de las personas.

Inherente.- Que su naturaleza está de tal manera unida a otra cosa, que no se puede separar.

Inmunidades parlamentarias.- Prerrogativas de los Senadores y Diputados que los eximen de ser detenidos, salvo en casos de delito flagrante, procesados o juzgados sin autorización previa de la acusación por el Tribunal de Alzada de la jurisdicción respectiva, que declare haber lugar a la formación de la causa.

Interhumano.- Entre o en medio de lo humano; entre las personas.

Inviolable.- Que no se puede dañar o afectar su integridad.

Jurisdicción.- Poder o autoridad que tienen los magistrados para poner en ejecución las leyes o para aplicarlas en un juicio.

Legitimidad.- Criterio que permite determinar la aceptación de alguien como autoridad según determinan los gobernados, reconociéndole el derecho a mandar.

Ley orgánica constitucional.- Ley que inmediatamente se deriva de la Constitución de un Estado, y contribuye a su más perfecta ejecución y observancia. En Chile, ellas deben ser aprobadas por el quórum de los cuatro séptimos de los Diputados y Senadores en ejercicio.

Mayoría absoluta.- Es aquella que consta de más de la mitad de los votos válidamente emitidos.

Mayoría absoluta.- Mayoría que consta de más de la mitad de los votos válidamente emitidos.

Mayoría simple.- Es aquella opción que cuenta con más votos que las demás opciones.

Moción.- Iniciativa legal que proponen los parlamentarios

Moral.- Relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia.

Nación.- Es la forma de comunidad más compleja que lleva en sí el conjunto de comunidades inferiores.

Norma Coactiva o Coercible.- Norma que puede ser impuesta utilizando la fuerza legítima del Estado.

Norma Incoercible.- Norma que no puede ser impuesta a través de la fuerza.

Norma:

a) Regla a la que se debe ajustar una acción o conducta, que está orientada por un valor.

b) Precepto jurídico.

Normas Procesales.- Son las normas que regulan el proceso o juicio; se refieren al procedimiento.

Núbil.- Persona que ha llegado a la edad en que es apta para el matrimonio.

Oligarquía.- Gobierno ejercido por un reducido grupo de personas que pertenecen a un estrato o clase social.

Omnicompreensiva.- Concepción que contempla todos los aspectos de la vida del hombre en sociedad, sin dejar ninguno fuera

Paradójico.- Empleo de expresiones o frases que envuelven una contradicción.

Partido político.- Son las instituciones que facilitan el ejercicio de la soberanía popular y la representación política del pueblo, porque establecen programas de acción política y presentan candidatos para ocupar funciones gubernativas.

Pena aflictiva.- Castigo impuesto al que ha cometido un delito. La pena aflictiva es en Chile aquella pena igualo superior a tres años y un día de cárcel, o aquella que la ley asimile a dicha categoría.

Perfectible.- Capaz de perfeccionarse o de ser perfeccionado.

Perjuicio.- Ganancia lícito que deja de obtenerse.

Plebiscito.- Acto en el cual la ciudadanía se pronuncia sobre una materia determinada que le es consultada.

Plebiscito.- Acto por el cual los poderes públicos someten al voto popular directo una decisión o materia determinada, para que lo apruebe o rechace.

Plebiscito.- Consulta que los poderes públicos someten al voto popular directo para que apruebe o rechace una determinada propuesta, sobre soberanía, ciudadanía, poderes excepcionales, etc.

Poder autónomo.- Poder que goza de entera independencia política.

Poder.- Dominio que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa; relación interhumana de mando y obediencia.

Poder público.- Aplicase a la potestad, jurisdicción y autoridad para hacer una cosa; contrapuesto a privado.

Poder supremo.- Que no tiene superior a sí mismo.

Potestad parlamentaria.- Dominio, poder, jurisdicción o facultad que se tiene en lo relativo a lo parlamentario.

Potestad.- Dominio o poder, jurisdicción que se tiene sobre una cosa.

Potestad reglamentaria.- Es el ámbito de competencias del Presidente de la República para dictar decretos o resoluciones para poner en ejecución las leyes. Existe en nuestra Constitución también la potestad reglamentaria autónoma, que permite al Presidente de la República establecer normas jurídicas de carácter abstracto fuera del ámbito de la ley.

Precepto legal.- Toda norma jurídica que tiene rango de ley.

Prescribir.- Ordenar, determinar una cosa. Adquirir un derecho real o extinguirse un derecho o una acción civil o penal por el transcurso del tiempo en las condiciones prescritas por la ley.

Presupuesto.- Es el conjunto de ingresos y gastos que durante un tiempo determinado tiene una institución.

Prevaricar.- Delinquir los empleados públicos, dictando o proponiendo a sabiendas o por ignorancia inexcusable una resolución de manifiesta injusticia

Preventiva.- Disponer con anticipación las cosas necesarias para un fin. Conocer de antemano o con anticipación un daño o perjuicio.

Procrear.- Engendrar, multiplicar una especie.

Promulgación.- Acto de hacer conocer o saber una cosa que debe ser cumplida, que es obligatoria.

Prorrogar.- Continuar, dilatar, extender una cosa o función por tiempo determinado.

Querrela.- Acusación ante un juez o tribunal competente para hacer efectiva la responsabilidad penal por un crimen o simple delito.

Quórum.- Número de individuos necesario para que un cuerpo deliberante tome ciertos acuerdos.

Razón.- Facultad de discurrir o discernir.

Recabar: Alcanzar, conseguir con instancias o peticiones lo que se desea.

Recíproco.- Igual en la correspondencia de uno a otro.

Recurso de reposición.- El que se interpone para pedir a los jueces que reformen sus resoluciones cuando éstas no son sentencias.

Recurso Hábeas Corpus o de Amparo.- Procedimiento judicial destinado a proteger la libertad personal y la seguridad individual.

Reforma constitucional.- Modificación o innovación que se introduce en un texto, en este caso, la Constitución Política de la República de Chile.

Refrendar.- Autorizar un despacho u otro documento por medio de la firma de persona hábil para ello.

Remove.- Sacar a un funcionario de una función o cargo determinado.

Requerimiento.- Acto judicial por el que se intima que se haga o se deje de ejecutar una cosa.

Requisito copulativo.- Circunstancia o condición necesaria se suma a otra igualmente necesaria para que opere o se produzca algo. Vínculo: Unión o atadura de una persona o cosa a otra.

Revocar.- Dejar sin efecto un mandato o resolución.

Sanción.- Autorización o aprobación que se da a cualquier norma o costumbre.

Sancionar.- Está empleada bajo la acepción de dar fuerza de ley a un precepto normativo.

Senadores Vitalicios.- Cuerpo colegislador formado por personas calificadas, elegidas o designadas por razón de su cargo, etc., y que duran desde que se obtiene el cargo hasta el fin de la vida. En Chile, ellos son los ex Presidentes de la República que hayan ejercido el cargo por seis años continuos y no hayan sido objeto de acusación constitucional.

Sentimiento.- Impresión y movimiento causado en la persona por sus aspectos espirituales.

Sistema de urgencias.- Conjunto de disposiciones contenidas en la Constitución y en la ley orgánica constitucional del Congreso Nacional, que permiten al Presidente de la República establecer y calificar la rapidez con que el Congreso Nacional debe analizar un proyecto de ley o de reforma constitucional

Sistema extraordinario o especial de reforma.- Es el sistema establecido en la Constitución para modificar las disposiciones de los capítulos I, III, VII, X, XI y XIV de la Ley Fundamental.

Sistema ordinario de reforma.- Es el sistema establecido en la Constitución para todas las reformas, con excepción de las materias contenidas en los capítulos I, III, VII, X, XI, y XIV de la Carta Fundamental.

Soberanía.- Autoridad suprema del poder público.

Soberanía nacional.- Reside en la Nación y se ejerce por medio de sus Órganos constitucionales representativos.

Sobreabundante.- Tiene más recursos que los necesarios para su desarrollo y puede compartirlos con otros.

Subhumano.- Ser que no tiene la dignidad y características que identifican a la persona humana.

Subvención.- Auxilio o apoyo económico a las necesidades de una persona o una institución.

Sufragio.- derecho y deber de los ciudadanos a través del cual se expresa el voto que permite elegir a los gobernantes o decidir sobre una materia que es consultada.

Superintendencia.- Institución con superioridad a las demás que sirven en ella. Suprema administración de un ramo.

Supervisión.- Ejercicio de una inspección superior sobre la acción de determinados funcionarios o instituciones. .

Supremacía constitucional.- Superioridad constitucional. Todas las normas del ordenamiento jurídico deben respetar en la forma y en el fondo aquello que establece la Constitución Política

Taxativamente.- Limita, circunscribe y reduce un caso a determinadas circunstancias, establece exactamente a qué casos o situaciones se refiere.

Tecnocracia.- Es el cuerpo de funcionarios que maneja la técnica y la tecnología, el cómo hacer las cosas al margen de consideraciones valóricas.

Territorio jurisdiccional.- Territorio en el que el juez ejerce sus facultades o atribuciones de tal.

Trámites.- Cada uno de los pasos que deben ser seguidos para el proceso de formación de una ley o de una reforma constitucional en cada una de las dos ramas del Congreso Nacional

Trasgresión.- Atropello; pasar por encima de una norma o de un derecho de una persona natural o jurídica.

Tributo.- Carga económica de carácter continuo en beneficio del Estado.

Utilidad pública.- Provecho, conveniencia o interés que se saca para bien de muchos.

Vigencia.- Situación en que los preceptos normativos se encuentran en vigor y producen efectos jurídicos.

Voluntad soberana.- Intención, ánimo o resolución de quien ejerce o posee la autoridad suprema

BIBLIOGRAFÍA

AHUMADA Jorge (1997), “Notas para una teoría general de planificación”, Santiago de Chile, editorial ILPES.

ALMEIDA R, A. (2010) “Gestión del talento humano. Guía Didáctica”. Loja. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

BURGELMAN, R.A. (2002) “Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company’s future”, New York: The Free Press.

CARNEIRO Caneda (2013); “El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estratégica”, Junio, Emigdio Contreras, Colombia.

CARRASCO, J. B. (2009) “Gestión de Procesos”, Chile: Evolución S.A.

CHANDLER N. (2013) “El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estratégica”, Junio, Emigdio Contreras, Colombia.

“Conformación de los consejos comunales”. Instituto de Urbanismo, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela, Caracas
roygarth@hotmail.com / pavelyn@mail.com

Conformación de los consejos comunales”. Instituto de Urbanismo, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela, Caracas
roygarth@hotmail.com / pavelyn@mail.com

Constitución de la República del Ecuador 2008.

Definición del término participación ciudadana, recuperado de www.gestiopolis.com/administracion.../la-estructura-organizacional.htm.

DE GAULEJAC Vincent (1999) Conferencia dictada *por el Profesor* con ocasión del lanzamiento de Propositiones 29: “Historias y relatos de vida: Investigación y práctica en las Ciencias Sociales” (Santiago: Ediciones SUR, marzo 1999), en Santiago de Chile.

Andrade S. (2005), Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 448.

El rol del líder, recuperado de

www.revistafuturos.info/futuros19/transp_empr2.htm.

FLACSO: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

FREIRE Paulo (1969): “Educación práctica de la libertad”, en Educación y Política, prólogo a la edición brasileña de La educación como práctica de la libertad, Paz e Terra, Río de Janeiro.

FREIRE Paulo (1969): « Educación práctica de la Libertad, Montevideo, Tierra Nueva. Y Pedagogía de los oprimidos”, Montevideo, Tierra Nueva, 1970 [Buenos Aires, Siglo XXI Argentina Editores.

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

GOFFMAN Erwin (1988): “Los momentos y los hombres”, textos presentados por Y. Winkin en las ediciones el SEUIL/medianoche, Paris.

GÓMEZ Millán Lobelia (2007) “Organización y participación comunitaria en el proceso de Guerra Sotillo Alexis: Obtenido de la página web: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>,

HERZBERG Frederick (1996): “El trabajo y la naturaleza del hombre” (Work and the Nature of Man) The World Publishing Company, 1966) EME, Paris 1971, tomado por **FOUDRIAT Michel (2007):** “Sociología de las Organizaciones”, 2da edición, ediciones Pearson-Educación, Paris.

HESS Remi (2008): “Del centro a la periferia y Análisis institucional y pedagogía, fragmentos para una nueva teoría”, Paris, editorial Ellipses.

KLIKSBERG Bernardo: Entre sus últimas obras: “Pobreza, un tema impostergradable” (Fondo de Cultura Económica), “Pobreza. Claves para una gerencia social eficiente” (Editorial Norma); “Social Management: some strategic issues” (United Nations, New York);

“La estructura organizacional”, recuperada de: www.gestiopolis.com/administracion.../la-estructura-organizacional.htm.

LE BOTERF Guy (1981): “La encuesta- participación en cuestión” in teorías y prácticas de la educación permanente, edición de la Liga de la Educación Permanente, Paris.

LEWIN Kurt (1978): “Ciencia de la práctica y teoría de campo en la ciencia social, 1ra edición, editorial PAIDOS, colección Psicologías del siglo XX, Buenos Aires.

López de Ceballos P. (2003) Ley Orgánica de Participación Ciudadana, Del Poder Ciudadano, Artículo 29. "Un método para la investigación-acción participativa", cuarta edición, Edición Promoción y Cultura, editorial Popular, Madrid.

MÜNCH Galindo Lourdes y García Jiménez, José (1991), "Fundamentos de Administración", México, Trillas. Pag 212

MINTZBERG Henri (1988): "La estructuración de las organizaciones" editorial Ariel, Montreal-Canada.

"Dictionary of Marketing Terms", Obtenido de la página web de la American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, del 28 de agosto 2007.

OLIVARES Farías Roberto (2013): "La cultura organizacional un activo clave para la supervivencia de la empresa social", Universidad Regiomontana, International Journal of Good Conscience México, quien cita la obra de

ABRAHAMSON s., Ryder P. y Unterberg B (2013): "Crowdstorm: the future of innovation" ideas and Problem Solving. USA Wiley Press.

ONG: Organización No Gubernamental

OMS: Organización mundial de la salud, declaración del alma alta (1978).

"Organización y conceptos de organización", recuperado de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>.

"Papel e importancia del liderazgo en las Organizaciones", recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-slas-organizaciones>.

PAVÉS: Avances sociales que introduce la gestión de información en las bibliotecas públicas, pág. 3

PIÑONES, A Rementería (2012). “Conceptos Básicos de Gestión” Universidad de Santiago de Chile. /2011). es.scribd.com/doc/.../Capitulo-7-Conceptos-basicos-degestion.

PNBV: Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2018

Real academia Española, definición de líder, recuperado de:
<http://lema.rae.es/drae/srv/search?val=1%EDder>

SANMARTÍN H. (2011), “Educación y proyección comunitaria” Recuperado de:
<http://albilla-alba.blogspot.com/2011/07/educacion-y-participacion-comunitaria.html>

THIETART Raymond-Alain (1993): “La estrategia en las empresas”, 2da edición, colección EDISCIENCE Internacional, Paris.

TOURAINÉ Alain (1981): “La voz y la mirada”, Método de intervención sociológica, Ediciones Points, Paris.

ANEXOS

Anexos 1 Encuesta modelo dirigida a los moradores de la Ciudadela “6 de Enero”.

OBJETIVO:

Diagnosticar las limitantes que impiden a los directivos del comité pro mejoras de la ciudadela 6 de enero realizar una gestión adecuada.

1. ¿Cuánto tiempo vive en la ciudadela “6 de Enero”?

De 1 a 5 años.

De 6 a 10 años

Más de 10 años

2. La ciudadela “6 de Enero” cuenta con un comité Pro mejoras.

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

3. Usted asiste regularmente a las asambleas del comité Pro mejoras de la Ciudadela “6 de Enero”.

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

4. ¿La convivencia entre los moradores del sector es?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

5. Los líderes del comité barrial trabajan arduamente por el bienestar de los moradores del sector

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

6. ¿Los líderes del comité informan constantemente las gestiones que realizan?

- Si
- Ocasionalmente
- No

7. Los directivos del comité barrial están debidamente capacitados para liderar la organización.

Totalmente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. Los líderes del Comité pro mejoras de la ciudadela 6 de Enero cuentan con una planificación de actividades que les permita organizar en tiempo y espacio.

Totalmente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>

9. La capacidad de gestión de los líderes del comité es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

10. ¿Conoce usted sus deberes y derechos que tiene como socio del Comité pro mejoras de la Ciudadela 6 de Enero?

Si

Medianamente

No

11. Los moradores del sector participan activamente en los asuntos de interés de la ciudadela.

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

12. Por cuál de estas razones considera usted que los moradores de la Ciudadela 6 de Enero no se interesan en los asuntos del comité:

Falta de tiempo.

Comunicación poco efectiva por parte de los líderes.

Desconfianza en directivas anteriores.

Los líderes no motivan la participación del ciudadano

No se considera suficientemente capacitado para participar

No le interesan los problemas del sector

Desconoce sus funciones como socio del comité

13. Los líderes del Comité pro mejoras de la ciudadela 6 de Enero cuentan con una planificación de actividades que les permita organizar en tiempo y espacio.

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

14. Según su criterio ¿cuál de los siguientes problemas afecta más a la Ciudadela 6 de Enero?

Pobreza

Delincuencia

Drogadicción

Escases de plazas laborales

Limitada participación de la ciudadanía en asuntos de interés.

15. Considera usted necesario implementar una estrategia de gestión Organizacional para mejorar la participación de los moradores del sector?

Totalmente de Acuerdo

- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Anexos 2 PLANO DE LA SITUACION GEOGRAFICA DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO, LA LIBERTAD



Anexos 3 REUNIÓN CON LOS DIRECTIVOS DEL COMITÉ PRO MEJORAS DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO



REALIZANDO LA ENCUESTA A LOS SOCIOS DEL COMITÉ PRO MEJORAS DE LA CIUDADELA 6 DE ENERO



Obras con las que cuenta La Ciudadela “6 de Enero”



Sede Social la cual inicio su estructuración en el año 2014 con el apoyo de la administración del Alcalde Antonio Espinoza.



Iglesia Construida en el año 2005 con fondos Advenía-Alemania con la gestión del Padre Mariano Merchán



Parque del Barrio 6 de Enero, construido en el año 2007 con el apoyo del Ingeniero Patricio Cisneros.



Cancha deportiva construida en el año 2007 con el apoyo del Ing. Patricio Cisneros



Colegio Particular a Distancia Profesor Ernesto González Muñoz, el cual funciona desde el año 2008 en la Ciudadela “6 de Enero”



Cancha deportiva construida en el año 2001 con el apoyo de Patricio Cisneros.



Escuela Fiscal Esmeralda Valdivia. Donación Padre Mariano Mehan



Centro de Desarrollo Social Gestión período 2011- 2014