



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**PROMOCIÓN I**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DE SAN CRISTÓBAL BASADO EN BALANCED SCORECARD”**

**AUTOR: ARQ. FRANCISCO PAUL CORONEL RAMÓN**

**DIRECTOR: ING. CRNEL. CECIL AGUIRRE C. MBA**

**MARZO - 2011**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**CERTIFICADO**

En mi condición de Director, CERTIFICO que el Señor FRANCISCO PAUL CORONEL RAMÓN, ha desarrollado la tesis de grado titulado, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL BASADO EN BALANCED SCORECARD. Observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo al mencionado egresado para que reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Dirección de Postgrados y proceda a la defensa de su contenido.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Ing. Crnel. Cecil Aguirre C. MBA  
Director

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Francisco Paul Coronel Ramón

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL BASADA EN EL BALANCED SCORECARD”**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Puerto Baquerizo Moreno, 13 de julio de 2012

Arq. Francisco Coronel Ramón.  
Nº CC. 0501152813



Puerto Baquerizo Moreno, 13 de julio de 2012

Señores

**ESPE**

Ciudad

De mi consideración:

Por el presente autorizo a ustedes la publicación de esta tesis de Maestría en Planificación y Dirección Estratégica, primera promoción, realizado en esta prestigiosa institución y que trata el tema “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL BASADA EN EL BALANCED SCORECARD”, la misma que ha sido entregada para su fácil manejo.

Atentamente,

Arq. Francisco Coronel Ramón.  
Nº CC. 0501152813

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi guía incondicional en todas las acciones que he realizado en el transcurso de mi vida, las mismas que me han servido mucho para alcanzar mis metas propuestas y superar todos los retos que se me han presentado.

A Marilú por su apoyo incondicional en el transcurso de la elaboración de mi tesis, porque siempre estuvo presente hasta la culminación de la misma.

A mi director de Tesis Ing. Crnel. Cecil Aguirre C. MBA por dedicarme su tiempo, asesorándome, guiándome permanentemente en la elaboración de la Tesis.

A la **ESPE**, y sus docentes que tuvimos el privilegio de tenerlos como maestros, quienes nos dieron la oportunidad de compartir experiencias y nutrieron mi espíritu con conocimiento y herramientas gerenciales irremplazables que nos acompañarán el resto de nuestra vida profesional.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal que me brindó todas las facilidades y la información necesaria para el desarrollo de la Tesis.

Francisco

## DEDICATORIA

A Dios que siempre ha guiado mis pasos por el camino del bien, a mi esposa Marilú, a mis hijos; Génesis, Franck, y María Cristina quienes son mi principal razón de existir, por ser mi fuente de alegría infinita, por brindarme la oportunidad de superación, por haberme permitido culminar esta meta con su guía y amor inagotable, por apoyarme incondicionalmente, por estar pendiente de mi a cada instante, por sus sabios consejos, su cariño, fuerza, apoyo constante, creando de esta forma un pilar fundamental para triunfar y lograr el fruto de sus esfuerzos.

Francisco

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>RESUMEN DE LA TESIS</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	21
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES</b> .....	47
1.1. ANTECEDENTES.....	47
1.2. LA INSTITUCIÓN MUNICIPAL.....	47
1.2.1. UBICACIÓN.....	47
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47
1.4. PROBLEMÁTICA.....	51
1.4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	53
1.4.1.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	56
1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	58
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	59
1.5.2. OBJETIVO GENERAL.....	59
1.6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	60
1.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	60
1.6.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	60
1.6.1.2. FASES DE LA PLANIFICACIÓN.....	62
1.6.1.3. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA.....	64
1.6.1.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	64
1.6.1.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	65
1.6.1.6. BALANCED SCORECARD.....	67
1.6.2. MARCO CONCEPTUAL.....	73
1.6.2.1. CONCEPTOS TEÓRICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	73
<b>CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	81
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	81
2.1.1. MACROAMBIENTE.....	81
2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO.....	82
2.1.1.2. RIESGO PAÍS.....	90
2.1.1.3. FACTOR POLÍTICO.....	92
2.1.1.4. FACTOR SOCIAL.....	93
2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO.....	99
2.1.1.6. FACTOR AMBIENTAL.....	100
2.1.2. MICROAMBIENTE.....	108
2.1.2.1. PROVEEDORES.....	109
2.1.2.2. CLIENTES.....	112
2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	115
2.2.1. CADENA DE VALOR.....	116

2.2.1.1.	DEFINIENDO VALOR.....	117
2.2.1.2.	CADENA DE VALOR DE LA INSTITUCIÓN MUNICIPAL.....	119
2.2.1.3.	ORGANIZACIÓN.....	120
2.2.1.4.	ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.....	121
2.2.1.5.	ORGÁNICO FUNCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.....	122
2.2.2.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	123
2.2.2.1.	GRUPO OCUPACIONAL POR PROCESO.....	125
2.2.2.2.	GRUPO OCUPACIONAL INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.....	127
2.2.3.	CAPACIDAD FINANCIERA.....	128
2.2.3.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.....	129
2.2.3.2.	ANÁLISIS DE LOS INGRESOS.....	131
2.2.3.3.	ANÁLISIS DE LOS GASTOS.....	132
2.2.3.4.	DESTINO DE LAS INVERSIONES.....	133
2.2.3.5.	INDICADORES FINANCIEROS.....	135
2.2.3.6.	CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	137
2.2.4.	CAPACIDAD DE SERVICIO A LA COMUNIDAD.....	139
2.2.4.1.	GERENCIA GENERAL “ALCALDE”.....	141
2.2.4.2.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	142
2.2.4.3.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	143
2.2.4.4.	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	143
2.3.	ANÁLISIS FODA.....	145
2.3.1.	MATRICES.....	153
2.3.1.1.	MATRIZ DE RESUMEN DE FORTALEZAS.....	153
2.3.1.2.	MATRIZ DE RESUMEN DE OPORTUNIDADES.....	154
2.3.1.3.	MATRIZ DE RESUMEN DE DEBILIDADES.....	155
2.3.1.4.	MATRIZ DE RESUMEN DE DEBILIDADES.....	153
2.3.1.5.	MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FORTALEZAS.....	157
2.3.1.6.	MATRIZ DE PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	158
2.3.1.7.	MATRIZ DE PONDERACIÓN DE DEBILIDADES.....	159
2.3.1.8.	MATRIZ DE PONDERACIÓN DE AMENAZAS.....	160
2.3.1.9.	ANÁLISIS DE MATRICES DE PONDERACIÓN.....	161
2.3.2.	MATRICES DE ACCIÓN.....	162
2.3.2.1.	MATRIZ DE ACCIÓN DE ÁREAS OFENSIVAS FO.....	164
2.3.2.2.	MATRIZ DE ACCIÓN DE ÁREAS DEFENSIVAS DA....	166
2.3.2.3.	MATRIZ DE ACCIÓN DE RESPUESTA FA.....	168
2.3.2.4.	MATRIZ DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO DO.....	171
2.3.3.	SÍNTESIS.....	174
2.4.	MATRIZ DE SÍNTESIS FOFA – DODA.....	174
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....</b>		<b>162</b>
	MISIÓN.....	164
	VISION.....	165
	PRINCIPIOS.....	165



MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS.....	168
VALORES.....	170
MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES.....	174
OBJETIVOS.....	176
OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	177
3.5.0.1. ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICAS.....	178
3.5.0.2. EJES ESTRATÉGICOS PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.....	179
3.5.0.3. PRIORIZACIÓN PRE OBJETIVOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.....	181
3.5.0.4. ANÁLISIS IMPACTO VS. FACTIBILIDAD.....	183
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	183
3.5.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES.....	185
3.5.1.2. PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	188
3.5.1.3. FACTIBILIDAD vs IMPACTO.....	189
3.5.1.4. MATRIZ DE IMPACTO vs FACTIBILIDAD.....	190
3.5.1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICO.....	191
POLÍTICAS INSTITUCIONALES GENERALES.....	192
POLÍTICAS INSTITUCIONALES ESPECÍFICAS.....	193
ESTRATEGIAS.....	195
ESTRUCTURA ORGÁNICA ESTRATÉGICA POR PROCESOS PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.....	201
ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.....	204
ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.....	206
MAPA ESTRATÉGICO.....	207
3.7.1.1. MAPA ESTRATÉGICO CORPORTATIVO.....	212
3.7.1.2. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS.....	213
BALANCED SCORECARD “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”.....	214
3.7.2.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	214
3.7.2.2. MEDIDAS (KPI).....	216
3.7.2.3. METAS.....	218
3.7.2.4. MEDIOS.....	219
3.7.2.5. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	220
 CAPITULO IV: IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	 227
4.1. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS.....	227
4.1.1. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS.....	227
4.1.2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	228
4.1.3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	229
4.1.4. DETERMINACIÓN DE PLAZOS DE PROYECTOS.....	230
4.2. PERFILES DE PROYECTOS.....	230
4.2.1. PROYECTOS A CORTO PLAZO.....	231
4.2.1.1. PROYECTO 1: PLAN DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.....	231

4.2.1.2. PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL.....	234
4.2.2. PROYECTOS A MEDIANO PLAZO.....	237
4.2.2.1. PROYECTO 3: IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA LA CADENA DE SUMINISTRO.....	237
4.2.2.2. PROYECTO 4: PLAN DE MARKETING.....	240
4.2.3. PROYECTOS A LARGO PLAZO.....	243
4.2.3.1. PROYECTO 5: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CONTABLE FINANCIERO ADMINISTRATIVO.....	243
4.2.3.2. PROYECTO 6: PARQUE EÓLICO PARA EL CANTÓN SAN CRISTÓBAL ETAPA II.....	247
4.2.3.3. PROYECTO 7: “CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE AGUA POTABLE PARA SAN CRISTÓBAL.....	292
4.2.3.4. PROYECTO 8: RED DE ALCANTARILLADO SANITARIO PARA PUERTO VELASCO IBARRA, ISLA FLOREANA.....	346
4.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS.....	398
4.4. DESARROLLO DE PROYECTOS.....	406
4.4.1. PROYECTO 1: PLAN DE DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.....	406
4.4.2. PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN.....	416
4.5. PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO PARTICIPATIVO AÑO 2011...	431
 CAPÍTULO V: INDICADORES DE GESTIÓN.....	 434
5.1. INDICADORES DE GESTIÓN.....	434
5.1.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	435
5.2. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	435
5.2.1. INDICADORES DE PROCESOS (EFICIENCIA Y EFICACIA).....	436
5.2.2. INDICADORES DE CLIENTES Y MERCADO.....	437
5.2.3. INDICADORES FINANCIEROS.....	437
5.2.4. INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE.....	438
5.3. INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS.....	439
5.4. CUMPLIMIENTO.....	441
5.5. RESULTADOS.....	442
5.5.1. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS.....	443
5.5.2. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN LOS PLAZOS.....	443
5.5.3. PRESUPUESTO DE RECURSOS POR PROYECTOS DE MENOR CUANTÍA.....	444
5.5.4. PRESUPUESTO DE RECURSOS POR PROYECTOS.....	446
5.6. ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.....	447
5.6.1. FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTOS.....	447

5.6.2. FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS.....	448
5.7. CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.....	450
5.7.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	451
5.7.2. TASA INTERNA DE RETORNO.....	452
5.7.3. RELACIÓN COSTO BENEFICIO.....	452
5.7.4. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO PRINCIPAL.....	452
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	455
6.1. CONCLUSIONES.....	455
6.1.1. RECOMENDACIONES.....	457
BIBLIOGRAFIA.....	459
GLOSARIO.....	461

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N <sup>o</sup> . 1	Listado de clientes principales.....	114
Tabla N <sup>o</sup> . 2	Grupo Ocupacional por Proceso.....	125
Tabla N <sup>o</sup> . 3	Grupo Ocupacional Institucional.....	127
Tabla N <sup>o</sup> . 4	Análisis de la Situación Financiera 2006 –2008.....	129
Tabla N <sup>o</sup> . 5	Análisis de los gastos (años 2006 – 2008.....	132
Tabla N <sup>o</sup> . 6	Destino de las inversiones.....	134
Tabla N <sup>o</sup> . 7	Indicadores Financieros.....	135
Tabla N <sup>o</sup> . 8	Presupuesto de ejecución del proyecto Eólico etapa II.....	286
Tabla N <sup>o</sup> . 9	Presupuesto de construcción: Proyecto. Agua Potable.....	329
Tabla N <sup>o</sup> .10	Cronograma trimestral valorado de actividades.....	333
Tabla N <sup>o</sup> .11	Distribución Poblacional residente del cantón.....	367
Tabla N <sup>o</sup> .12	Cobertura de eliminación de aguas servidas.....	377
Tabla N <sup>o</sup> .13	Presupuesto ejecución proyecto “Alcantarillado Puerto Velasco Ibarra”.....	385
Tabla N <sup>o</sup> .14	Programación del Proyecto 1 “Difusión e implementación de la Planificación estratégica al personal de la institución.....	414
Tabla N <sup>o</sup> .15	Programación del Proyecto 2 “Plan de Capacitación para el personal Municipal.....	415
Tabla N <sup>o</sup> .16	Programación del Proyecto 3 “Implementación de un Software de Gestión para la cadena de suministro”.....	416
Tabla N <sup>o</sup> .17	Programación del Proyecto 4 “Plan de Marketing”.....	417
Tabla N <sup>o</sup> .18	Programación del Proyecto 5 “Implementación de un sistema Contable financiero administrativo”.....	418
Tabla N <sup>o</sup> .19	Programación del Proyecto 6 “Parque Eólico en San Cristóbal Etapa II.....	419
Tabla N <sup>o</sup> .20	Programación del Proyecto 7 “Sistema Integral de Agua Potable Para San Cristóbal.....	420
Tabla N <sup>o</sup> .21	Programación del Proyecto 8 “Red de alcantarillado sanitario para Puerto Velasco Ibarra”.....	421
Tabla N <sup>o</sup> .22	“POA”. PLAN OPERATIVO ANUAL 2011.....	447-448-449

## ÍNDICE DE MAPAS

Mapa N°. 1	Relieve isla San Cristóbal, Provincia de Galápagos	38
Mapa N°. 2	División Político Administrativa “Distrito Galápagos”	41
Mapa N°. 3	Puerto Baquerizo Moreno	47
Mapa N°. 4	Unidades Ambientales en Galápagos	102
Mapa N°. 5	Cerro el Tropezón	270
Mapa N°. 6	Isla San Cristóbal. Recursos Hídricos	324
Mapa N°. 7	Archipiélago de Galápagos	368
Mapa N°. 8	Isla Floreana y/o Santa María	369

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1	Diagrama de Ishikawa (Causa y Efecto).....	57
Gráfico N°. 2	Fases de la Planificación.....	62
Gráfico N°. 3	Relaciones entre los factores externos clave y la Organización.....	106
Gráfico N°. 4	Procedimientos Dinámicos.....	111
Gráfico N°. 5	Cadena de valor.....	118
Gráfico N°. 6	Orgánico Estructural del Gobierno Municipal de San Cristóbal.....	121
Gráfico N°. 7	Orgánico Funcional del Gobierno Municipal de San Cristóbal.....	122
Gráfico N°. 8	Análisis de Ingresos y Gastos (años 2006 – 2008).....	130
Gráfico N°. 9	Análisis de Ingresos y gastos.....	131
Gráfico N°. 10	Análisis de los gastos corrientes (años 2006 – 2008)....	133
Gráfico N°. 11	Funciones de la Gerencia Municipal.....	142
Gráfico N°. 12	Análisis FODA.....	147
Gráfico N°. 13	Diagrama de Filosofía Institucional.....	178
Gráfico N°. 14	Matriz de Impacto vs Factibilidad.....	206
Gráfico N°. 15	Recursos económicos implementados en resultados	

	deseados por los ciudadanos.....	221
Gráfico N°. 16	Mapa Estratégico.....	223
Gráfico N°. 17	Mapa Estratégico Corporativo del GMSC.....	228
Gráfico N°. 18	Mapa Estratégico por Perspectivas del GMSC.....	229
Gráfico N°. 19	Elementos del Balanced Scorecard.....	231
Gráfico N°. 20	Importancia de los KPI's.....	234
Gráfico N°. 21	Aerogeneradores en el Cerro el Tropezón.....	269
Gráfico N°. 22	Implementación general de Pto. Velasco Ibarra.....	384
Gráfico N° 23	Flujo de Efectivo Sin Proyecto.....	464
Gráfico N° 24	Flujo de Efectivo Con Proyecto.....	465
Gráfico N° 25	Gráfico N° 25 Flujo Incremental.....	467

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°. 1	Modelo de Implementación Estratégica.....	64
Cuadro N°. 2	Factores Internos, Externos.....	65
Cuadro N°. 3	Producto Interno Bruto año 2004 – 2009.....	83
Cuadro N°. 4	Evolución del PIB por periodo presidencial (1979 – 2007)	84
Cuadro N°. 5	Evolución del PIB Per Cápita (1993 – 2007).....	86
Cuadro N°. 6	Población Total y Económicamente Activa (1988 – 2007)	95
Cuadro N°. 7	Crecimiento poblacional de Galápagos por cantones, 1982-1998.....	96
Cuadro N°. 8	Población por área geográfica y sexo.....	97
Cuadro N°. 9	Población de 10 años y más por analfabetismo.....	98
Cuadro N°. 10	Perfil de A. Externo “Oportunidades y Amenazas”.....	107
Cuadro N°. 11	Perfil de Fortalezas y Debilidades.....	120
Cuadro N°. 12	Análisis del presupuesto ejecutado a junio 2010.....	135
Cuadro N°. 13	Diferencias entre Administración Privada y Pública.....	145
Cuadro N°. 14	Análisis externo Vs. Análisis interno DOFA.....	146
Cuadro N°. 15	Matriz de Resumen de Fortalezas.....	153
Cuadro N°. 16	Matriz de Resumen de Oportunidades.....	154
Cuadro N°. 17	Matriz de Resumen de Debilidades.....	155
Cuadro N°. 18	Matriz de Resumen de Amenazas.....	156
Cuadro N°. 19	Matriz de Ponderación de Fortalezas.....	157
Cuadro N°. 20	Matriz de Ponderación de Oportunidades.....	158
Cuadro N°. 21	Matriz de Ponderación de Debilidades.....	159
Cuadro N°. 22	Matriz de Ponderación de Amenazas.....	160
Cuadro N°. 23	Matriz de acción de áreas ofensivas FO.....	164
Cuadro N°. 24	Matriz de acción de áreas defensivas DA.....	166
Cuadro N°. 25	Matriz de acción de respuesta FA.....	168
Cuadro N°. 26	Matriz de acción de mejoramiento DO.....	171
Cuadro N°. 27	Matriz de Síntesis FOFA – DODA.....	175
Cuadro N°. 28	Matriz de Síntesis DOFA.....	177

Cuadro N°. 29	Diagrama de filosofía.....	179
Cuadro N°. 30	Matriz Axiológica de principios.....	185
Cuadro N°. 31	Matriz Axiológica de Valores.....	191
Cuadro N°. 32	Características de los objetivos.....	193
Cuadro N°. 33	Ejes Estratégicos para el GMSC.....	195
Cuadro N°. 34	Priorización de Pre-Objetivos, C-A.....	197
Cuadro N°. 35	Priorización de Pre-Objetivos, C – I – F.....	198
Cuadro N°. 36	Análisis Impacto vs factibilidad del GMSC.....	199
Cuadro N°. 37	Temas Estratégicos.....	200
Cuadro N°. 38	Objetivos Estratégicos Claves.....	202
Cuadro N°. 39	Priorización de Objetivos.....	204
Cuadro N°. 40	Factibilidad vs Impacto .....	205
Cuadro N°. 41	Objetivos Estratégicos y plazos de ejecución.....	207
Cuadro N°. 42	Organigrama Estructural por Procesos.....	218
Cuadro N°. 43	Estrategias Institucionales del GMSC.....	222
Cuadro N°. 44	CMI del GMSC.....237-238-239-240-241-242	
Cuadro N°. 45	Impacto estratégico de los proyectos.....	244
Cuadro N°. 46	Matriz de Priorización.....	245
Cuadro N°. 47	Determinación de plazos de proyecto.....	246
Cuadro N°. 48	Parque térmico de San Cristóbal.....	265
Cuadro N°. 49	Reducción de CO2.....	277
Cuadro N°. 50	Matriz Marco Lógico. Proyecto “Parque Eólico San Cristóbal Etapa II.....	279
Cuadro N°. 51	Análisis de Agua superficial del arroyo en Cerro Gato..	311
Cuadro N°. 52	Población y Consumo de Agua.....	315
Cuadro N°. 53	Matriz Marco Lógico. Proyecto Agua Potable.....	327
Cuadro N°. 54	Matriz de Marco Lógico del Proyecto Alcantarillado Sanitario en Puerto Velasco Ibarra.....	386
Cuadro N°. 55	Cronograma de difusión de la Planificación Estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal.....	426
Cuadro N°. 56	Presupuesto resumen del proyecto N° 1.....	431
Cuadro N°. 57	Áreas Institucionales a capacitar.....	435
Cuadro N°. 58	Temáticas de cursos de capacitación.....	436
Cuadro N°. 59	Criterios de evaluación de empresas.....	439
Cuadro N°. 60	Evaluación de Empresas.....	440
Cuadro N°. 61	Evaluación de Empresas – Área ventas.....	441
Cuadro N°. 62	Evaluación Logística y Distribución.....	441
Cuadro N°. 63	Evaluación de Empresas área Recursos Humanos.....	442
Cuadro N°. 64	Selección de Empresas de Capacitación.....	442
Cuadro N°. 65	Definición de cronogramas de capacitaciones.....	443
Cuadro N°. 66	Cronograma de Cursos de Capacitación “técnicas de Venta 1” .....	443
Cuadro N°. 67	Cronograma de Cursos de Capacitación “técnicas de Venta 2”.....	443
Cuadro N°. 68	Cronograma de Cursos de Capacitación, Administración de Bodega e inventarios 1.....	444
Cuadro N°. 69	Cronograma de Cursos de Capacitación, Administración de Bodega e inventarios 2.....	444

Cuadro N° 70	Cronograma de Cursos de Capacitación, Gerencia de Recursos Humanos y Psicometría 1.....	444
Cuadro N° 71	Cronograma de Cursos de Capacitación. Gerencia de Recursos Humanos, Psicometría 2.....	445
Cuadro N° 72	Indicadores de Gestión por Perspectiva.....	457-458
Cuadro N° 73	Presupuesto de los Proyectos según los plazos.....	450
Cuadro N° 74	Presupuesto de recursos por proyectos de menor cuantía y Plazos de ejecución.....	461
Cuadro N° 75	Presupuesto de recursos por Proyectos, según requerimiento de Materiales.....	462
Cuadro N° 76	Presupuesto Anual de Recursos por Proyecto.....	463
Cuadro N° 77	Flujo de efectivo sin proyectos.....	464
Cuadro N° 78	Presupuesto de Recursos Con Proyecto.....	465
Cuadro N° 79	Flujo Incremental.....	466



## INTRODUCCIÓN

Hacia finales del siglo XX nuevos paradigmas de índole global han emergido, al amparo de fuerzas sociales, culturales, económicas e institucionales, así como de tendencias tecnológicas, ambientales y de patrones de consumo de bienes, servicios y recursos energéticos, entre otros. Estas fuerzas y tendencias están transformando de modo dramático el modo como se vinculan las sociedades y, particularmente, sus estratos sociales y gubernamentales.

Por su carácter promotor del desarrollo de la sociedad y, al mismo tiempo, del crecimiento económico el ámbito de la gestión de gobierno local, acusa de modo significativo el impacto de estas fuerzas y tendencias que no están bajo su control, dado que tienen un carácter regional y global.

En esta circunscripción espacial única en el mundo como las islas Galápagos, tanto la gestión como las entidades municipales enfrentan desafíos y demandas por resultados que van más allá de las convencionales necesidades de los vecinos, y que ahora incorporan gobernar y hacer gerencia en el ámbito de descentralización en el que los vínculos con los sectores productivos, con la sociedad civil organizada y con otras entidades gubernamentales son imprescindibles para aprovechar oportunidades de desarrollo integral y para enfrentar las necesidades problemáticas socioeconómicas, culturales y ambientales de índole local.

La posibilidad de que los gobiernos descentralizados mantengan vigencia en el contexto mercado sociedad dependerá de su habilidad para adaptarse al cambio y para contribuir a mejorar los vínculos entre los distintos actores sociales a favor del desarrollo común. Algunos de los más serios desafíos que los gobiernos descentralizados deben vencer no se encuentran en la falta de recursos económicos o en la rigidez de la normativa vigente, sino mas bien en las fuerzas internas que restringen la buena marcha de la institución.

En este contexto, los gobiernos descentralizados no pueden ya echar mano de los modelos tradicionales de administración basada en procedimientos y normas, y tampoco pueden dejar de responder a su entorno a pesar de sus carencias de recursos económico-financieros y capacidades técnicas. Tampoco pueden postergar los procesos de cambio y/o fortalecimiento institucional, ni los esquemas de hacer gestión por resultados, pues estos se deben a la legislación vigente y a las implicancias de los procesos participativos.

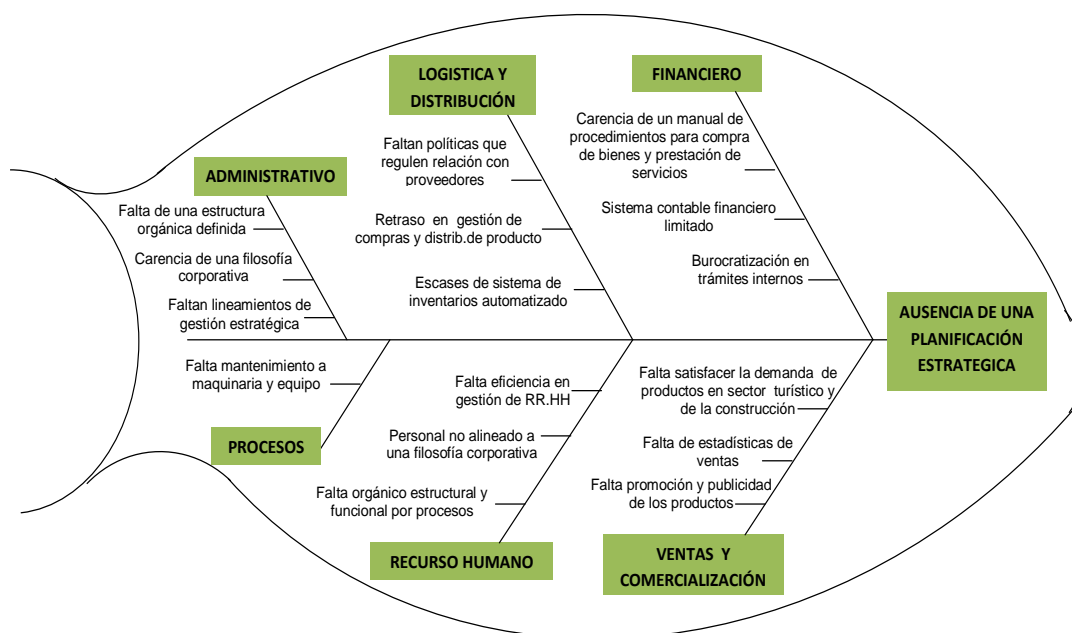
Se requiere por tanto de nuevos modelos de gerencia que se encuentren a la altura de las prioridades más importantes que nos han señalado los ciudadanos, está la necesidad de un gobierno local eficaz, transparente, moderno, participativo y tecnológico, en suma un gobierno que cueste menos y haga mucho más, y aquí es donde entra de lleno las metodologías y la tecnología para apoyo en la toma de decisiones como el Balanced Scorecard.

## RESUMEN

A la altura de las prioridades más importantes que nos han señalado los ciudadanos, como también la nueva **Ley COOTAD**, está la necesidad de un gobierno local eficaz, transparente, participativo, moderno, tecnológico. En suma un gobierno que cueste menos y haga mucho más, y aquí es donde entra de lleno la aplicación de metodologías y la tecnología para apoyo en la toma de decisiones y de evaluación de la gestión y los resultados en los procesos de Planeación Estratégica, como elementos del Macroproceso de la Gestión Institucional y organizacional, promulgando la identificación y uso racional de herramientas computarizadas y de habilidades gerenciales, para la conducción estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal.

Inicialmente el levantamiento de información se completa con las características político, económico, social, tecnológico y ambiental del país y de nuestro entorno local, y específicamente Institucional, a partir de lo anterior se procedió a una evaluación estratégica, iniciando con el análisis causa efecto Diagrama de ISHIKAWA, donde se determinó los problemas que aquejan a la Institución y sirven de referencia para la elaboración de objetivos, proyectos, con el fin de llegar a la visión.

Grafico Nº. 1 Diagrama de Ishikawa (Causa y Efecto)



Fuente: elaborado por el autor

**Siendo el Objetivo General:** Desarrollar la “Planificación Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal Basada en la metodología del Balanced Scorecard”. Para lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad San Cristobaleña, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo en la institución, como entidad pública que busca el bien común, la atención eficiente de las múltiples necesidades de la sociedad.

**Sus Objetivos Específicos:**

- Obtener un panorama de la realidad actual de la municipalidad a través de un diagnostico situacional mediante la identificación de sus fuerzas positivas y negativas del micro y macro entorno.

- Establecer una filosofía Institucional y un direccionamiento estratégico mediante el planteamiento de la visión, misión, estrategias, principios y valores que permitan identificar a dónde quiere llegar la Institución.
- Diseñar los proyectos y planes, mediante el planteamiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que le permitan a la Institución regirse a procesos adecuados.
- Establecer indicadores de gestión, evaluados a través de un control estratégico en tiempo real para apoyar a las unidades operativas evaluando y controlando los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.
- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral, basado en el Balanced Scorecard, con la finalidad de contar con un sistema de toma de decisiones para tener éxito en la compleja tarea de la administración pública.

**La Planificación:** Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la Institución”.

**Planificando conseguimos lo siguiente:**

- Establecer la dirección a seguir por la entidad y sus unidades.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones

- Supone mayores beneficios y menores riesgos

La planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

**1. ¿Dónde estamos hoy?**

- a) Análisis de la Situación Actual
- b) Análisis del entorno
- c) Análisis Interno
- d) Análisis de la Competencia

**2. ¿A dónde queremos ir?**

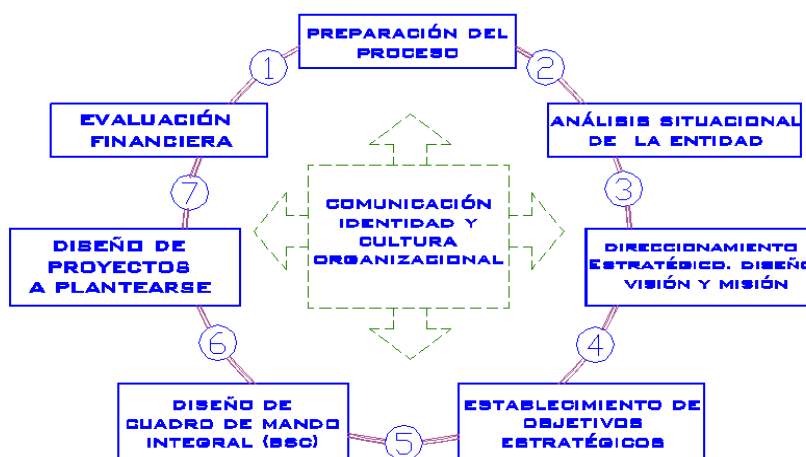
Objetivos y Metas a largo plazo

**3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

- a) Comprender el Mercado
- b) Comprender la Competencia de la entidad
- c) Diseñar las Estrategias apropiadas

**Fases de la Planificación adoptada:**

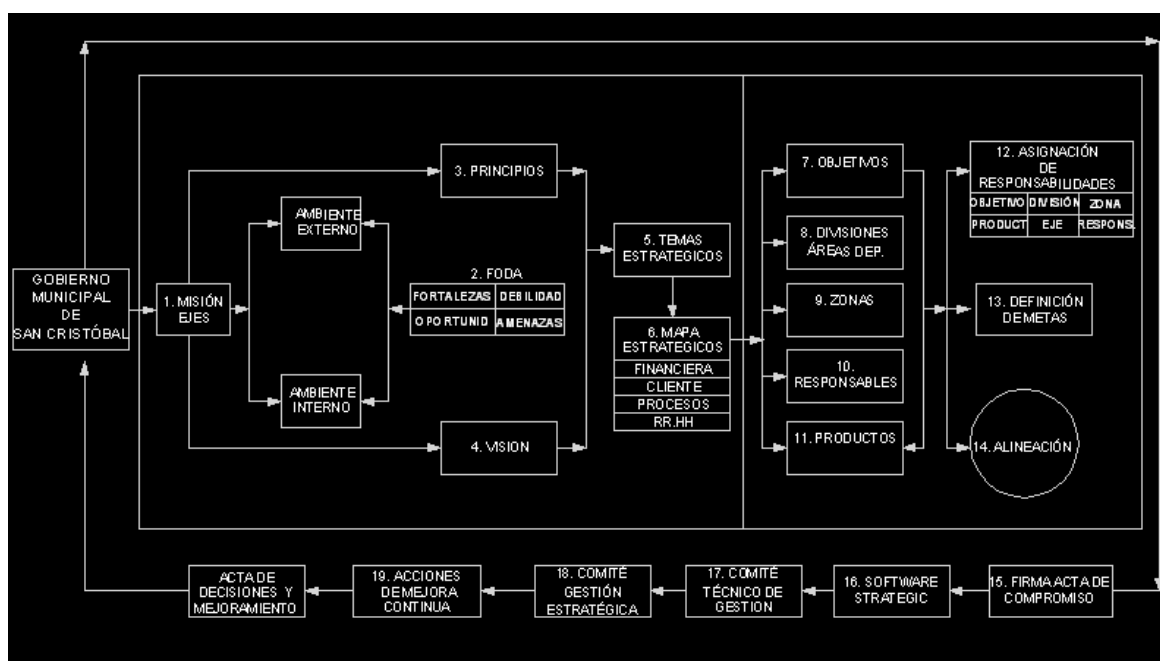
Fases de la Planificación



Fuente: elaborado por el autor

A través de la implementación de la Planificación Estratégica, se pudo identificar cada uno de los procesos dirigidos de mejor manera para que cada Dirección y Jefatura desarrolle estrategias, para la consecución de los objetivos articulados con los **12 objetivos estratégicos del Gobierno Nacional y objetivos del milenio**, fomentando el desarrollo de la comunidad San Cristobaleña.

### Modelo de Implementación Estratégica para el GAD de San Cristóbal



Fuente: elaborado por el autor

El diagnóstico inicia con la identificación de la cultura organizacional que va acorde al desarrollo interpersonal y al talento humano capacitado, lo mencionándonos diferencia de la mayoría de empresas públicas, demostrando profesionalismo y capacidad de trabajo, manifestando a los clientes externos, como son las instituciones generadoras de servicios básicos.

Se realizó un diagnóstico situacional de la entidad con la participación de Directores Departamentales y Jefes de Áreas, utilizando la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y otras matrices inherentes a la identificación de los procesos claves y estrategias prioritarias.

Para lo cual se realiza un diagnóstico minucioso de la institución identificando principalmente en donde se encuentra actualmente posicionado la Institución considerando el ambiente interno y externo, a través de un análisis **FODA**, donde:

- Las fortalezas deben utilizarse;
- Las oportunidades deben aprovecharse;
- Las debilidades deben eliminarse; y,
- Las amenazas deben sortearse



Cuadro N°. 28 Matriz de Síntesis Estratégica FOFA – DODA

	<b>F.O</b>		<b>F.A</b>
1	Aprovechar la infraestructura turística local, dando servicio de calidad enfocado a las necesidades del visitante.O10,O3 con F3	1	Incrementar número de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica. A1, A4 con F3, F4 yF10
2	Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad. O9,O5 con F4	2	Implementación de un sistema contable financiero administrativo.A6con F4
3	Implementar sistemas de recursos humanos para optimizar el desempeño de este dentro de la entidad. O7 con F6	3	Implementar relaciones interinstitucionales bilaterales. A10, A11, A12 con F6
4	Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad.O1,O2,O8 con F7y F2	4	Incursionar en nuevos segmentos de mercado. A12, A9 con F7
5	Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios. O4,O6 con F10	5	
6	Aprovechar marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales.O6,O7 con F1	6	
7		7	
	<b>D.O</b>		<b>D.A</b>
1	Implementar la planificación estratégica institucional con objetivos a corto, mediano y largo plazo. O4, O6 con D1	1	Mejorar ambiente laboral para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad.
2	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.O5 con D3	2	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante.A12, A2 con D3
3	Inducción y capacitación al personal para mejorar sus competencias.O7,O3 con D6	3	Mejorar el talento humano, dar mayor capacidad gestión de recursos.A10 con D6
4	Incrementar cobertura de servicios básicos en sectores periféricos.O4,O5 con D7	4	
5	Implementación de acreditación como AAA responsable ante SUMA. O1, O8 con D8	5	
6	Implementar orgánico estructural y funcional por procesos de la entidad.O3,O7 con D2	6	

Fuente: Elaborado por el autor

Estrategias que le permitirán a la municipalidad optimizar la alineación de todos sus servidores en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, regulando y controlando que los procesos se efectúen con eficacia, eficiencia,

Planificando todos los procesos de obras y servicios de forma transparente y confiable

## **Misión**

El Gobierno Municipal de San Cristóbal enrumbará su accionar a impulsar el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad, enmarcando sus políticas bajo el concejo de desarrollo sustentable y con un profundo respeto a la conservación del medio ambiente.

El Cantón habrá recuperado sus valores naturales, sus bellezas escénicas y contará con una arquitectura acorde a su identidad cultural y natural. Contará con una población profesionalizada para el desarrollo eficiente de las actividades productivas gracias a la elevada calidad del sistema educativo.

El Gobierno Municipal tendrá el deber de proporcionar a la comunidad un sistema sanitario eficiente y moderno el cual asegure la cobertura integral de salud a la población local.

El Municipio deberá transformarse en líder local y protagonista del desarrollo integral de la comunidad dirigiendo sus esfuerzos a la consecución de las metas propuestas en el plan estratégico de desarrollo cantonal.

## Visión

Ser líderes a nivel nacional e internacional en ámbitos de desarrollo económico sostenible, tecnológico, educación y protección al medio ambiente, consolidando una cultura e identidad propia y exportando nuestros valores, nuestros logros y nuestros conocimientos al mundo.

Posteriormente se detecta la necesidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral, para el caso de los Municipios el uso de la herramienta CMI me ha facilitado entender que su aplicación en el sector Público es mas efectivo que en el Privado, porque sin el, la única medida que las organizaciones Fiscales tienen son las financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos.

Kaplany Norton, señalan que el **CMI** es un método para medir las actividades de una compañía y/o institución en términos de su Visión y Estrategia, muestra cuando la entidad y sus empleados alcanzan los resultados definidos en el Plan.

El BSC es una herramienta revolucionaria que moviliza al personal al cumplimiento de la Misión, canalizando energías, habilidades, y conocimientos específicos de la gente en la entidad hacia el logro de Metas Estratégicas de largo Plazo.

**El CMI** Sugiere que veamos a la entidad desde 4 perspectivas, cada una de las cuales debe responder a determinada pregunta.

1. Desarrollo y Aprendizaje. **¡Podemos continuar mejorando y creando valor!**
2. Procesos Internos. **¡En que debemos sobresalir!**
3. Del cliente. **¡Como nos ven los clientes - ciudadanos!**
4. Financiera. **¡Como nos vemos a los ojos de los contribuyentes!**

**El CMI** Es por tanto un sistema de Gestión Estratégica de la entidad y consiste en:

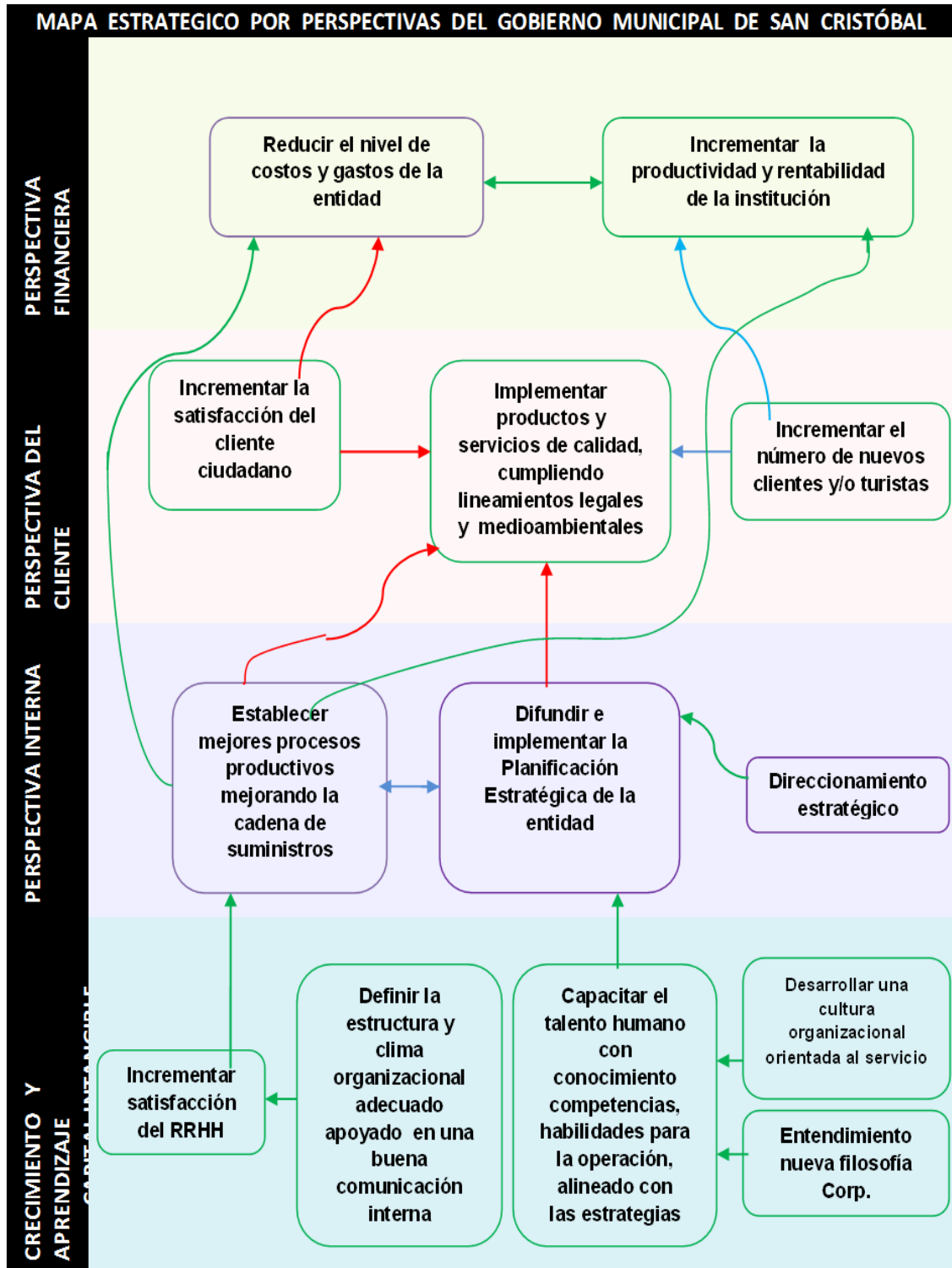
1. Formular una Estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la Estrategia a través de la organización.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
4. Conectar los objetivos con la Planificación financiera.

## PRIORIZACION DE OBJETIVOS

INCIDENCIA ALTA.....10 MEDIA.....5 BAJA.....1		FACTIBILIDAD				IMPACTO		
		POSIBILIDAD DE INVERSION	POSIBILIDAD RRHH APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZAR	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO VISION	ACEPTACION ENTIDAD	TOTAL
<b>PERSP</b>	<b>OBJETIVOS</b>	40%	40%	20%	100%	50%	50%	100%
<b>FINANCIERA</b>	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	3.5	3.5	4.0	3.6	9.0	9.0	9.0
	Maximizar la rentabilidad de la inversión	3.5	2.0	3.5	3.0	8.0	10.0	9.0
<b>CLIENTE</b>	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano	7.0	4.0	6.0	5.6	9.0	8.0	8.5
	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas.	5.0	3.0	4.0	4.0	7.0	9.0	8.0
	Implementar nuevos proyectos de infraestructura socio-ambiental	4.0	4.5	3.0	3.8	9.0	9.5	9.2
<b>INTERNA</b>	Implementar y difundir la planificación estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal.	9.0	7.0	7.0	7.8	9.5	8.0	8.8
	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.	4.0	3.0	4.0	3.6	8.0	6.0	7.0
<b>CRECIMIENTO</b>	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano	3.0	2.0	3.0	2.6	9.0	8.5	8.8
	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad	8.5	7.0	6.0	7.4	9.0	8.5	8.8

Fuente: Elaborado por el autor

## Mapa Estratégico por Perspectivas

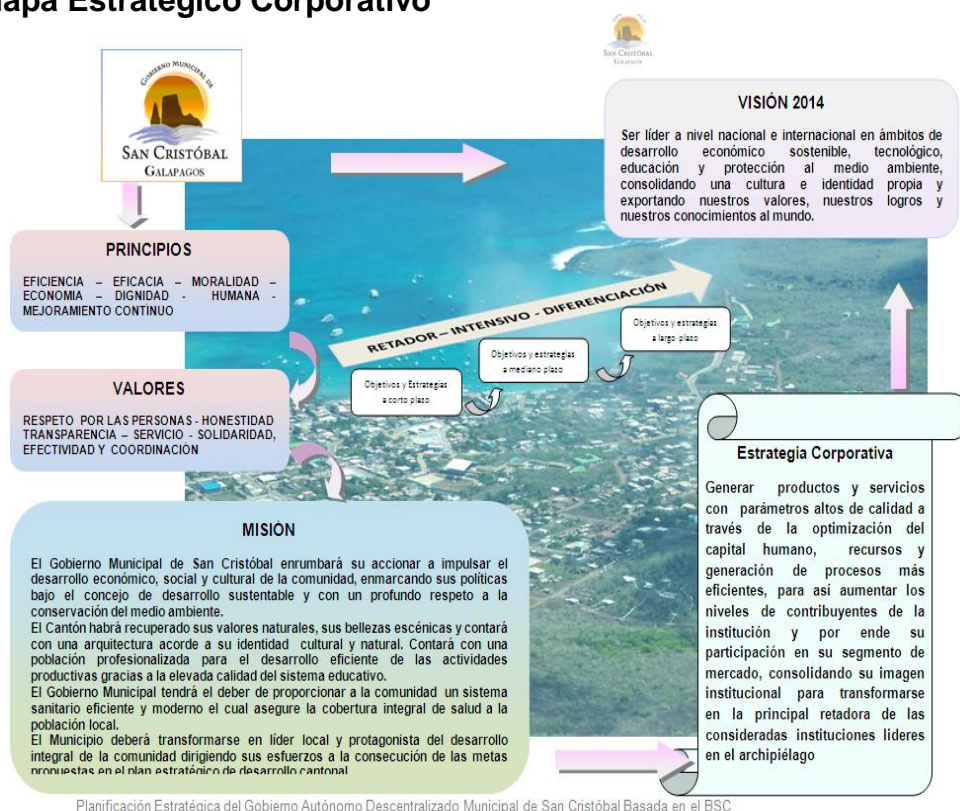


Fuente: Elaborado por el autor

Posteriormente se revisa la declaración de Objetivos en la Planeación y Despliegue Estratégicos, se identifican indicadores que permiten medir el grado de avance en la consecución de los objetivos de la institución, para la aplicación del procedimiento, fue necesario la utilización de técnicas de recopilación de información y herramientas tales como: entrevistas, revisión de documentos, observación directa, reuniones de trabajo en grupo, lluvias de ideas, matrices estratégicas.

En el proceso de priorización se ha considerado un aspecto fundamental que es la real posibilidad de que las soluciones sean aplicadas en el corto, mediano y largo plazo y sobre todo que estas generen resultados tangibles que mejoren la gestión institucional.

## Mapa Estratégico Corporativo



Los proyectos que se proponen para la institución han sido priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tiene en la consecución de los objetivos estratégicos.

		IMPACTO: Alto. 5 Medio. 3 Bajo. 1	PROYECTOS								
			Implementación de un sistema contable administrativo	Plan de marketing	Parque Eólico para San Cristóbal etapa II	Proyecto integral de agua potable para la isla San Cristóbal	Red de alcantarillado sanitario para la parroquia Floreana	Plan de difusión de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el BSC	Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro	Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS			peso	1	2	3	4	5	6	7	8
FINANCIERA	1	Incrementar la productividad y rentabilidad de la Institución	12.0	5	1	1	1	1	1	3	1
	2	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	15.5	1	1	1	1	1	3	1	3
CLIENTES	3	Maximizar la satisfacción del cliente ciudadano		3	5	5	3	3	3	5	3
	4	Implementar productos y servicios de calidad cumpliendo lineamientos legales y medioambientales	14.0	5	5	3	5	3	3	5	3
	5	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas	11.0	1	5	3	3	5	3	5	3
INTERNA PROCESOS	6	Difundir e implementar la planificación estratégica en la entidad	14.5	1	1	1	1	1	5	1	5
	7	Establecer mejores procesos productivos mejorando la cadena de suministros	11.5	1	1	1	1	1	3	1	1
CRECIMIENTO APRENDIZAJE	8	Capacitar el talento humano con conocimiento, competencias, habilidades para la operación, alineado con las estrategias.	12.0	1	1	1	1	1	5	1	5
	9	Incrementar el nivel de satisfacción del recurso humano	9.5	1	1	1	1	1	5	1	3
Impacto Estratégico Total				19	21	17	17	17	31	23	27
Prioridad			100	5	4	6	7	8	1	3	2



El presupuesto establecido para la implementación de la Planificación Estratégica del GAD Municipal de San Cristóbal con 8 de sus proyectos más importantes es de 15'405.736,53 USD, todos los proyectos empiezan en el 2011 y concluyen dependiendo de sus plazos hasta el 2014.

### Presupuesto de los Proyectos según los plazos

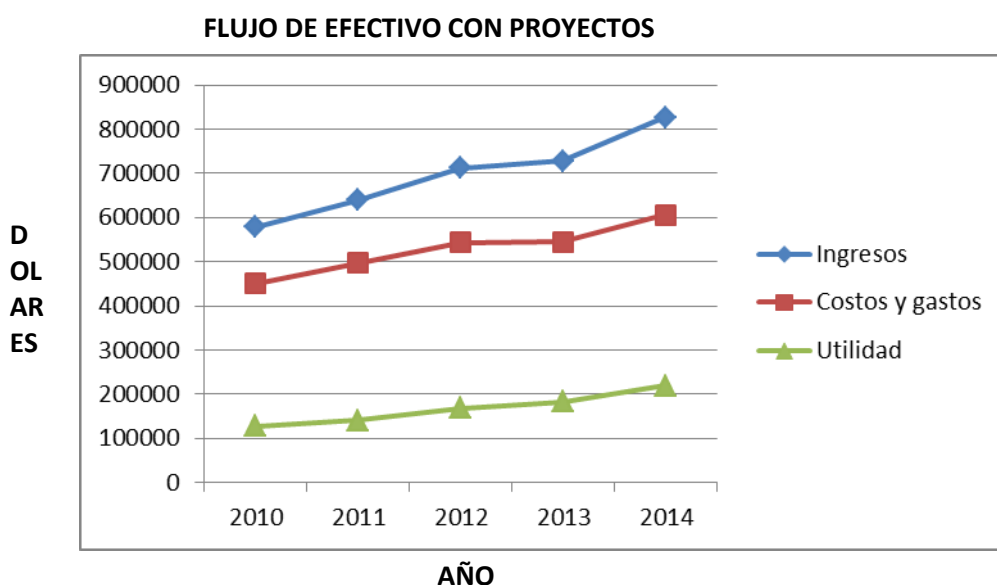
NUMERO	PROYECTO	COSTO	EJECUCIÓN
1	Plan de difusión e implementación de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el Balanced Scorecard	3.551,00	Corto Plazo
2	Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad	1.866,00	Corto Plazo
3	Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro	5.115,00	Largo Plazo
4	Implementación de un sistema contable financiero administrativo	2.451,48	Largo Plazo
5	Plan de marketing	4.924,00	Mediano Plazo
6	Construcción del Sistema Integral de agua potable para Galápagos	3'520.140,85	Largo Plazo
7	Construcción del Parque Eólico en San Cristóbal etapa II	10'800.000,00	Largo Plazo
8	Construcción del Sistema de Alcantarillado Sanitario para la parroquia Floreana	1'067.688,20	Largo Plazo
<b>TOTAL USD</b>		<b>15'405.736,53</b>	

**Flujo de Efectivo con Proyectos.** De implementarse los proyectos formulados en el desarrollo de la Planificación Estratégica, la entidad podrá incrementar sus ingresos para el año 2011. 2012, 2013,2014 en un (1%) cada

año, obteniendo el 10.5% en el 2011, el 11.5% en el 2012, el 12.5% en el 2013, el 13.5% en el 2014.

FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	578380,68	639110,65	712608,38	728186,70	826491,90
Costos y gastos	451136,93	497675,46	544219,02	544538,01	606397,11
Utilidad	127243,75	141435,19	168389,36	183648,69	220094,79

En referencia a los gastos para el 2011 representan el 77.87% de sus ingresos, en el 2012 el 76.37%, en el 2013 el 74.87%, en el 2014 el 73.37%. De acuerdo a las metas formuladas en el Cuadro de Mando Integral.



La elaboración del presente documento ha permitido a la Institución contar con una visión por procesos de la entidad, logrando que el control de cada una de las actividades sea más efectivo y por ende el esfuerzo de todos

los involucrados en la Municipalidad, este encaminado al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Somos un municipio con gente honesta, trabajadora, hospitalaria, siempre hemos vencido la adversidad, tenemos la visión y el liderazgo para salir adelante, en este sentido, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal con la ayuda de estas nuevas herramientas gerenciales, de la Planificación Estratégica que busca que los procesos internos funcionen bien para poder convertirnos en el primer promotor y nos consolidemos como un Municipio altamente generador de riqueza y oportunidades, para toda la diversidad de su gente y visitantes.

Los Estudios Administrativos, Planes de Fortalecimiento, Planeación Estratégica institucional, Desarrollo Organizacional, Reestructura Organizacional, o cualquier nombre que se le quiera dar a un proceso de mejoramiento Institucional deben concebirse como el camino para generar capacidades al interior de la municipalidad para desempeñarse con eficiencia y eficacia frente a sus clientes (los ciudadanos), y no como una simple propuesta para cambiar organigramas o funciones, reglamentos, ordenanzas, formas de administrar los servicios, o esquemas de administración del recurso humano, que satisfagan necesidades internas.

Por lo tanto el Plan que se propone, permitirá visualizar y obtener mediante su aplicación resultados tangibles que contribuirán al mejoramiento

de la gestión municipal y a la entrega más eficiente y eficaz de los servicios básicos.

## **ABSTRACT**

At the height of the highest priorities we have noted citizens, as well as the new Law COOTAD, is the need for effective local governance, transparent, participatory modern technology. All in all a government that costs less and do more, and here is where the full application of methodologies and technology to support decision making and management evaluation and results in strategic planning processes, as Macro-elements of the Governance and organizational identification enacting and rational use of computerized tools and management skills, strategic leadership for Decentralized Autonomous Municipal Government of San Cristobal .

Initially the collection of information is completed with the features political, economic, social, technological and environmental situation and our local environment, and Institutional specifically, from It undertook a strategic assessment, starting with the causal analysis diagram Ishikawa, which determined the problems facing the institution and provide a benchmark for developing objectives, projects, in order to reach the vision.

Grafico Nº. 1 Diagrama de Ishikawa (Causa y Efecto)



Elaborated by the author

Being the General Purpose: To develop the "Strategic Planning of the Autonomous Decentralized Municipal de San Cristóbal Based on the methodology of Balanced Scorecard". To make changes to the new demands of society San Cristobaleña, that lead to realizing the purpose of continuous improvement in the institution, as a public entity that seeks the common good, efficient care of the many needs of society.

**Its specific objectives:**

- Get an overview of the current situation of the municipality through a situational analysis by identifying positive and negative forces of the

micro and macro environment.

- Establish an institutional philosophy and strategic direction by raising the vision, mission, strategies, principles and values which identify the Institution where he's going.
- Designing projects and plans, by raising strategies for the short, medium and long term, that will allow the institution to abide appropriate Processes.
- Establish performance indicators, evaluated through a strategic control in real time to support operational units evaluating and controlling the guidelines established in order to improve management.
- Develop the Balanced Scorecard, based on the Balanced Scorecard, in order to have a decision-making system to succeed in the complex task of public administration.

**Planning:** The process by which leaders order their objectives and actions over time. Not a top management domain, but a process of communication and decision-making in which involved all the Institution's strategic levels.

**Planning got the following:**

- Set the direction for the organization and its units.
- Review, analyze and discuss all the possible options.
- Planning facilitates subsequent decisions
- Assumes higher profits and lower risks

Strategic planning begins by answering three questions:

**1. ¿Where are we today?**

- a) Analysis of the Current Situation
- b) Environmental Scan
- c) Internal Analysis
- d) Analysis of Competition

**2. ¿Where do we go?**

Objectives and Long Term Goals

**3. ¿How can we get to where we want to go?**

- a) Understand the Market
- b) Understanding of the entity Competition
- c) Develop appropriate strategies



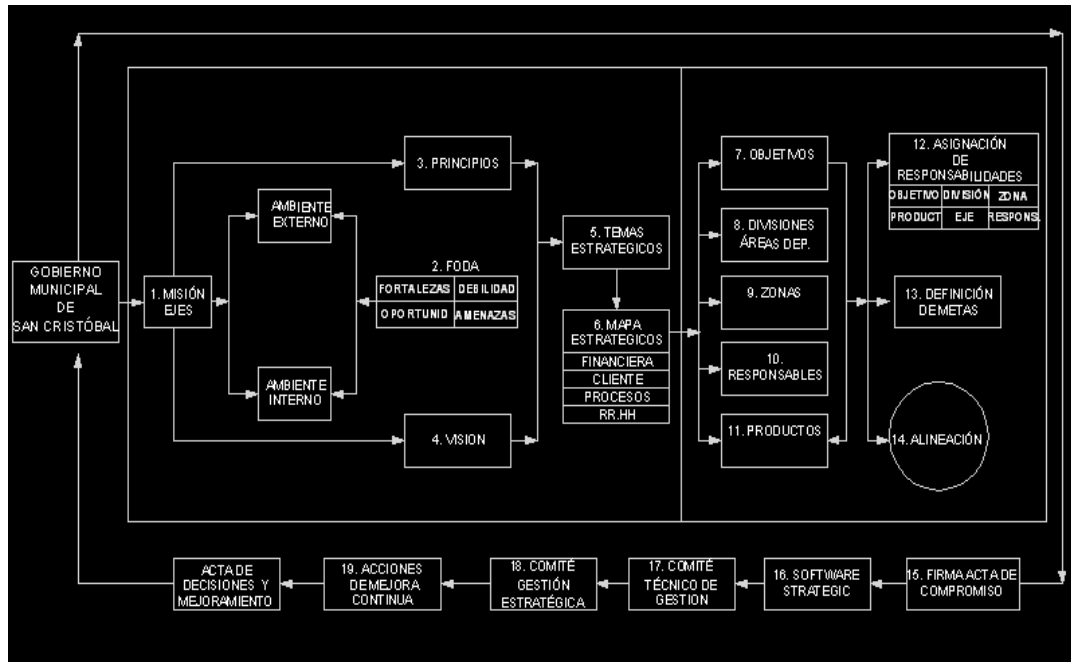
## Planning Phases adopted:



Elaborated by the author

Through the implementation of strategic planning, it was possible to identify each of the processes targeted best way for each Directorate and Chief develop strategies for achieving the goals articulated by the 12 strategic objectives of the National Government and the millennium promoting the development of the San Cristobal.

## Strategic Implementation Model for GAD in San Cristobal



Elaborated by the author

The diagnosis begins with the identification of organizational culture that is consistent interpersonal development and human talent, we mentioned Unlike most public companies, demonstrating professionalism and ability to work, manifesting external customers, such as institutions generating utilities.

We conducted a situational analysis of the state with the participation of Heads of Departmental Directors and areas, using the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) and other matrices inherent in the identification of key processes and strategic priorities.

To which is done a careful diagnosis of the institution primarily identifying where it is currently positioned Institution considering the internal and external environment, thus being able to conduct a SWOT analysis, where:

- The strengths should be used;
- The opportunities should be seized;
- The weaknesses must be eliminated, and,
- Threats should be bypassed

Table N °. 28 Strategic Matrix Syntheses FOFA- DODA

	F.O		F.A
1	Leverage local tourism infrastructure, providing quality service focused on the needs of visitante.O10, O3 with F3	1	Increase number of socio-environmental projects and basic infrastructure. A1, A4 with F3, F4 yF10
2	Evaluate and control costs and expenses incurred by the entity. O9, O5 with F4	2	Implementing a financial accounting system administrativo.A6 with F4
3	Implement HR systems to optimize the performance of this within the entity. O7 with F6	3	Implement bilateral relations agency. A10, A11, A12 with F6
4	Implement advertising, communication products and services offered by the entidad.O1, O2, F2 4 O8 with F7	4	Enter new market segments. A12, A9 with F7
5	Increase the levels of production of goods and services. O4, O6 with F10	5	
6	Harnessing legal framework for strategic alliances interinstitucionales.O6, O7 with F1	6	
	D.O		D.A

1	Implement institutional strategic planning with short, medium and long term. O4, O6 with D1	1	Improve workplace to keep staff highly motivated and committed to the organization
2	Improve management processes suministro.O5 chain with D3	2	Perform market research identifying customer preferences and visitante.A12 citizen, A2 with D3
3	Induction and staff training to improve their competencias.O7, D6	3	Improve O3 with human talent, give more capacity with D6 recursos.A10 management
4	Increase coverage of basic services in areas periféricos.O4, O5 with D7	4	
5	Implementing AAA accreditation as responsible to SUM. O1, O8 to D8	5	
6	Implement structural and functional organic processes entidad.O3, O7 with D2	6	

Elaborated by the author

Strategies that will allow the municipality to optimize the alignment of all servers in the fulfillment of the mission, vision and goals, regulating and controlling the processes are carried out effectively, efficiently Planning works all processes and services in a transparent and dependable.

## **Mission**

The Municipal Government of San Cristobal enrumbará its actions to promote economic, social and cultural development of the community, framing its policies on sustainable development council and a deep respect for environmental conservation.

The Canton will have regained its natural, scenic beauty and its architecture will be according to their cultural identity and natural. It will have a professionalized population for efficient development of productive activities thanks to the high quality of the education system.

The Municipal Government has a duty to provide the community with an efficient and modern healthcare system which ensures comprehensive health coverage to the local population.

The municipality must become local leader and protagonist of the development of the community to direct its efforts towards achieving the goals set in the strategic plan cantonal development.

## **Vision**

Being a leading national and international areas of sustainable economic development, technology, education and environmental protection, strengthening a culture and identity and exporting our values, our achievements and our know ledge to the world.

Subsequently detected the need to design a Balanced Scorecard for the case of municipalities using the tool **CMI** has given me to understand that its application in the public sector is more effective than in the private, because without it, the only as organizations are financial Prosecutors have, and they do not reveal whether it is creating value for citizens.

Kaplan and Norton, said the **CMI** is a method to measure the activities of a company and / or institution in terms of its vision and Kaplan and Norton, said the **WCC** is a method to measure the activities of a company and / or institution in terms of its vision and strategy, shows when the entity and its employees achieve the results defined in the Plan.

**The CMI:** suggests that we view the organization from four perspectives, each of which must meet certain question.

1. Development and Learning. ¡We continue to improve and create value!
2. Internal Processes. ¡We should be better!
3. Client. As customers see us – citizens
4. Financial. As we see in the eyes of taxpayers

**The CMI:** is therefore a strategic management system of the organization and consists of:

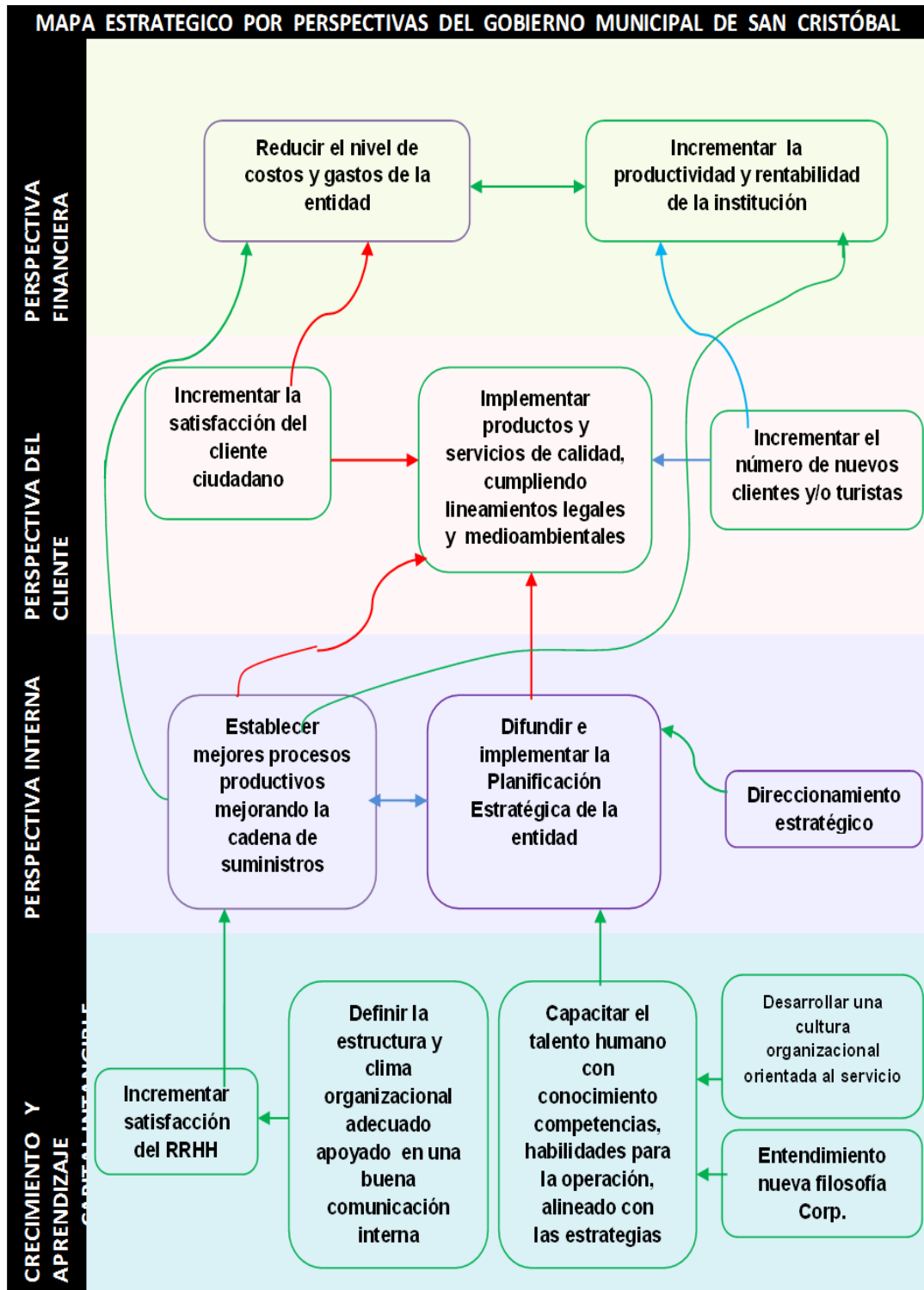
1. Formulate a strategy consistent and transparent.
2. Communicate strategy through the organization.
3. Coordinate the objectives of the various organizational units
4. Connect with financial planning objectives.

## Prioritization of objectives

INCIDENCIA ALTA.....10 MEDIA.....5 BAJA.....1		FACTIBILIDAD				IMPACTO		
		POSIBILIDAD DE INVERSION	POSIBILIDAD RRHH APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZAR	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO VISION	ACEPTACION ENTIDAD	TOTAL
<b>PERSP</b>	<b>OBJETIVOS</b>	40%	40%	20%	100%	50%	50%	100%
<b>FINANCIERA</b>	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	3.5	3.5	4.0	3.6	9.0	9.0	9.0
	Maximizar la rentabilidad de la inversión	3.5	2.0	3.5	3.0	8.0	10.0	9.0
<b>CLIENTE</b>	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano	7.0	4.0	6.0	5.6	9.0	8.0	8.5
	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas.	5.0	3.0	4.0	4.0	7.0	9.0	8.0
	Implementar nuevos proyectos de infraestructura socio-ambiental	4.0	4.5	3.0	3.8	9.0	9.5	9.2
<b>INTERNA</b>	Implementar y difundir la planificación estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal.	9.0	7.0	7.0	7.8	9.5	8.0	8.8
	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.	4.0	3.0	4.0	3.6	8.0	6.0	7.0
<b>CRECIMIENTO</b>	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano	3.0	2.0	3.0	2.6	9.0	8.5	8.8
	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad	8.5	7.0	6.0	7.4	9.0	8.5	8.8

Elaborated by the author

## Strategic Map for Outlook



Elaborated by the author



Then we review the mission statement on the Strategic Planning and Deployment, identify indicators to measure the degree of progress in achieving the goals of the institution, for the application of the procedure was necessary to use information gathering techniques and tools such as interviews, document review, direct observation, group meetings, brainstorming, strategic matrices.

In the prioritization process has been considered a fundamental aspect that is the real possibility that solutions can be implemented in the short, medium and long term and especially that they generate tangible results that improve institutional management.

## Corporate Strategy Map



Projects proposed for the institution have been prioritized according to the impact each of these has in achieving strategic objectives.

IMPACTO: Alto. 5 Medio. 3 Bajo. 1		PROYECTOS		1	2	3	4	5	6	7	8
		Implementación de un sistema contable administrativo	Plan de marketing								
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		peso	1	2	3	4	5	6	7	8	
FINANCIERA	1	Incrementar la productividad y rentabilidad de la Institución	12.0	5	1	1	1	1	1	3	1
	2	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	15.5	1	1	1	1	1	3	1	3
CLIENTES	3	Maximizar la satisfacción del diente ciudadano		3	5	5	3	3	3	5	3
	4	Implementar productos y servicios de calidad cumpliendo lineamientos legales y medioambientales	14.0	5	5	3	5	3	3	5	3
	5	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas	11.0	1	5	3	3	5	3	5	3
INTERNA PROCESOS	6	Difundir e implementar la planificación estratégica en la entidad	14.5	1	1	1	1	1	5	1	5
	7	Establecer mejores procesos productivos mejorando la cadena de suministros	11.5	1	1	1	1	1	3	1	1
CRECIMIENTO APRENDIZAJE	8	Capacitar el talento humano con conocimiento, competencias, habilidades para la operación, alineado con las estrategias.	12.0	1	1	1	1	1	5	1	5
	9	Incrementar el nivel de satisfacción del recurso humano	9.5	1	1	1	1	1	5	1	3
Impacto Estratégico Total			100	19	21	17	17	17	31	23	27
Prioridad				5	4	6	7	8	1	3	2

The budget set for the implementation of the Strategic Planning of Municipal GAD San Cristobal with 8 of his most important projects is USD 15'405.736,53 all projects begin in 2011 and conclude depending on their terms until 2014.

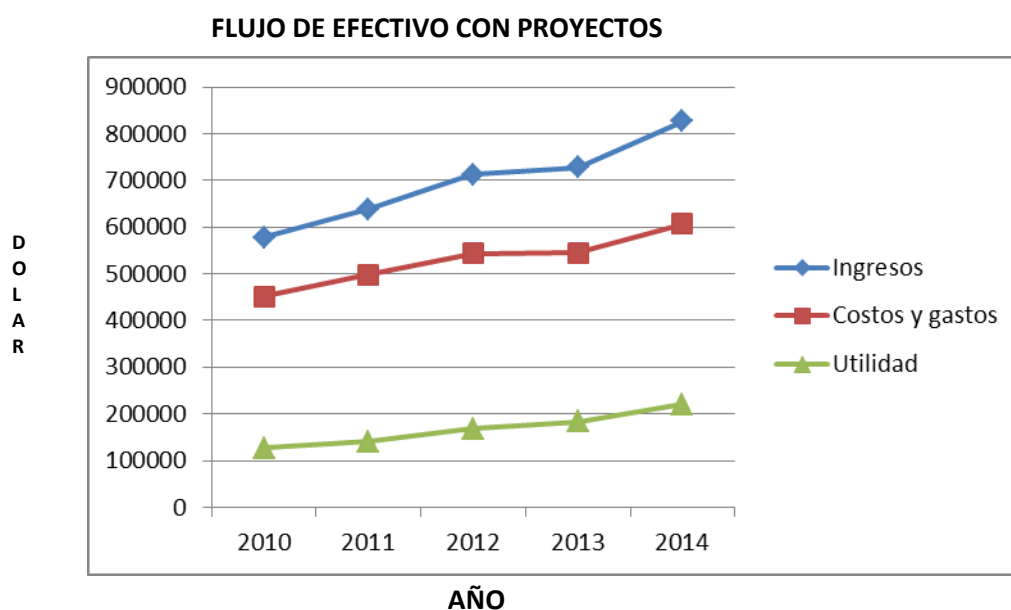
### Project budget based on lead

NUMERO	PROYECTO	COSTO	EJECUCIÓN
1	Plan de difusión e implementación de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el Balanced Scorecard	3.551,00	Corto Plazo
2	Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad	1.866,00	Corto Plazo
3	Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro	5.115,00	Largo Plazo
4	Implementación de un sistema contable financiero administrativo	2.451,48	Largo Plazo
5	Plan de marketing	4.924,00	Mediano Plazo
6	Construcción del Sistema Integral de agua potable para Galápagos	3'520.140,85	Largo Plazo
7	Construcción del Parque Eólico en San Cristóbal etapa II	10'800.000,00	Largo Plazo
8	Construcción del Sistema de Alcantarillado Sanitario para la parroquia Floreana	1'067.688,20	Largo Plazo
<b>TOTAL USD</b>		<b>15'405.736,53</b>	

Cash Flow with Projects. If implemented the projects formulated in the development of strategic planning, the entity may increase revenue by 2011. 2012, 2013, 2014 and one (1%) each year, gaining 10.5% in 2011, 11.5% in 2012, 12.5% in 2013, 13.5% in 2014.

FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	578380,68	639110,65	712608,38	728186,70	826491,90
Costos y gastos	451136,93	497675,46	544219,02	544538,01	606397,11
Utilidad	127243,75	141435,19	168389,36	183648,69	220094,79

In reference to the expenses for 2011 represent 77.87% of revenues, in 2012 the 76.37%, in 2013 74.87%, in 2014 73.37% on. According to the goals contained in the Balanced Scorecard.



The preparation of this document has enabled the institution to have a process view of the organization, making the control of each of the activities more effective and therefore the effort of everyone involved in the City, this path towards meeting mission, vision and strategic objectives.

We are a municipality with honest, hardworking, hospitable, we have always overcome adversity, we have the vision and leadership to succeed, in this respect, the Autonomous Decentralized Municipal Government of San Cristobal with the help of these new management tools, the Strategic Planning that seeks internal processes work well to become the leading developer and consolidate us as a highly Municipality generator of wealth and opportunity, for all the diversity of its people and visitors.

Administrative Studies, building plans, institutional strategic planning, organizational development, organizational restructuring, or whatever name you want to give an institutional improvement process should be conceived as a way to build capacity within the municipality to perform efficiently and effectively meet its customers (citizens), and not as a mere proposal to change charts or functions, regulations, ordinances, ways to deliver services, or schedules of human resources, to meet domestic needs.

Therefore the proposed Plan will view and obtain tangible results by applying them to contribute to the improvement of municipal management and more efficient and effective delivery of basic services.

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

### **1.1.- ANTECEDENTES**

Puerto Baquerizo Moreno es la cabecera cantonal de San Cristóbal y la capital política del Archipiélago de Galápagos<sup>1</sup>, desde 1973. La isla está ubicada en la parte occidental del archipiélago, está situada a 972 Km de la costa continental del Ecuador, siendo la más próxima a este, la región insular comprende uno de los más bellos parques de preservación de especies a nivel mundial, constituido en las Islas Galápagos.

Las zonas colonizadas o áreas de asentamiento humano (Urbanas y Agrícolas) ocupan 278 Km<sup>2</sup>; apenas el 3% de la superficie total del archipiélago; el 97% restante tiene la categoría de Parque Nacional, al que le corresponde el sexto uso horario occidental, a diferencia del Ecuador continental al que le corresponde el séptimo uso horario.

Por sus características de formación, su localización que recibe la influencia de varias corrientes marinas, la diversidad biológica marina, el endemismo de su flora y fauna terrestre y la presencia de procesos evolutivos no alterados, fue declarada Patrimonio Natural de la Humanidad.

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico del Cantón San Cristóbal. Consorcio de Municipios de Galápagos, dic.2003

La Reserva Marina de Galápagos (RMG) es la segunda más grande y única en el mundo por su grado de conservación, biodiversidad, características biogeográficas y su condición legal.

La Reserva Marina constituye el área de sustento alimenticio de varias comunidades de organismos, incluyendo alrededor de un millón de aves marinas pertenecientes a 19 especies; varios miles de aves costeras residentes de 13 especies; alrededor de 30 especies de aves migratorias regulares; cerca de 20.000 lobos marinos de dos especies, y especies endémicas como la iguana marina, el cormorán no volador, el pingüino y el albatros de Galápagos. Es también el refugio natural de muchas especies marinas severamente amenazadas en otras partes del mundo: ballenas, tiburones y la tortuga verde del Pacífico.

El Archipiélago se caracteriza por la escasez de agua dulce. Las islas San Cristóbal, Isabela y Floreana cuentan con fuentes de agua dulce permanentes, pero que son insuficientes para la demanda de la población.

Todas las islas son de origen volcánico, en comparación con otras regiones volcánicas activas, son jóvenes en términos geológicos y vulcanológicos, pues emergieron hace cinco millones de años y se consideran todavía en proceso de formación. El 70% de las islas son rocas desprovistas de suelos y vegetación, debido a reciente actividad volcánica y el clima seco.

La Isla San Cristóbal tiene una Superficie de 558.09 Km<sup>2</sup>, una Zona Colonizada de 83.93 Km<sup>2</sup> (15%), está situada al Sudeste de la Provincia Insular de Galápagos, hacia los 9° 16´´ de Latitud Sur y 91° de Longitud Oeste, se extiende desde el Sudeste hacia el Noreste, en una extensión de 26.2 Millas y un ancho aproximado de 7.5 Millas. Los puntos extremos son Punta Wrech en latitud 00° 54.6´´ Sur y longitud 89° 37.6´´ Este, y Punta Pitt en latitud 00° 42.7´´ Sur y longitud 89° 14.5´´ Este.

San Cristóbal es uno de los tres cantones de la provincia insular de Galápagos, sus islas pobladas son: San Cristóbal (Chatam) y Santa María (Floreana).

El cantón está constituido por una parroquia urbana (Puerto Baquerizo Moreno) y dos parroquias rurales, El Progreso se ubica en la parte rural de San Cristóbal, La altitud máxima es de 780 msnm, corresponde al cerro San Joaquín situado en la zona sur-occidental de la Isla, esta isla es la unión entre dos zonas muy distintas, el cantón tiene una extensión de 731 km<sup>2</sup>, donde habitan 6142 personas.

La Isla Floreana tiene una Superficie de 173 Km<sup>2</sup>, Zona Colonizada: 3.10 Km<sup>2</sup> (1.8%) se encuentra situada al Sur de la Provincia de Galápagos, División Territorial: Cabecera parroquial: Puerto Velasco Ibarra, Zona Agrícola: Parte alta de la Isla.



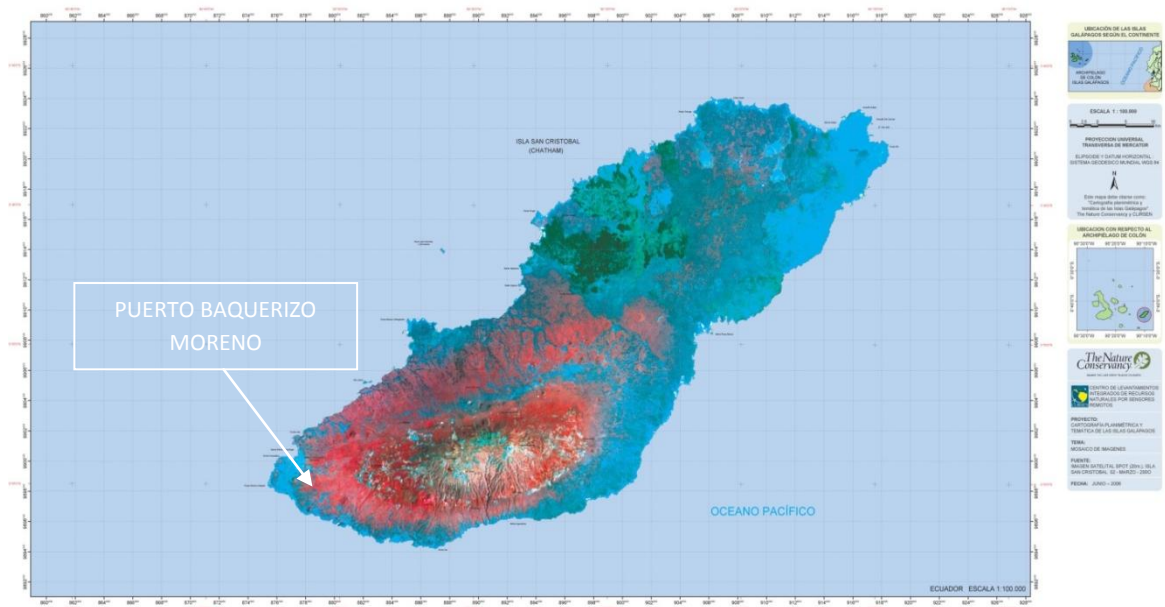
INEC indican que la población residente de Galápagos ha aumentado de 8.611 habitantes en 1990 a 19.184 habitantes en 2006; es decir, ha subido en un 123% en los últimos 16 años. El crecimiento de la población genera un incremento en ciertas actividades económicas (principalmente el turismo y las pesquerías).

Puerto Baquerizo Moreno es el centro de las actividades productivas del cantón y, al ser la capital provincial, allí se desenvuelven las principales actividades político-administrativas de la región.

San Cristóbal es el segundo cantón de mayor concentración poblacional, pues representa el 32,0% del total de habitantes de la región.

El crecimiento desmesurado de la población ha ocurrido, principalmente, por la migración desde el continente, debido a la atracción que generan las actividades y Galápagos en general.

Mapa N°. 1: Relieve isla San Cristóbal, Provincia de Galápagos



Fuente: Cartografía Planimétrica y temática de las Islas Galápagos, The Nature Conservancy y Clirsen

De acuerdo con el Censo del 2006 en San Cristóbal<sup>2</sup> existen 2.235 viviendas, de las cuales el 87,8% se encuentran ocupadas, un 6,7% se encuentran desocupadas y un porcentaje del 5,6% se encuentra en construcción. En ellas habitan 6.142 personas.

De acuerdo al censo de población del 2006, revelan algunos aspectos claves para el proceso de la Reforma Educativa Integral. En términos generales, la población de 10 años y más en San Cristóbal suma 4.830 personas, de las cuales el 98,5% es alfabeto, un porcentaje bastante mejor que otros cantones del país. Los analfabetos tan sólo equivalen al 1,5%.

<sup>2</sup> Censo Poblacional y de Vivienda, INEC, 2006

El abastecimiento de agua cubre relativamente la mayoría de las viviendas, diariamente se ofertan 1900.8 m<sup>3</sup>/día que son conducidos desde la planta de tratamiento a los tanques de abastecimiento y luego a la red de distribución.

La isla San Cristóbal<sup>3</sup> tiene tres fuentes de captación: Cerro Gato a 18 km. de distancia (10.5 l/s de caudal), El Plátano a 7 Km. de la parroquia El Progreso (3 l/s de caudal) y La Toma a 6 km. de El Progreso (8.5 l/s de caudal). El agua es conducida por gravedad por una tubería hasta la planta de tratamiento ubicada en El Progreso.

San Cristóbal, al igual que las otras islas, tiene una cobertura deficitaria de los servicios de alcantarillado, con un 78% mas soluciones individuales, siendo uno de los principales contaminantes del ambiente marino.

La oferta de servicios proviene esencialmente de los establecimientos del Ministerio de Salud, del IESS y de la Zona Naval. También funcionan tres consultorios y seis farmacias privadas. El principal establecimiento es el Hospital Oskar Jandl que ofrece servicios de consulta externa, medicina general, emergencia, hospitalización, odontología y servicios complementarios de ecografía, rayos X, laboratorio y farmacia, la cobertura es 19,6% IESS, Seguro Social Campesino 5,98% y Ministerio de Salud Pública 74,96%.

---

<sup>3</sup> Plan Regulador de Desarrollo Urbano, AME, agosto 2009

En San Cristóbal es importante la vía Puerto Baquerizo Moreno-El Progreso. Además existen vías clasificadas como de segundo y tercer orden, a más de varios caminos vecinales en el sector rural. Las dos vías que tienen origen en Puerto Baquerizo Moreno hasta El Progreso y la Soledad como también hacia el Aeropuerto se encuentran asfaltadas. En la zona urbana las calles son en su mayoría adoquinadas y el resto lastradas. Se encuentra asfaltada la vía Puerto Baquerizo-Cerro Verde, con una distancia de 25 Km.

Para el transporte aéreo hacia y desde el continente contamos con el Terminal Aérea San Cristóbal, ubicado dentro del área urbana de Puerto Baquerizo Moreno, la misma que recibe vuelos de dos aerolíneas AEROGAL y TAME, para el transporte interislas contamos con la aerolínea local EMETEBE. El transporte Marítimo en Puerto Baquerizo Moreno ofrece servicios para las faenas de pesca, servicios de turismo, movilización de pasajeros y carga.

Los barcos de carga (San Cristóbal, Marina 91, Virgen de Montserrat y Paola) transportan la mayor cantidad de carga orgánica hacia Galápagos. Cada barco realiza un viaje completo cada tres semanas. La ruta tradicional es Guayaquil-San Cristóbal-Santa Cruz-Isabela (no todos) -Guayaquil. El transporte de pasajeros y carga inter-islas se sirve mediante itinerarios diarios de pequeñas lanchas particulares.



necesidades concretas de la población, en particular con aquellas que mejoran la calidad de vida; es también la instancia estatal más presionada de la población por medio de sus demandas con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y políticas, como también debido a que la descentralización del Estado, se ha convertido en una corriente a nivel nacional y mundial que, incluye procesos mediante los cuales el Gobierno Central transfiere procesos y atribuciones hacia los gobiernos seccionales. Esta tendencia se soporta en el hecho de que los gobiernos locales están más cerca de las necesidades que tiene el ciudadano común.

En el año 1973 (18 de Febrero) se declara Provincia Insular del Ecuador, fecha en la que se crea La Junta de Mejoras, la misma que desempeñó las veces de municipio, regido por los comandantes de turno en la II Zona Naval, posteriormente se crea el municipio de San Cristóbal.

En 1998, en una coyuntura histórica para el país y la región: se promulga la Ley de Régimen Especial para la Provincia de Galápagos, en el marco de la elaboración de la nueva Constitución de la República, sentando las bases legales para que la Provincia, sus cantones y parroquias, inicien un proceso renovado de gestión para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable.

En ese mismo año, el Cantón San Cristóbal llevó adelante un intenso proceso de planificación participativa, liderado por el Municipio y las

Autoridades de entonces, fruto de lo cual se elaboró el Plan de Desarrollo Local, documento que contiene, entre otros aspectos, un diagnóstico exhaustivo de la realidad socio-económica, ambiental, territorial e institucional de su entorno, así como un conjunto de estrategias, programas y proyectos para garantizar la conservación y el desarrollo sustentable de esta jurisdicción.

Con el apoyo de la AME, Asociación de Municipalidades del Ecuador y sus asesores se pudo definir diferentes actividades, planes, programas, proyectos, los mismos que se han venido ejecutando y corresponden a las diferentes temáticas de la producción: Educación, Salud, Turismo, Gobernabilidad, Artesanía, Marco legal, Imagen Urbana, Agropecuaria, Deporte, Transporte, Comunicación, Infraestructura, Vialidad, Ordenamiento territorial, Medio Ambiente, etc.

De esta manera, San Cristóbal se convirtió en el primer cantón de Galápagos en contar con un documento de planificación de largo plazo. Desde entonces, gran parte de las obras y proyectos que se han impulsado desde la municipalidad, han estado sustentadas en este trabajo.

Desde 1998 han sucedido acontecimientos de singular importancia:

- Entra en vigencia la Ley de Régimen Especial para la Provincia de Galápagos y su reglamento.

- Se constituyen los distintos organismos participativos de gestión: Consejo del INGALA y Comités Técnicos, Junta de Manejo Participativo, Autoridad Interinstitucional de Manejo de la Reserva Marina, entre otros.
- Aprobación del Plan Regional para la Conservación y el Desarrollo Sustentable de Galápagos
- Elaboración de varios documentos, base de planificación del sector productivo, especialmente turístico, pesquero artesanal y agropecuario.
- Declaratoria de la Reserva Marina como Patrimonio Natural de la Humanidad.
- Se descentralizan las competencias y recursos del Ministerio de Turismo a favor de los municipios.
- Constitución de los Consejos Cantonales de Salud
- Diagnóstico del sistema educativo y debate de la Reforma Educativa Integral
- Se constituye el Consorcio de Municipios de Galápagos
- Consolidación de importantes programas de cooperación para la conservación de la biodiversidad de Galápagos.

Por estas consideraciones, y al contar con un Plan de Desarrollo Local, el Gobierno Municipal de San Cristóbal, con la cooperación del Consorcio de Municipios de Galápagos y un equipo de especialistas, impulsaron un esfuerzo técnico de actualización del “Plan Estratégico del Cantón San Cristóbal” en diciembre 2003. Conviene reiterar que este trabajo de



actualización contó con la participación del conjunto de instituciones y representantes de las organizaciones sociales y productivas de San Cristóbal.<sup>4</sup>

El Gobierno Municipal de San Cristóbal es el encargado de dirigir el desarrollo económico y social del cantón, tomando en cuenta las “consideraciones ambientales” como eje transversal a todas las actividades económicas, sociales, políticas y culturales y como aspecto vital para garantizar la conservación de la biodiversidad y el manejo sustentable de los recursos naturales, Esta tarea no es individual, para ello se requiere un manejo participativo, establecer un norte hacia el cual dirigir y orientar todas las acciones de la institución y sectores sociales del cantón, por tanto el desarrollo de la organización requiere en primera instancia de una planificación estratégica integral, participativa que respondiendo a las condiciones cambiantes del micro y macro entorno, defina objetivos y metas, así como, las rutas o estrategias a seguir para alcanzarlas al horizonte de tiempo del 2014.

El municipio debe ser capaz de interpretar equitativamente las aspiraciones de todos los miembros, constituyéndose en un real servidor de los ciudadanos, debe ser eficiente y efectivo en el uso de los recursos que incluye no solo los aspectos económicos, sino que involucra además aspectos éticos, políticos sociales, científicos, culturales y cualquier otro inherente al ser humano viviendo en sociedad, debe constituirse en el gobierno local encargado de dirigir el desarrollo del cantón, esta tarea no es individual, para ello se

---

<sup>4</sup> Plan Estratégico del Cantón San Cristóbal. Consorcio de Municipios de Galápagos, dic.2003

requiere unir los esfuerzos y voluntades con todos los actores sociales para identificando los factores que los unan, concertar acciones para el bien común, creando condiciones adecuadas de gobernabilidad; en este proceso le corresponde a la municipalidad, alcalde y Concejo Cantonal asumir el liderazgo en el desarrollo cantón.

La entrega de servicios básicos de alta calidad a la comunidad en respuesta a sus legítimas demandas de trabajar en la solución de los viejos problemas y planificar el futuro, el Gobierno Municipal se ha propuesto desarrollar este documento “Planificación Estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal Basada en el BSC”, donde se plasme un conjunto de acciones, programas, proyectos, estrategias, la visión de desarrollo de la Institución para garantizar la conservación y el desarrollo sustentable de nuestra jurisdicción.

### 1.2.1 UBICACIÓN

Mapa N°.3 Puerto Baquerizo Moreno



Fuente: Google Earth

### 1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONÁL

Las Organizaciones en la actualidad buscan como mejorar sus expectativas de desarrollo utilizando medios modernos, como la informática y nuevas herramientas gerenciales para la toma de decisiones, para el logro de eficientes bienes y servicios.

Pero nada será compatible, si sus recursos humanos no conjugan su régimen comportamental<sup>5</sup>, convirtiéndose en recursos emprendedores, que con su imaginación y creatividad aporten, en equipos de trabajo, para la satisfacción de los servicios que presta el Gobierno Municipal a su mejor cliente....!La comunidad;

Las funciones, tareas y responsabilidades, están frente a nosotros mismos, por lo tanto lo lógico será ordenarlas, adecuarlas en procesos definidos, como el conjunto de actividades íntimamente relacionadas entre sí, para transformarlas en bienes y servicios competitivos.

La combinación de los trabajos para constituir departamentos da por resultado una estructura organizacional, un espacio de control y una cadena de mando. Con frecuencia los cambios de estrategia requieren cambios de estructura, porque quizá se han creado, eliminado o fusionando puestos. La estructura de la organización dicta la forma de asignar los recursos y la forma de establecer los objetivos de una empresa, se puede decir que la función de la organización de la administración consta de tres actividades subsecuentes; descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para constituir departamentos (departamentalización) y delegar Autoridad. Para descomponer las tareas en trabajos es preciso redactar descripciones de puestos y especificaciones del trabajo, estos instrumentos le

---

<sup>5</sup> Evaluación ex post de la Gestión de Municipios Latinoamericanos 2001-2005 ILPES-CEPAL 2008

explican con claridad a los gerentes y a los empleados lo que entrañan trabajos concretos..

Un punto de partida esencial a considerar es que la nueva Administración del Municipio, que asumió en el año 2005, está claramente empeñada en diseñar un nuevo plan de desarrollo Institucional en base a un proceso participativo. En la administración anterior se había realizado un orgánico funcional con enfoque de procesos más no de productos, con asesoramiento de la Asociación de Municipalidades del Ecuador en julio de 2002, como consecuencia, existía un documento detallado en cuanto a funciones, procesos y subprocesos, pero que no estaba basado en un amplio consenso de la comunidad Institucional, y tampoco poseía lineamientos operativos que pudieran servir como guía para la acción del Gobierno Municipal”.

La estructura del Municipio será reformulada, en línea con las áreas de trabajo, en coordinación con los procesos y subprocesos, implantando una cultura organizacional que rescate los valores corporativos, estableciendo adecuados canales de comunicación e información entre los diversos equipos de trabajo así como aquellos de relación y participación con la colectividad, Autoridad y competencia, compatible con el crecimiento de los servicios, para una correcta ejecución de las acciones, planes, programas, proyectos, definidos por el Plan de Desarrollo Estratégico Participativo del cantón, en

concordancia al cumplimiento de los 12 objetivos estratégicos del Gobierno Nacional.

El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de Autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién depende de quién. Por regla general, una empresa bien organizada tiene gerentes y empleados motivados, que están entregados a lograr que la organización triunfe.

Una actividad muy importante dentro de la organización consiste en delegar Autoridad, como confirma la vieja idea que dice “uno puede saber cuánta es la calidad de un gerente con solo observar cómo funciona su departamento cuando el no está presente”. Hoy, los empleados tienen que observar más estudios y más capacidad que nunca para participar en la toma de decisiones de la organización. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue Autoridad y obligaciones, así como ser responsables de los resultados. El proceso de la administración estratégica entraña delegar Autoridad.

Las acciones definidas y presentadas en este Plan requieren de una institución pública fortalecida que puedan asumir las importantes responsabilidades que le corresponde a propósito del desarrollo del Cantón. Particularmente, el Gobierno Municipal de San Cristóbal tiene un compromiso ineludible con la ejecución de este Plan y el éxito en la gestión de la

institución, entre otros aspectos, depende de la forma en la que dicha institución se organiza a nivel estructural para desempeñar sus funciones.

El Municipio, requiere de una estructura organizacional moderna, acorde a las necesidades que plantea el Plan Estratégico del Gobierno Municipal de San Cristóbal este proceso de reorganización municipal mejorará la gestión del territorio del cantón.

#### **1.4. PROBLEMÁTICA.**

El Centralismo en nuestro país se encuentra desprestigiado, no cabe duda. Un siglo de desconfianza en las provincias y municipios, y en su capacidad de administrar recursos, se están viniendo abajo. Como consecuencia, en nuestro país se está extendiendo una rebelión con el nombre “Descentralización”.

Lo que se busca es abolir la costumbre de que cada paso que se quiere dar debe conseguir primero el visto bueno de la burocracia del gobierno central, de ese modo se podrán trasladar responsabilidades a los gobiernos seccionales, especialmente en las áreas de salud, educación, agua potable, caminos y carreteras.

Si esta rebelión triunfa tendremos la oportunidad de opinar sobre como deberían administrarse los hospitales de nuestra ciudad, que cambios tendrían que hacerse en las escuelas o donde deberían ubicarse más retenes policiales, esta confrontación se ha dado siempre entre los municipios y el

sistema obsoleto implantado por el gobierno central, la mayoría de municipios de la costa, sierra, oriente y principalmente los situados a los extremos de la frontera, como el caso del municipio de San Cristóbal – Galápagos, sufren las consecuencias de esta forma de administración centralista.

En nuestro país existen dos leyes que intentan avanzar en esa dirección: la ley del 15% del presupuesto para las provincias y la ley de descentralización y participación popular.

Por tanto es evidente que el accionar municipal, se basará en la actitud de servicio a la comunidad, y en la responsabilidad de rendición de cuentas a sus mandantes.

Además, ninguna organización tiene posibilidades de permanecer si no cuenta con bases sólidas de valores morales, entre los cuales destaca la comunidad de interés o servicio mutuo, que implica obligaciones recíprocas entre sus miembros, es decir; deben aprehender que el logro del objetivo es esencial para el bienestar colectivo.

La máxima Autoridad como gerente municipal, debe definir como alcanzar los fines, así como los medios para lograrlo. La función de planeación requiere de la definición de la visión, objetivos, metas de la organización, el establecimiento de estrategias para alcanzarlos y la elaboración de planes de



corto, mediano y largo plazo con el objeto de integrar y coordinar las actividades.

Dentro del accionar Municipal existen también algunas variables que limitan o condicionan la función de control de gestión, tales como; la estructura organizacional, su cultura, y otras, tales como; el entorno, los objetivos y el tamaño de la entidad.

El entorno es un condicionante no solamente del sistema sino de los propios objetivos, obviamente que estos y los propios objetivos de control son diferentes según el entorno donde se mueva la entidad, no es lo mismo actuar en un entorno estable que en uno más dinámico en donde la entidad debe aparentemente adaptarse al cambio.

#### **1.4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El representante legal de la institución, tanto las direcciones departamentales y jefaturas han detectado que la institución tiene actualmente varias falencias dentro de su administración interna que han impedido el planteamiento de metas y objetivos así como que el llevar una correcta gestión, guiada a través de un enfoque estratégico que les permita alcanzar metas a corto y largo plazo.

Por medio de la herramienta del diagrama de Ishikawa (grafico 1), aplicado al Gobierno municipal de San Cristóbal se pudo conocer e identificar el principal problema que es “La ausencia de una Planificación Estratégica”

Las causas que generan La problemática son las siguientes:

- **Administrativo:** El Gobierno municipal de San Cristóbal, no posee una estructura organizacional bien definida, no existen funciones delineadas al perfil de cada persona. Se denota también la carencia de una filosofía corporativa con la que se sientan identificados todos los miembros de la organización, así como también la falta de un enfoque estratégico que les permita alcanzar metas y objetivos en un tiempo determinado.
- **Logística y Distribución:** Debido a que el Gobierno municipal posee en sus inventarios más de trescientos tipos de productos, necesita que se lleve a cabo una correcta gestión de compras y distribución de los productos, que le permita ubicarlos en el lugar y tiempo justos.
- Actualmente existe la escases de un sistema de inventarios automatizados que les permita detectar de forma rápida y eficiente cuando se acaba el stock de un determinado producto en los puntos de venta. Además se requiere llevar una correcta gestión de proveedores de las diferentes marcas que les permita

identificar diferencias entre precios, calidad y tiempos de entrega de cada uno de ellos.

- **Financiero:** No existe un departamento bien estructurado, escasez de normas financieras y jurídicas bien establecidas que les permita tomar decisiones sobre los recursos financieros de la institución, la demora en los procesos de compra de bienes y prestación de servicios, la falta de un manual que regule dichos procesos, han normado como costumbre, burocratizar los trámites internos, así como también una mejor distribución de responsabilidades, lo que conlleva al gasto excesivo en recursos humanos, materiales y económicos en la institución, por el tiempo y la cantidad de trámites que se realizan internamente hasta llegar a obtener el producto o resultado definitivo, además el alcance del sistema financiero contable con el que cuenta la institución es limitado.
- **Recursos Humanos:** La estructura organizacional jerárquica se debe redistribuir y ampliar conforme a las necesidades que tiene la institución según una correcta gestión del talento humano. Además es necesario que el personal se identifique con la entidad en base a una filosofía corporativa que les permita a los empleados estar alineados con los valores y principios de la organización, para un mejor desempeño y compromiso en cada una de sus actividades, ausencia de un orgánico estructural y funcional por procesos actualizado.

- **Comercialización y ventas:** La entidad no posee estadísticas de ventas de los diferentes productos o una investigación de mercado que respalde las preferencias del cliente ciudadano, principalmente en precios. Debido a que el mercado del turismo y la construcción en nuestra comunidad sigue creciendo, siendo un sector desatendido se busca un mejor desarrollo y participación en el mercado, que logre mejorar el posicionamiento de la entidad.

#### **1.4.1.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de Causa-Efecto o espina de pescado, es una herramienta que facilita el análisis de problemas y sus soluciones, fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1953. Esta herramienta nos facilitará la visualización práctica de los problemas en la entidad.

Grafico N°. 1 Diagrama de Ishikawa (**Causa y Efecto**)



## 1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos<sup>6</sup> se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar la Institución por medio de su misión básica. Como el servir a la sociedad, ser una fuente de trabajo para sus empleados o contribuir a la generación de tecnología que mejore el estándar de vida de la comunidad, los objetivos definen ¿Qué? Se va a lograr y ¿Cuándo? Serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación entre áreas estratégicas, relacionadas con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

El propósito principal de las organizaciones<sup>7</sup> del Sector Público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Que cuente con una planificación estratégica y un sistema de parámetros y medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

El éxito de las organizaciones gubernamentales debe medirse por cuanto eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de los clientes ciudadanos.

---

<sup>6</sup> Documento de Estudio. Planificación y dirección Estratégica, Modulo: Cuadro de mando Integral, Ing. Marlon Erazo Pazmiño. MBA, febrero 2010.

<sup>7</sup> Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración. Maestría en Administración, José Antonio Contreras , enero 2001

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar la **“Planificación Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal Basada en la metodología del Balanced Scorecard”**. Para lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad San Cristobaleña, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo en la institución, como entidad pública que busca el bien común, la atención eficiente de las necesidades de la sociedad.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- Obtener un panorama de la realidad actual de la municipalidad a través de un diagnóstico situacional mediante la identificación de sus fuerzas positivas y negativas del micro y macro entorno.
- Establecer una filosofía Institucional y un direccionamiento estratégico mediante el planteamiento de la visión, misión, estrategias, principios y valores que permitan identificar a dónde quiere llegar la Institución.
- Diseñar los proyectos y planes, mediante el planteamiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que le permitan a la Institución regirse a procesos adecuados.
- Establecer indicadores de gestión, evaluados a través de un control estratégico en tiempo real para apoyar a las unidades operativas

evaluando y controlando los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.

- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral, basado en el Balanced Scorecard, con la finalidad de contar con un sistema de toma de decisiones para tener éxito en la compleja tarea de la administración pública.

## **1.6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.6.1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.6.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

“Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”.<sup>8</sup>

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que

---

<sup>8</sup> Salazar Francis, (2007); “Estrategia Ver 1.0+”; página: 12n



les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus productos y servicios.<sup>9</sup>

Planificación Estratégica<sup>10</sup> es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la Institución”.

#### **Planificando conseguimos lo siguiente:**

- Establecer la dirección a seguir por la entidad y sus unidades.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

La planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

#### **1. ¿Dónde estamos hoy?**

- e) Análisis de la Situación Actual
- f) Análisis del entorno

---

<sup>9</sup>

<http://WWW.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica>.

<sup>10</sup> “Modelo de Gestión Estratégica Basada en el BALANCED SCORECARD para el Concejo Nacional de Electricidad -CONELEC” Tesis de Grado “ESPE”

- g) Análisis Interno
- h) Análisis de la Competencia

**2. ¿A dónde queremos ir?**

Objetivos y Metas a largo plazo

**3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

- d) Comprender el Mercado
- e) Comprender la Competencia de la entidad
- f) Diseñar las Estrategias apropiadas

**1.6.1.2. FASES DE LA PLANIFICACIÓN**

Grafico Nº. 2 Fases de la Planificación



Fuente: Elaborado por el Autor

A través de la implementación de la Planificación Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal Basada en el BSC, se podrá identificar cada uno de los procesos encaminándoles de mejor manera para que cada Dirección y Jefatura desarrolle estrategias, para la consecución de los objetivos articulados con los 12 objetivos estratégicos del Gobierno Nacional y objetivos del milenio, fomentando el desarrollo de la comunidad San Cristobaleña.

El Balanced Scorecard es muy popular en este tipo de organizaciones básicamente por las siguientes razones:

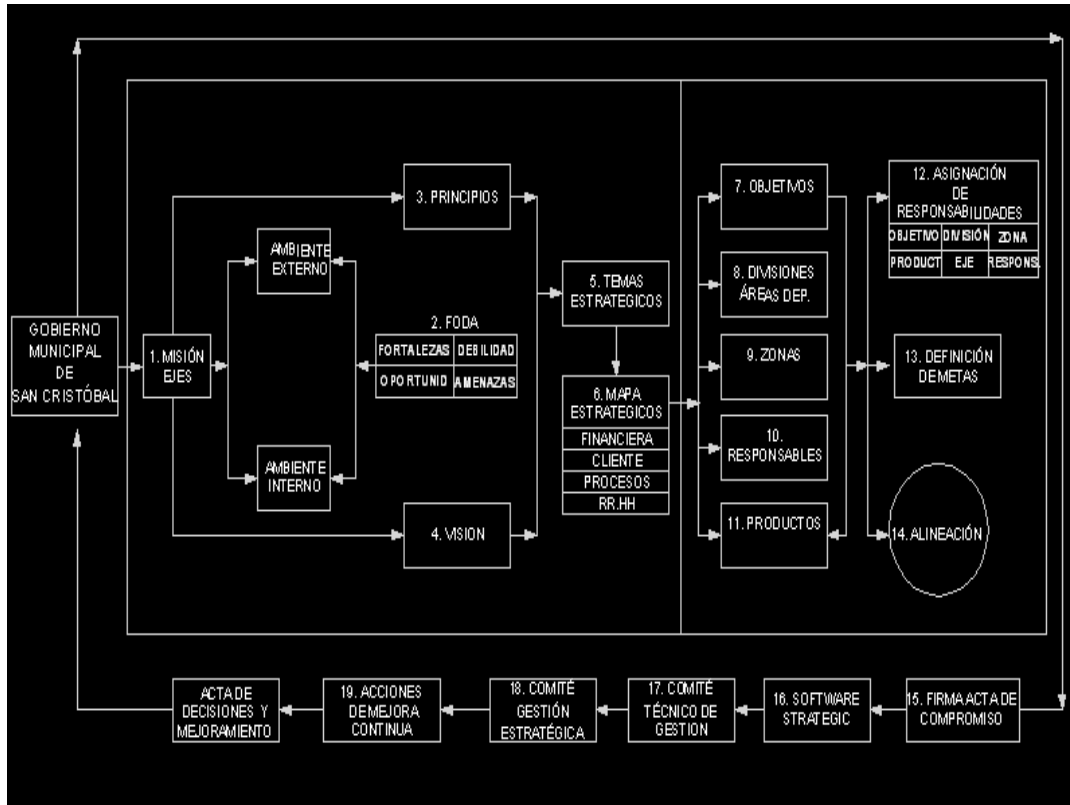
- 1) Enfoque en perspectivas no financieras y el
- 2) Reciente énfasis en el sector Público en la medición del desempeño
- 3) Reducción de presupuestos
- 4) Auge por la eficiencia

Además el BSC llena un vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una realimentación que permita su ajuste permanente.

Con el fin de responder estas interrogantes se plantea el siguiente proceso de planificación.

### 1.6.1.3. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro N°. 1 Modelo de Implementación Estratégica



Fuente: Elaborado por el Autor

### 1.6.1.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

El diagnóstico inicia con la identificación de la cultura organizacional que va acorde al desarrollo interpersonal y al talento humano capacitado, lo mencionado nos diferencia de la mayoría de empresas públicas, demostrando profesionalismo y capacidad de trabajo, manifestando a los clientes externos, como son las instituciones generadoras de servicios básicos.

Para lo cual se realiza un diagnóstico minucioso de la institución identificando principalmente en donde se encuentra actualmente posicionado La Institución considerando el ambiente interno y externo, pudiendo así realizar un análisis FODA, donde:

- Las fortalezas deben utilizarse;
- Las oportunidades deben aprovecharse;
- Las debilidades deben eliminarse; y,
- Las amenazas deben sortearse

Cuadro N°. 2 Factores Internos, Externos.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>Controlables</b>	<b>No Controlables</b>
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES(+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: Elaborado por el Autor

#### **1.6.1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:**

Direccionamiento Estratégico, radica en la formulación e implantación de estrategias, que se orientan, a garantizar la consecución de los resultados deseados. Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las acciones y enfoques de negocio

que utilizarán los altos mandos para garantizar el desempeño organizacional satisfactorio.

El direccionamiento estratégico favorece y promueve los principios de Responsabilidad, al orientar la entidad hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con la comunidad y adicionalmente la satisfacción de los fines esenciales para la que fue creada la institución.

Para esto, es importante que la empresa cuente con aspectos claros como son la misión, visión, objetivos, siendo así, indispensable que mediante una implementación documentada y estructurada con el direccionamiento a seguir, involucrando al máximo al personal cuya institución establezca políticas, valores, principios para que los clientes internos y externos tengan conciencia y se identifiquen cada vez mas sintiéndose afianzados y familiarizados con la misma, es decir generando una filosofía corporativa

Esto ayuda a que la institución refleje sus pensamientos y cumpla a cabalidad lo establecido en la ley para lo que fue creado la institución

#### **1.6.1.6 BALANCED SCORECARD:**

El propósito del BSC, es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores que faciliten establecer itinerarios de gestión óptimos, para que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

Esta herramienta básicamente busca tener un control estratégico en tiempo real. “El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard, BSC, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando integral.

El Balanced Scorecard, es una herramienta muy valiosa para evaluar el desempeño de la gestión administrativa de un Municipio, también permite armar las estrategias, misión, visión y objetivos, con el fin de que identifique el cumplimiento de estos cuatro aspectos que involucra un plan estratégico.

– El BSC, nos permite analizar:

“Específicamente se sugieren cuatro perspectivas como se detallan a continuación:<sup>11</sup>

- ❖ **Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Esta perspectiva también le permite a la institución pública monitorear el estado de las finanzas públicas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos. Y que la ausencia de estos o la mala aplicación de los recursos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía. Ejemplos de indicadores típicos de esta perspectiva son: presupuesto ejercido vs. el programado, programas con presupuesto combinado, ingresos o gastos extraordinarios, pagos a deuda pública, economía mundial, balanza comercial, entre otros.
- ❖ **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando

---

<sup>11</sup> <http://www.tablero-decomando.com/privado>



bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. En esta perspectiva el gobierno puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la población gobernada. Para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas esta es la perspectiva más importante debido a que la razón de ser de estas instituciones es el servir al ciudadano. Algunos ejemplos de indicadores típicos de esta perspectiva son: la cobertura de servicios de salud o educación, ingreso promedio del ciudadano, acceso a vivienda propia, denuncias realizadas por delitos cometidos, reducción de índices de mortalidad, índices de nutrición, índices de empleo, entre otros.

- ❖ **Perspectiva interna o de procesos de negocio:** cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: ¿Para satisfacer a los accionistas y clientes, en qué procesos de negocio debemos sobresalir? Esta perspectiva permite monitorear y tomar de decisiones al gobierno sobre el estatus de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que ofrece el gobierno a los ciudadanos. Indicadores típicos definidos en esta perspectiva son: infraestructura disponible para servicios públicos de salud o educación, programas de promoción de inversión extranjera o para el campo, programas

de vinculación laboral, servicios que ofrece el gobierno a través de internet (e-gobierno), entre otros.

- ❖ **Perspectiva de la innovación y mejora:** como puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc. Esta perspectiva, que puede ser la base de las perspectivas restantes, permite monitorear y evaluar directamente el interior del organismo público; enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servidores públicos. El trabajar efectivamente en el logro de los objetivos e iniciativas definidas en esta perspectiva permitirá resultados concretos en una mejor administración de los recursos financieros, y que a su vez deberá detonar mejoras en los proyectos, obras y acciones del gobierno que impactarán directamente en la percepción y calidad de los servicios a los ciudadanos. Algunos indicadores típicos o temáticas de esta perspectiva son: los programas dirigidos al servicio civil de carrera de los servidores públicos, el combate a la corrupción, los programas de capacitación a los burócratas, tecnología y equipamiento adecuado para los servidores públicos, programas de calidad e innovación, entre otros.

Tomando en cuenta estas perspectivas que nos otorga el BSC, podemos analizar la evolución del Gobierno Municipal de San

Cristóbal, determinando medidas correctivas y replanteamientos en los aspectos considerados en el plan estratégico.

Este análisis antes mencionado a través de esta herramienta de control, la eficiencia organizacional no es solo la medición y acumulación de indicadores entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida, por lo que refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la institución, el mismo que mide lo determinado en la cadena de valor.

Sin duda, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una organización. Considerando que nos enseña a priorizar sobre lo que verdaderamente es importante. Por otro lado la medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto) con indicadores financieros y no financieros descubre y clarifica las claves del modelo de negocio o proyecto que emprendamos, facilitando la focalización en las áreas de mejora.

El desarrollo de las Instituciones Públicas sigue la secuencia: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, configurando así, el ciclo natural del desarrollo. En función de la verificación o evaluación de los resultados del “hacer”, se retorna a la planificación o a la

ejecución (retroalimentación) y se impulsa de esta manera el desarrollo en la dimensión tiempo.

Por otra parte, mientras se ejecuta lo planificado y se evalúan los resultados y avances, se presentan cambios en el entorno y variación en las tendencias evolutivas a nivel local, regional, nacional y global. Frente a estos cambios y variaciones (mega tendencias), es necesario revisar los planes de desarrollo y reajustarlos o actualizarlos para asegurar el éxito en el logro de objetivos y metas en las nuevas condiciones y escenarios probables. Lo anterior implica que los planes no deben ser rígidos y requieren modificarse o actualizarse en función de los resultados logrados y de las tendencias mundiales.

Considerando lo anterior, el Gobierno Municipal de San Cristóbal ha procedido a formular su Plan Estratégico Institucional, siguiendo una metodología lógica que contempla las fases de análisis (del entorno local, regional, nacional y mundial); diagnóstico (situacional interno y externo) y re direccionamiento estratégico (reformulación de la visión, actualización de objetivos y estrategias).

Este trabajo se ha desarrollado con una amplia participación de la comunidad Institucional, que ha aportado con ideas y criterios

que han sustentado el diagnóstico y la formulación del Plan Estratégico Institucional. Dicha participación ha permitido establecer objetivos y metas alcanzables en el largo plazo y definir una visión de futuro compartida y desafiante, visión que la habremos de alcanzar trabajando en equipo, con disciplina, integrando esfuerzos y auto exigiéndonos en nuestro trabajo de cada día, para construir el futuro deseado y por sobre todo, contribuir significativamente al desarrollo de nuestra comunidad San Cristobaleña.

## **1.6.2. MARCO CONCEPTUAL**

Un municipio requiere una planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es una función del Alcalde y su personal ejecutivo, en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas, y de demostrar su gestión y sus resultados, a través de los diferentes exámenes de auditoría gubernamental donde se evalúa la gestión municipal.

### **1.6.2.1 CONCEPTOS TEÓRICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para la puesta en acción de la estrategia, la cual permite el alineamiento de

las estrategias con la organización, la integración de la planificación, así como el seguimiento y control.

- **Hipótesis**

Los actores conocen y participan del trabajo de planificación de manera que el plan estratégico del municipio de San Cristóbal en su jurisdicción no es una acción sectorial sino una acción participativa e integradora.

- **Variables de Investigación**

Las variables de investigación son las económicas, sociales, tecnológicas, ambientales e institucionales que repercuten en el plan estratégico del municipio de San Cristóbal.

- **Variables Económicas:** Turismo, pesca, comercio, transporte, etc.

- **Variables Sociales:** El contexto cultural, estilo de vida y consumo, necesidades humanas básicas, asentamientos humanos urbanos y rurales.

- **Variables Ambientales:** Biodiversidad, contaminantes y fuentes de contaminación, vertidos de aguas residuales, gestión de riesgos.

- **Variables Institucionales:** Políticas Públicas, reglamentación de uso de suelo, conciencia ciudadana sobre el cuidado del medio ambiente, tasas e impuestos. Normas de seguridad.

- **Variables Tecnológicas:** Comunicación, sistematización de la información.

Existen varios elementos de control administrativo, entre los cuales se encuentran lo que se denomina las seis “E”, (Economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética y equidad) cuyos conceptos son los siguientes:

- ❖ **Economía.-** es la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.
- ❖ **Eficiencia.-** constituye la obtención de los mejores resultados con el menor costo y la utilización provechosa de los recursos, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos productivos, que se garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso de servicio prestado sean los mínimos, se obtiene con una misión, objetivos y políticas compartidas, una estructura operativa y estratégica definida, personal idóneo, y una adecuada cultura organizacional.
- ❖ **Eficacia.-** es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados, útil para la comunidad.

- ❖ **Ecología.-** Son las condiciones, operaciones y practicas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en la gestión de la entidad, de un proyecto, programa o actividad.
- ❖ **Ética.-** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal de sus servidores, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes normas constitucionales.
- ❖ **Equidad.-** consiste en distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.
- ❖ **Rendimiento.-** es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión sistémica, que permita la satisfacción de la comunidad.
- ❖ **Calidad.-** es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios,



cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.

- ❖ **Resultados.-** es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente la calidad de los programas, productos o servicios.
- ❖ **Impacto.-** es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos.
- ❖ **Excelencia gerencial.-** es el logro de los objetivos corporativos, asegurando la dinámica de la organización, manteniendo una adecuada moral del personal, y principalmente buscando la satisfacción de los ciudadanos.

- ❖ **Análisis Situacional:** Análisis del estado en que se encuentra una organización en un periodo determinado.
- ❖ **Alineamientos:** Pasos a seguir por los que deben regirse los integrantes de una organización.
- ❖ **Amenazas:** Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.
- ❖ **Debilidades:** Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para lograr los objetivos y más bien provocan situaciones desfavorables.
- ❖ **Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al cumplimiento de objetivos generando ventajas competitivas. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- ❖ **Oportunidades:** Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.
- ❖ **Diagnóstico:** Paso dentro de la Planificación Estratégica que nos permite recopilar la información necesaria de una organización.
- ❖ **Estrategias:** Son ideas de acción para que la organización consiga lo que espera, dándole una dirección unificada.

- ❖ **Filosofía Corporativa:** Lineamientos establecidos al inicio por la organización, para que los individuos se encaminen hacia un solo objetivo.
- ❖ **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
- ❖ **Clima Organizacional:** Constituyen “Las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral” y se relaciona con la motivación y comunicación.
- ❖ **Planeación:** identificar las competencias que se tienen para el logro de objetivos para la formulación de la filosofía institucional.
- ❖ **Difusión:** notificar a todos los miembros de la organización cual es la filosofía corporativa de la institución.
- ❖ **Operacionalización de la estrategia:** la correcta aplicación diaria de las estrategias por los miembros de la institución.
- ❖ **Evaluación, revisión y ajuste:** seguimiento, monitoreo y control continuo del desarrollo y cumplimiento de las estrategias, pudiendo identificar errores para la corrección de las mismas.
- ❖ **Misión:** Es el propósito general o razón de ser de la organización, sirve como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
- ❖ **Visión:** Es visualizar en un periodo determinado, en términos del resultado final que se pretende alcanzar

- ❖ **Objetivos:** Son los fines hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, es hacia donde y que desea alcanzar la institución en un determinado tiempo.
- ❖ **Procesos:** Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.
- ❖ **Proyectos:** Son herramientas o instrumentos que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados
- ❖ **Problema Empresarial:** Son inconvenientes que impiden el desenvolvimiento normal de la organización.
- ❖ **Datos Primarios:** Información que se obtiene para una Investigación específica.
- ❖ **Datos secundarios:** Información ya existente obtenida para algún fin específico.
- ❖ **Planes de Acción:** Tareas o actividades que se deben realizar para concretar estrategias de un plan operativo que permita un seguimiento, evaluación y control.
- ❖ **LORM:** Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ❖ **COOTAD:** Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización
- ❖ **LOSCCA:** Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- ❖ **SENPLADES:** Secretaria Nacional de Planificación.
- ❖ **SENRES:** Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

La “Ciudad”: entendida como el “Ambiente” donde interactúan de manera compleja y sistémica todos los componentes bióticos, abióticos, naturales, contruidos, económicos, sociales, culturales con sus correspondientes interfaces, se encuentran en un constante cambio y crecimiento, lo que pone a prueba la capacidad de gestión del Gobierno local, y la demanda en la prestación de los servicios básicos indispensables de calidad, es cada vez mayor, ante ello proponemos en este Plan Estratégico, Participativo, Solidario, Tolerante, Equitativo y Eco-sistémico, garantizar el Desarrollo Sustentable de la Ciudad, el Territorio y los Ciudadanos que lo habitan, en un aprendizaje continuo, solidario y transparente.

#### **2.1.1. MACROAMBIENTE**

Consiste en determinar qué factores exógenos - mas allá de la entidad - que condicionan su desempeño, y afectan al mismo, tanto en sus aspectos positivos denominados Oportunidades, como negativos llamados Amenazas. Estas variables fueron agrupadas dentro de las categorías de Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Sociales, Factores Tecnológico y Ambiental. **Análisis PEST**, e identifican factores del entorno general que van a afectar a la entidad.

Las<sup>12</sup> Instituciones deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir el mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales, los factores externos afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios, los factores externos afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos.

En este documento, se procede a elaborar un perfil de oportunidades y amenazas del entorno (POAM), con el fin de identificar el impacto que estas pueden tener en la Institución. El proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad o departamento en el entorno de la Institución, lo integra el análisis de:

#### **2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO:**

El ambiente económico representa un factor de gran importancia que incide en las actividades mercado-lógicas prácticamente de cualquier organización, y se relaciona con el

---

<sup>12</sup> Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración. Maestría en Administración. L.A.E. José Antonio Contreras Camarena.2001

comportamiento de la economía nacional e internacional, es también una macro variable dura, los mercados deben de tener el poder adquisitivo al igual que las personas, por lo tanto, el ambiente económico comprende los factores que afecten el poder adquisitivo de las personas y sus patrones de gasto.

El crecimiento de la economía no muestra una tendencia estable, se ha mostrado muy susceptible a los problemas políticos que se han desarrollado en el país y su entorno. A continuación se presenta cuadro del PIB del Ecuador desde el año 2004.

Cuadro N°. 3 Producto Interno Bruto año 2004 - 2009

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Enero-31-2009	51106.00 millones de USD
Enero-31-2008	52572.00 millones de USD
Enero-31-2007	45789.00 millones de USD
Enero-31-2006	41763.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro N°. 4 Evolución del PIB por periodo presidencial (1979 – 2007)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por el Autor

El gobierno del economista Rafael Correa promulga que su Política Económica se enfoca en incentivar el desarrollo de la producción a través de los microcréditos, se intenta mejorar los niveles de vida de los más pobres con la duplicación de los bonos de Desarrollo Humano y de la vivienda, para ello ha incurrido en el incremento de los subsidios e incluso a llegado a drenar los ahorros de los fondos fiscales, en consecuencia, el gasto social se incrementó en 23,12%, pasó de 2.184,00 millones de dólares en el



2006 a 2.689,00 millones de dólares en el 2007, lo que evidentemente incrementara la deuda pública con el exterior.

El gran problema de este escenario proteccionista planteado por el estado es que puede atentar contra la libertad individual, requiere de mercados internos más grandes y fundamentalmente necesita una burocracia mucho más eficiente.<sup>13</sup>

Desafortunadamente esta política no ha generado los resultados esperados pues al analizar el PIB Per cápita prácticamente se ha incrementado en más del 100%, presentándose una notable recesión durante los años 1999 y 2000 periodo de fuerte crisis económica local. A partir del año 2000 la evolución de este indicador ha estado caracterizada por un desarrollo lento, especialmente generado por la adopción de modelos económicos no aplicables en nuestro medio, esto ha agudizado la lenta evolución del aparato productivo nacional.

---

<sup>13</sup> Analista Manuel Ignacio López Lecaro

Cuadro N°. 5 Evolución del PIB Per Cápita (1993 – 2007)

<b>EVOLUCIÓN DEL PIB PER CÁPITA</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>	
Enero-31-1993	1.460,00	USD
Enero-31-1994	1.660,00	USD
Enero-31-1995	1.772,00	USD
Enero-31-1996	1.835,00	USD
Enero-31-1997	2.008,00	USD
Enero-31-1998	1.960,00	USD
Enero-31-1999	1.376,00	USD
Enero-31-2000	1.296,00	USD
Enero-31-2001	1.703,00	USD
Enero-31-2002	1.967,00	USD
Enero-31-2003	2.230,00	USD
Enero-31-2004	2.506,00	USD
Enero-31-2005	2.814,00	USD
Enero-31-2006	3.008,00	USD
Enero-31-2007	3.263,00	USD

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por el Autor

La<sup>14</sup> demanda por venir a Galápagos continúa a pesar de varios intentos de frenarla. La demanda del turismo en Galápagos (así como en otras partes del mundo) está determinada principalmente por la estabilidad económica de los países de donde provienen los turistas. Así, en Galápagos se presenta una demanda actual predominantemente europea (42.5%), seguida de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá (30.9%), en tercer lugar por ecuatorianos (19.6%) y menos del 5% por turistas latinoamericanos. Los turistas vienen en su gran mayoría a Galápagos atraídos por conocer la fauna y flora únicas del archipiélago, la Segunda opción de destino turístico natural, entre

<sup>14</sup> Plan Regulador de Desarrollo Urbano, AME, agosto 2009

las más destacadas se encuentra la Amazonia, Patagonia, Tanzania y Congo.

Sin embargo Galápagos también compite con otros destinos no naturales como Machu Pichu, Isla de la Pascua, Rio de Janeiro y Florida.

Las<sup>15</sup> cifras registran que el inicio del turismo organizado se verifica en los años 70; 17 mil en 1980; 40 mil en el 1990; 60 mil en el 1998; y 173 mil en el 2008, demostrando que se ha disparado esta actividad en la última década. Esto representa una tasa anual de entre el 12 y el 17%. El 2009, es el primero que al menos en el primer trimestre tenemos una reducción del 7.8% respecto del año pasado (2008) y se debe fundamentalmente a la crisis mundial, y no a que Galápagos haya perdido su atractivo turístico.

De<sup>16</sup> acuerdo al Reglamento Especial de Turismo de Áreas Naturales Protegidas (RETANP), las operaciones de turismo principales en el Parque Nacional Galápagos y en la Reserva Marina de Galápagos son: crucero navegable, tour diario, tour de bahía y buceo clase i, ii, tour de bahía clase iii, pesca deportiva, tour de buceo navegable, tour de puerto a puerto. El RETANP

---

<sup>15</sup> Relatoría Galápagos: ¿De la evolución a la protección? Pablo Ospina, Universidad Andina Simón Bolívar

<sup>16</sup> Informe Galápagos 2006-2007

estipula procedimientos y requerimientos para que las patentes sean adjudicadas para residentes permanentes.

En el año 2006 ingresaron a Galápagos 145.229 turistas, de los cuales el 25% fueron ecuatorianos. El gasto promedio per cápita de los turistas extranjeros es de 3.677 dólares, de los cuales el 15% gastan en Galápagos. El resto se reparte entre los gastos en el Ecuador continental y en el extranjero. El gasto per cápita de los turistas nacionales es un poco menos de la cuarta parte (923 dólares).

Al 2006, los gastos del turismo en Galápagos se estiman en US\$156 millones, según este estudio. Este total incluye los ingresos de las embarcaciones (US\$120 millones, sin incluir la tarifa de las agencias de viaje), los ingresos de los hoteles en Galápagos (US\$10,7 millones), la estimación de los otros gastos que los turistas realizan en tierra (US\$12,4 millones), y la estimación de los ingresos al sector público provenientes del turismo (US\$12 millones, incluyendo la tarifa de entrada al PNG y el pago de tasas relacionadas con el turismo, como: patentes y cupos).

Cabe indicar que el último valor implica un flujo de ingresos a varias instituciones locales (PNG, municipios, Consejo de

Gobierno) que se ramifica en varios beneficiarios secundarios y en la comunidad en general, sobre todo a través de las fuentes de empleo. La discusión sobre cómo se distribuyen los flujos del turismo y sobretodo cuánto de estos beneficios llega a los residentes de Galápagos ha sido extensa. Si bien es cierto el gasto en el lugar de destino, es decir Galápagos, asciende a US\$156 millones, muchos de los propietarios de las principales fuentes de ingreso, embarcaciones, no son de Galápagos. En la actualidad, los operadores locales tienen posesión del 40% de las embarcaciones concesionadas en el archipiélago, por la naturaleza de los mercados altamente competitivos y cambiantes del turismo.

Galápagos contribuye aproximadamente con un tercio de las divisas que genera el turismo en la economía nacional y constituye uno de los principales productos turísticos del Ecuador. Esta realidad no se ha reflejado de manera consistente en los beneficios para la población de la región, debido en gran medida, de acuerdo a los datos y la percepción de la comunidad a que en las actuales condiciones prevalece el modelo de “barco hotel”.

Una<sup>17</sup> persona tiene mayor posibilidad de satisfacer sus necesidades por su capacidad adquisitiva en Galápagos que en el Continente. Ahora bien, este mayor poder adquisitivo no indica que

---

<sup>17</sup> Plan Regulador de Desarrollo Urbano, AME, agosto 2009

las personas dispongan de mejores servicios, cuya oferta en Galápagos es limitada (muy notable en el caso de agua potable, que no existe; alcantarillado, que no cubre a toda la población; oferta educativa y de salud, limitada y de baja calidad) y, enfrentan también factores que amenazan su economía:

- Inequidad en la repartición de los ingresos por Turismo
- Inflación (Alto costo de vida)

#### **2.1.1.2. RIESGO PAÍS**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se expresa como un índice o un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos de los Estados Unidos.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Por tanto el riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de donde y como invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. En términos estadísticos, las ganancias se suelen medir usualmente por el rendimiento esperado, y el riesgo por la desviación estándar del rendimiento esperado. Debido a la gran cantidad de información disponible y al costo de obtenerla, a problemas de información imperfecta, y principalmente a que es imposible adivinar el futuro, es imposible saber con exactitud cuál es el rendimiento esperado y la desviación estándar de una inversión. Sin embargo, para disminuir el costo de obtener información, aprovechando las economías de escala existentes en la búsqueda de información, se elaboran índices, que emite el Banco Central del Ecuador.<sup>19</sup>

El análisis nos determina que este concepto económico sería una limitación ya que la credibilidad a nivel internacional de la entidad no sería tan buena y varias ONG's que apoyan a la entidad, no tendrían tanta accesibilidad para otorgar créditos y formas de pago.

---

<sup>19</sup> <http://www.econlink.com.ar/definición/riesgopais.shtml>

### 2.1.1.3 FACTOR POLÍTICO:

El entorno político tiene una especial relevancia puesto que si la finalidad de toda obra pública, es generar el mayor bienestar posible a sus usuarios, beneficiario o clientes; ese propósito es idéntico al que tiene la política en el mejor sentido de la palabra, pues es el arte de gobernar el aparato estatal o las instituciones de servicios públicos, se refiere al uso o del poder de los órganos de representación del Estado y agentes del gobierno que puedan afectar a la entidad.

El<sup>20</sup> 15 de Enero del 2007, el economista Rafael Correa asumió el cargo de Primer mandatario de la Nación, después de la asamblea y con la nueva constitución se realizaron elecciones generales y ha sido electo nuevamente. El futuro del Ecuador se ve en una posición de izquierda al igual que otros países sudamericanos, integrándose a través de acuerdos, tratados y convenios basados en la cooperación y complementariedad. Dichos acuerdos permitirán alcanzar mejores posibilidades de desarrollo tanto para Ecuador como para Latinoamérica. El Ecuador vive en una democracia, bajo un régimen económico neoliberal, rodeados de inestabilidad política en especial en los últimos años. El poder Ejecutivo, Legislativo, Organismos de control, y partidos políticos se

---

<sup>20</sup> Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas “Diseño de un sistema de Gestión de Calidad a través del Cuadro de Mando Integral (BSC) para la Empresa Ecoenergy Cia.Ltda.)



hallan cuestionados permanentemente por el pueblo ecuatoriano, debido a constantes denuncias de corrupción y una ineficiencia en la fiscalización, lo cual los ha llevado a un claro desprestigio.

En<sup>21</sup> la actualidad el presidente Rafael Correa, advirtió que podría disolver la Asamblea Nacional y llamar a nuevas elecciones presidenciales, en medio de una disputa con el poder legislativo por la aprobación de al menos cuatro leyes consideradas clave por el Gobierno.

Los factores externos que amenazan en el ámbito político son:

- Ingovernabilidad en las islas
- Falta de relevo en los procesos electorales
- Compadrazgo para la designación de cargos
- Conflictos interinstitucionales
- Falta de Ordenamiento Territorial

#### **2.1.1.4 FACTOR SOCIAL:**

Son los que afectan el modo de vivir de la gente, como son valores, justicia, paz social, discriminación: los cambios sociales, culturales, demográficos afectan mucho a casi todos los productos,

---

<sup>21</sup> <http://www.extra.ec/ediciones/2010/07/25/especial/rafael-correa-reitera-que-puede-disolver-asamblea-por-retraso-leyes/>

servicios, mercados y clientes: las organizaciones grandes y pequeñas se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales y demográficas.

La población total, como su nombre lo indica abarca todos los habitantes de determinada región, sin hacer distinción de ningún tipo. Por su parte, la población Económicamente activa (PEA) la componen individuos capacitados física y legalmente para ejercer actividades laborales de cualquier tipo.

La evolución tanto de la Población Total como de la Población Económicamente Activa se analiza a continuación:

Cuadro N<sup>o</sup>. 6 Población Total y Económicamente Activa (1988 – 2007)

<b>POBLACIÓN TOTAL Y POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>				
<b>Años</b>	<b>Población total</b>		<b>Población Económicamente Activa</b>	
	<b>Habitantes</b>	<b>Variación Anual (%)</b>	<b>PEA</b>	<b>Variación Anual (%)</b>
1988	9.804.403		2.904.662	
1989	10.039.775	2,40%	3.104.314	6,87%
1990	10.271.874	2,31%	3.223.456	3,84%
1991	10.503.491	2,25%	3.373.810	4,66%
1992	10.735.969	2,21%	3.560.484	5,53%
1993	10.965.121	2,13%	3.769.581	5,87%
1994	11.186.758	2,02%	3.709.254	-1,60%
1995	11.396.692	1,88%	4.124.183	11,19%
1996	11.591.131	1,71%	3.801.339	-7,83%
1997	11.772.866	1,57%	3.992.288	5,02%
1998	11.947.588	1,48%	4.220.610	5,72%
1999	12.120.984	1,45%	4.053.223	-3,97%
2000	12.298.745	1,47%	4.280.224	5,60%
2001	12.479.924	1,47%	4.300.749	0,48%
2002	12.660.727	1,45%	4.225.446	-1,75%
2003	12.842.576	1,44%	4.290.356	1,54%
2004	13.026.890	1,44%	4.186.798	-2,41%
2005	13.215.089	1,44%	4.283.021	2,30%
2006	13.408.270	1,46%	4.373.435	2,11%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por el Autor

La<sup>22</sup> población de Galápagos crece a un 5.9% anual; a ese ritmo, se duplicará al finalizar el año 2010, cuando alcanzará los 30.000 habitantes. Este crecimiento es sobre todo resultado de la migración a las islas, que creció a un ritmo del 13% anual entre 1984 y 1990. Por el contrario, el crecimiento natural de la población de Galápagos es bajo, propio de una sociedad en transición demográfica. La tasa de fecundidad (número promedio de hijos por mujer en edad fértil) fue de 2.55 en 1999. Al 2006 vivían en Galápagos 19.184

<sup>22</sup> Borja, R. Parque Nacional Galápagos: Dinámicas migratorias y sus efectos en el uso de los recursos Naturales. Fundación Natura – The Nature Conservancy – WWF, Junio de 2000.

personas<sup>23</sup> Si la tasa de crecimiento del decenio anterior se mantiene, actualmente Galápagos tendría alrededor de 20.000 habitantes. La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país; establece un sistema nacional de áreas naturales protegidas y de esta manera garantiza un desarrollo sustentable.

Cuadro N°. 7 Crecimiento poblacional de Galápagos por cantones,  
1982-1998

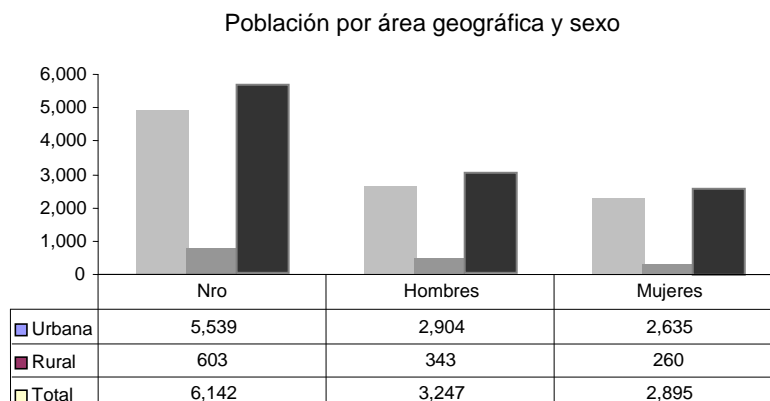
Cantón	Año			
	1982	1990	1998	2006
San Cristóbal	2.321	3.603	5.372	6.142
Isabela	644	864	1.427	1.780
Santa Cruz	3.154	5.318	8.512	11.262
Total	6.119	9.785	15.311	19.184

Fuente: INEC, Censo del 2006.

---

<sup>23</sup> INEC, Censo de Población y Vivienda Galápagos 2006. Cifra calculada por Carlos Larrea excluyendo a los turistas censados.

Cuadro N°. 8: Población por área geográfica y sexo



Elaboración: Consultor PRDU Puerto Baquerizo Moreno. Fuente: INEC. Censo 2006.

Con el objeto de relevar la dimensión educativa como de sustantiva importancia para el desarrollo del cantón, se describe algunos datos que arroja el último censo de población del 2006, Los datos del censo revelan algunos aspectos claves para el proceso de la Reforma Educativa Integral. En términos generales, la población de 10 años y más en San Cristóbal suma 4.830 personas, de las cuales el 98,5% es alfabeta, un porcentaje bastante mejor que otros cantones del país. Los analfabetos tan sólo equivalen al 1,5%.

Cuadro N° 9: Población de 10 años y más por analfabetismo

<b>CONDICIÓN</b>	<b>POBLACION</b>
Alfabeta	4.757
Analfabeto	73
No declara	0
<b>TOTAL</b>	<b>4.830</b>

Fuente: INEC. Censo 2006

Los factores externos que amenazan en el ámbito social son:

- Deficiencia de los servicios básicos.
- Migración Interna
- Falta de alternativas de trabajo, debido a regulaciones.
- Sobrepoblación
- Falta de atención médica especializada
- Degradación del Ambiente
- El gasto para conservación es mayor que para desarrollo local.
- Falta de Identidad Cultural.
- Racismo hacia la comunidad indígena. (salasacas).
- Aculturalización de la gente hacia lo extranjero

### **2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO:**

La tecnología es la variable más fácil de resolver si la entidad tiene recursos económicos o financieros que le permitan acceder a ella cuando así lo decida. Se relaciona con el desarrollo de maquinas, herramientas y nuevas tecnologías de vanguardia y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, por ejemplo la superconductividad, la ingeniería en computación, las computadoras “pensantes”, la robótica, las fabricas automáticas, las drogas milagrosas, las comunicaciones especiales, los productos especiales, los laser, los clones, las redes de satélites, las fibras ópticas, la biometría y la transferencia de fondos electrónicos están teniendo muchas repercusiones en las instituciones estatales. Tan solo los avances en la superconductividad que aumenta la energía de los productos eléctricos disminuyendo la resistencia a la corriente, habrán de revolucionar las operaciones sobre todo de los servicios. En general, la sociedad de la información, la educación y la cultura, son la base de producción de conocimiento, es común en la actualidad, ver a servidores municipales trabajando en ambientes vinculados con la información y el conocimiento y que hacen uso de servicios y herramientas basadas en las TIC. (Tecnologías de la Información y comunicación). Con frecuencia, una gran cantidad de productos y servicios en varias ramas, se producen, transmiten y consumen en forma electrónica.

Si Bien es evidente que la sociedad de la información, y la TIC contribuyen al desarrollo de los ciudadanos, creando nuevas oportunidades de mejoramiento de la gestión administrativa y los servicios públicos, no obstante, es indudable que se generan nuevos desafíos y riesgos tales como: el aumento de la brecha digital que separa a las personas, el uso ético de la información, la privacidad, la seguridad, los fraudes por manejo doloso de bases de datos, etc.

Por lo tanto, los sistemas de información se ha constituido en la actualidad, en un área principal del municipio, cuyos procesos y sistemas de conexión en red, internet, extranet, intranet con los ciudadanos, se hace cada vez más necesario, y van ganando terreno a las operaciones tradicionales.

#### **2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL:**

La preocupación por el ambiente ha ido en aumento, desde hace algunas décadas los movimientos ambientalistas se dirigen a la protección del ambiente natural y el tema en sí se ha convertido en responsabilidad de la Municipalidad, las actividades sujetas a evaluación de impactos ambientales son factores que afectan o pueden llegar a causar impactos negativos al ambiente.



El Archipiélago de Galápagos, considerado excepcional a nivel mundial, por su especial condición ecológica, su aislamiento geográfico, sus ecosistemas típicos, es un grupo de islas oceánicas aisladas a unos 750 Km de la plataforma Continental suramericana.

Su aislamiento ecológico ha producido una evolución divergente de los individuos, tanto plantas y animales que habían logrado llegar hasta ahí. Esta evolución permitió la adaptación y creación de nuevas especies a partir de las primeras llegadas; Se las denomina endémicas de Galápagos porque es solo aquí donde existen y se desarrollan.

Galápagos no solo es importante para Ecuador, cualquier información que, por más pequeña que sea, se emite desde Galápagos no solo termina en las páginas de uno u otro medio nacional, sino que, enseguida rebota al campo internacional y, por tanto, el mundo está enterado de lo que está pasando en Galápagos. Así es que no solo es preocupación de los ecuatorianos.

La UNESCO<sup>24</sup> decidió hace pocos meses retirar a Galápagos de la lista de “Patrimonio en Riesgo”, por una serie de complicaciones que han sido superadas.

Mapa N°. 4 Unidades Ambientales en Galápagos



Fuente: Cartografía temática de las Islas Galápagos, Biblioteca del Parque Nacional Galápagos

Solo el 3% es zona urbana o zona agrícola, no hay más que eso y el 97% es Parque Nacional. Aquí el PNG (Parque Nacional Galápagos) no puede ceder a las demandas constantes de los Municipios que solicitan áreas de expansión urbanas.

<sup>24</sup> Relatoría Galápagos: ¿De la evolución a la protección? Pablo Ospina, Universidad Andina Simón Bolívar

El desarrollo, la modernidad es escasa en Galápagos porque estas islas son un patrimonio natural. Estos desarrollos exigen cada vez más cosas, quizás con “justo derecho” porque los habitantes de Galápagos, también somos ecuatorianos, y exigimos atención en salud, educación, en servicios básicos como agua potable, alcantarillado, luz eléctrica, más alimentos ya que la producción local no abastece las necesidades; “queremos vivir como se vive en el continente” y; eso no puede ser posible porque se está alterando al ecosistema. Este 3% cada vez está presionando más, tanto sobre la conservación, cuanto sobre la biodiversidad de las especies endémicas de Galápagos, estas que por su condición de aislamiento no han desarrollado mecanismos de defensa ante otras especies y menos ante la presencia de los seres humanos, la escasez de potable es un serio problema en la isla San Cristóbal.

La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país; establece un sistema nacional de áreas naturales protegidas y de esta manera garantiza un desarrollo sustentable<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> [http://www.ambiente.gov.ec/user\\_files/47/LEY%20DE%20GESTION%AMBIENTAL.pdf](http://www.ambiente.gov.ec/user_files/47/LEY%20DE%20GESTION%AMBIENTAL.pdf)

De acuerdo a la ley de Gestión Ambiental se establece que se debe vivir en un ambiente sano y saludable, aspectos que rigen al Gobierno Municipal de San Cristóbal por ser una entidad donde se produce bienes y servicios que mejoran el buen vivir de la comunidad. Para un adecuado funcionamiento de la entidad, se debe tener en cuenta los siguientes artículos de la Ley de Medio Ambiente ecuatoriana:

**Art. 7.- “Del desarrollo sustentable”** La gestión ambiental se enmarca en las políticas generales de desarrollo sustentable para la conservación del patrimonio natural y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que establezca el Presidente de la República al aprobar el Plan Ambiental Ecuatoriano. Las políticas y el Plan mencionados formaran parte de los objetivos nacionales permanentes y las metas de desarrollo.

El Plan Ambiental Ecuatoriano contendrá las estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión ambiental nacional y será preparado por el Ministerio del ramo. Para la preparación de las políticas y el plan a los que se refiere el inciso anterior, el Presidente de la República contara, como órgano asesor, con un Concejo Nacional de Desarrollo Sustentable, que se constituirá conforme las normas del Reglamento de esta Ley y en el que deberán participar,

obligatoriamente, representantes de la sociedad civil y de los sectores productivos.

**Art. 19.- “De la evaluación de impacto ambiental y del control ambiental”** las obras publicas privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales negativos, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.

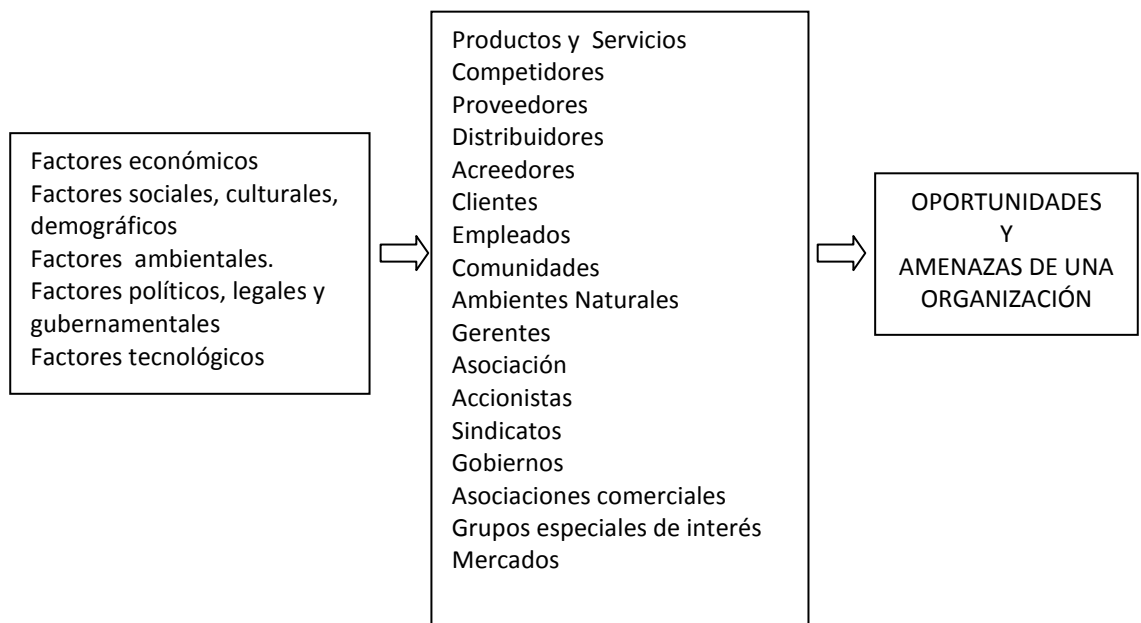
**Art. 20.-** Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

**Art. 21.-** Los Sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental, evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos. El Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

**Art. 22.-** Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas.

La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se realizara mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministro del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse.

Gráfico N°. 3 Relaciones entre los factores externos clave y la organización



Fuente: elaborado por el Autor

Para realizar el análisis de los factores ha de tomarse en consideración:

- ✓ Las consecuencias
- ✓ La probabilidad de ocurrencia
- ✓ La capacidad de reacción
- ✓ El grado de vulnerabilidad

Cuadro N°. 10 Perfil de A. Externo “Oportunidades y Amenazas”.

/CALIFICACION FACTOR	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO			
1.POLÍTICA									
2. ECONÓMICO									
3. SOCIALES									
4. TECNOLÓGICO									
5. AMBIENTAL									

Fuente: elaborado por el Autor

Dentro del análisis al perfil (PCE) establecido en los grados de amenazas y oportunidades, podemos definir como una posición estratégica para la entidad, el crear mecanismos que permita aprovechar lo positivo sobre lo negativo y obtener los mejores criterios que enrumben los procesos de mejoramiento continuo en la Institución, como entidad pública que busca el bien común, la atención eficiente de las necesidades de la sociedad, el logro de los objetivos de la Institución. Y permitir desarrollar y cumplir con las normas legales y disposiciones emitidas por parte del organismo de control que es la Contraloría General del Estado.

Sobre estos resultados el Gobierno Municipal de San Cristóbal, permitirá que el personal responsable de los procesos, se pueda desenvolver dentro del marco jurídico vigente con mayor tranquilidad, honestidad y transparencia hacia el cumplimiento de sus deberes de una manera eficiente y eficaz en administrar la cosa pública; y, por su autonomía poder normar y regular sus procedimientos en la compra de bienes y prestación de servicios.

La municipalidad al ser parte fundamental y co-protectora de un Patrimonio Natural de la Humanidad como son las Islas Galápagos, restringida y limitada, ha permitido aprovechar del mencionado título, para satisfacer las demanda de la colectividad como también para reactivar su economía, de una manera sustentable en su desarrollo, que beneficiará al cantón y a la provincia; y, esta gran responsabilidad ha empoderado a sus servidores municipales para resaltar la credibilidad institucional.

### **2.1.2. MICROAMBIENTE**

Consiste en determinar los factores endógenos que condicionen el desempeño de la Unidad Orgánica de la entidad, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta la entidad en su funcionamiento y operación.



Dichos factores, entre otros pueden ser: organización, personal, infraestructura, tecnología utilizada, nivel de acceso a la información, situación financiera y presupuestal, etc.

Las variables analizadas en el macroambiente tienen incidencia directa sobre todo aquello que sucede en el microambiente. Es decir que toda empresa integrante del microambiente está expuesta a sufrir consecuencias producidas por alteraciones que pudieran ocasionarse en cualquiera de las variables del macroambiente.

El microambiente está conformado por las fuerzas próximas a la empresa que afectan su capacidad para atender a sus clientes. Parte del éxito de un plan Estratégico depende de la adaptación que éste tenga teniendo en cuenta el comportamiento de cada uno de estos actores. Las variables consideradas para este estudio son: Los proveedores, y clientes.

#### **2.1.2.1. PROVEEDORES**

Los proveedores son las compañías o personas que proporcionan los recursos que necesita la institución para producir bienes y servicios.

El poder de negociación y el nivel de precios de nuestros proveedores en la actualidad ha disminuido por la cada vez mayor

oferta, presentado en el nuevo sistema para la compra de bienes, el Gobierno Municipal de San Cristóbal por ser una entidad del sector público, debe cumplir y hacer cumplir las normas legales que rigen para el País, por ende deben acatar con los procedimientos en cuanto a compras de bienes en apego estricto a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP) donde se debe aplicar inicialmente con lo siguiente:

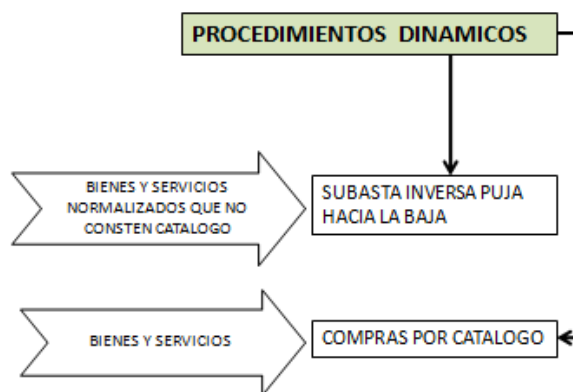
- ❖ Preparar<sup>26</sup> el Plan de Adquisiciones de Bienes (PAB) de la municipalidad, para que conste en el presupuesto municipal, además la Dirección Administrativa obligatoriamente debe realizar el Plan Anual de Contratación, (PAC) para aprobarla y publicarla hasta el 15 de enero de cada año en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) donde conste de manera detallada el bien a adquirirse y el procedimiento a utilizar a excepción de las ínfimas cuantías.
- ❖ De lo establecido en el PAB y PAC, la unidad requirente indicará la necesidad de adquirir el bien, por ejemplo: un vehículo, donde se debe preparar los pliegos que consten todas las especificaciones técnicas y cumplir con los procedimientos dinámicos que establece la LOSNCPP, y que sea un bien y servicio normalizado, cuyas características o especificaciones técnicas se hallen homologados y catalogados. Dentro de este procedimiento primeramente se verificará que consten en el catálogo electrónico en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) si no existiera, se realizará a través de subasta inversa.
- ❖ Este es un sistema creado por el Gobierno, para efectos de cumplir con los principios de legalidad, trato justo, igualdad,

---

<sup>26</sup> [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)

calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad y participación nacional; y, precautelar los intereses públicos y la debida ejecución del contrato. Por entrar recientemente en vigencia y hasta obtener las experiencias y conocimientos necesarios ha traído problemas en la toma de decisiones, ocasionando demora en los proceso de compra de bienes, por lo que se generan muchos pasos y muchos de documentos para llegar a obtener el producto final.

Gráfico N°. 4 Procedimientos Dinámicos



Fuente: Elaborado por el Autor

- ❖ Las Adquisiciones de bienes normalizados que no consten en el catálogo electrónico se lo realizará por subasta inversa y este permitirá que los proveedores pujen hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medio electrónicos a través del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), y si no se adquieren o se declaren desierto en los procedimientos dinámicos, se realizará

por los procedimientos de licitación (cuadro 4.4), siendo esta la última instancia para adquirir los bienes.

Luego que se haya cumplido con todos los pasos antes indicado de la respectiva contratación, el Departamento Financiero como ordenador de pago, realizará los respectivos controles del cumplimiento de las normas legales, y disponer para que se proceda a devengar y remitir al responsable de la bodega, que realice el ingreso de los materiales y el Acta Entrega - Recepción para proceder al pago a través de Sistema de Pago Interbancario (SPI).

En este contexto la municipalidad puede administrar sus funciones internas con un alto grado de eficiencia, pero no puede garantizar que sus intervenciones tienen algún impacto favorable en el desarrollo local y/o las condiciones del entorno. Vale decir, la organización es eficiente, no así el proceso de descentralización.

#### **2.1.2.2. CLIENTES**

Los clientes<sup>27</sup> son la gente más importante de una organización. El objetivo central de cualquier corporación local ha de ser: “la satisfacción del ciudadano”. Los ciudadanos exigen la aplicación del principio “value for money”: Lo que la comunidad

---

<sup>27</sup> Medina, A.: Calidad Total con Estrategia de cambio para la Administración Pública, en: Revista Chilena de Administración Pública, No 13., Diciembre de 1996, págs. 14-24

entrega en impuestos debe ser retribuido en servicios de calidad que equivalgan al valor del dinero entregado por la comunidad.

Los puntos de contacto entre el ciudadano y el municipio son aquéllos donde se concreta la relación cliente-proveedor en el seno de una corporación local. En estos puntos de contacto, tan cruciales en la gestión de la calidad, es donde ocurren “los momentos de la verdad”. El personal en contacto es quien mejor transmite la imagen de la institución ya que es a través de sus aptitudes y conocimientos como el ciudadano construye su juicio de calidad sobre el municipio.

Para realizar un correcto análisis del micro ambiente se debe estudiar las variables que influyen de manera directa con el mismo. Partiendo con esta premisa se llega a la conclusión que una parte son los clientes para los cuales fue creada la entidad.

La modernización de la administración municipal implica orientarla hacia el usuario (cliente): a una “Administración Prestadora de Servicios. Hoy se observa “una ampliación de la relación de la administración con el ciudadano”: por una parte, como titular de derechos y garantías que el Estado debe respetar y proteger y, por otra parte, como cliente de los servicios públicos<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Mendoza, X.: Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España, Papers ESADE, no. 7, noviembre de 1991, pág. 31).

El municipio es visto como una “empresa política”. El rol del ciudadano corresponde al de un consumidor. La tarea principal de la administración municipal consiste en satisfacer las necesidades del ciudadano como consumidor.

A continuación se presenta una lista de los principales clientes – ciudadanos representados por diferentes organizaciones.

Tabla N°. 1 Listado de clientes principales.

	<b>Barrio Beneficiario</b>	<b>Entidad Responsable</b>	<b>Instituciones – Clientes – Ciudadanos.</b>	<b>Tipo de Apoyo a Organizaciones Locales</b>
1	Malecón Ch.D	Gobierno Municipal S.C.	Casa de la Cultura Núcleo Galápagos	Se celebran cada 15 días eventos de tipo artísticos, educativo-cultural popular “viernes cultural” “convenios”
2	Central	Gobierno Municipal S.C.	“SINAB “ Sistema Nacional de Bibliotecas”	Dotación de material bibliográfico y de capacitación.
3	Central	Gobierno Municipal S.C.	CIMEI “Comité interinstitucional para Manejo y Control de Especies Introducidas”	Alcalde es Presidente de CIMEI
4	San Francisco	Gobierno Municipal S.C.	Federación Deportiva de Galápagos	Apoyo con infraestructura Deportiva, Estadio , Creación de la Escuela de Fútbol “Convenio”
5	Fragatas	Gobierno Municipal S.C.	Fundación Gotitas de Esperanza	Apoyo financiero para discapacitados
6	Central	Gobierno Municipal S.C.	Cámara de Turismo Capitulo San Cristóbal	Apoyo con Infraestructura Turística, ejecución del proyecto "Eco-Malecón Charles Darwin", Muelle de Pasajeros "Acuario", Mejoramiento de senderos de visita turísticos a Puerto Chino, Tijeretas.
7	Ecuador Continental	Gobierno Municipal S.C.	Ministerio de Turismo	Apoyo con Infraestructura Turística “Convenio”
8	Malecón Ch.D	Gobierno Municipal S.C.	Asociación de Surf San Cristóbal	Apoyo con Infraestructura "SEDE", “Convenio”
9	Las Peñas	Gobierno Municipal S.C.	Secretaria de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana	Apoyo Técnico e Infraestructura “Convenio”
10	Malecón Ch.D	Gobierno Municipal S.C.	COPELAN (cooperativa de pesca San Cristóbal)- COPEPROMAR (cooperativa de pesca y productos del mar)	Apoyo con Infraestructura Pesquera, Área Operacional de pesca, varadero “Convenio”
11	Estación Terrena	Gobierno Municipal S.C.	Dirección Provincial de Educación	Apoyo a los estudiantes en general con la dotación de libros, cuadernos.etc. “Convenio”
12	Las Peñas	Gobierno Municipal S.C.	Centro de Desarrollo Infantil "Chiquitines" INNFA	Apoyo económico “Convenio”
13	Playa Mann	Gobierno Municipal S.C.	Asociación SCOUT	Apoyo con Infraestructura “Convenio”
14	Malecón Ch.D	Gobierno Municipal	"OMCA" Organización de Mujeres Cecilia Alvear	Apoyo con Infraestructura “Convenio”

		S.C.		
15	Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Gobierno Municipal S.C.	Ciudadela el Maestro	Apoyo con Infraestructura "Convenio"
16	Divino Niño	Gobierno Municipal S.C.	"Años Dorados" personas de la tercera edad.	Apoyo con Infraestructura."SEDE", "Convenio"
17	Malecón Ch.D	Gobierno Municipal S.C.	"Asociación de Guías"	Apoyo con Infraestructura."SEDE", "Convenio"
18	Las Peñas	Gobierno Municipal S.C.	"Concejo de la Niñez y Adolescencia"	Alcalde es Presidente, se transfiere recursos de forma directa , apoyo "Convenio"
19	Área de PNG	Gobierno Municipal S.C.	Parque Nacional Galápagos	Apoyo con infraestructura Turística "Convenio"
20	Toda la comunidad	Gobierno Municipal S.C.	Fundación Científica Charles Darwin.	Apoyo educativo y cultural "Convenio"
21	Diferentes barrios	Gobierno Municipal S.C.	Asociaciones Barriales	Apoyo con infraestructura Turística "Convenio"
22	Isla Floreana	Gobierno Municipal S.C.	Junta Parroquial de la Isla Floreana	Apoyo con infraestructura Turística, Educativa y ejecución de proyectos socio ambientales
23	El Progreso	Gobierno Municipal S.C.	Junta Parroquial el Progreso	Apoyo con infraestructura Turística, Educativa y ejecución de proyectos socio ambientales
24	Malecón Ch.D	Gobierno Municipal S.C.	"MIES" Ministerio de Inclusión Económica social	Apoyo a través de convenios.

Fuente: Elaborado por el Autor

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es una radiografía de la organización, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades, para con esto analizar la eficiencia o ineficiencia del manejo de recursos con los que cuenta la entidad.

Comprende<sup>29</sup> la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Se observa cómo la organización evoluciona en la construcción de capacidades distintivas (fortalezas y debilidades internas únicas de la organización); el empleo de los recursos; y la formación y

<sup>29</sup> Universidad ESAN – Programa de Gestión Municipal Descentralizado, sesión 7 y 8 La Administración Estratégica y la Planificación.

sostenimiento de altos niveles de desempeño (en función a indicadores como eficiencia, calidad, innovación y conformidad por parte del contribuyente).

Son también actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de todas las áreas de la empresa. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la institución. Así mismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos encuesta y entrevistas a efecto de escudriñar factores internos, como serian el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de sus medios de comunicación, la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la entidad en las áreas funcionales departamentales, es una actividad vital de la administración estratégica.

### **2.2.1. CADENA DE VALOR**

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.



Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materiales, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas. La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa.<sup>30</sup>

#### **2.2.1.1. DEFINIENDO VALOR**

1. Valor es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios de la entidad.
2. Actividad de valor es cada actividad que desempeña la empresa y que agrega valor para los clientes. Hay actividades que no lo agregan.

---

<sup>30</sup> Porter Michael E. Estrategia Competitiva (libro).- México: Compañía Editorial Continental 2006.-ISBN

3. Margen es la diferencia entre el valor total y el costo total.
4. Cadena de valor es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación.

Gráfico N°. 5 Cadena de valor



Fuente: Michael Porter, 1980.  
Elaborado: por el Autor

### Componentes de la cadena de Valor

Según Porter las actividades de una empresa pueden ser:

### **Actividades Primarias**

- Logística Interna
- Producción (operaciones)
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Servicio

### **Actividades de Apoyo**

#### Abastecimiento

- Desarrollo de Tecnología
- RRHH
- Infraestructura

### **2.2.1.2. CADENA DE VALOR DE LA INSTITUCIÓN MUNICIPAL**

La entidad actualmente no posee una cadena de valor bien establecida, pero se puede señalar que los procesos interactúan entre sí dando como resultado el desempeño y funcionamiento de cada una de las áreas que conforman la entidad.

Los factores internos son analizados a través de la matriz del perfil de capacidad interna PCI: donde se analizan cuatro categorías, las cuales una vez identificadas en la matriz, permiten obtener las debilidades y fortalezas de la entidad.

Cuadro Nº. 11 Perfil de Fortalezas y Debilidades.

/CALIFICACION CAPACIDAD	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS			ALTO	MEDIO	BAJO
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO			
1.ADMINISTRATIVA									
2. FINANCIERA									
3. PRODUCTIVA									
4. SERV.COMUNID									

Fuente: elaborado por el Autor

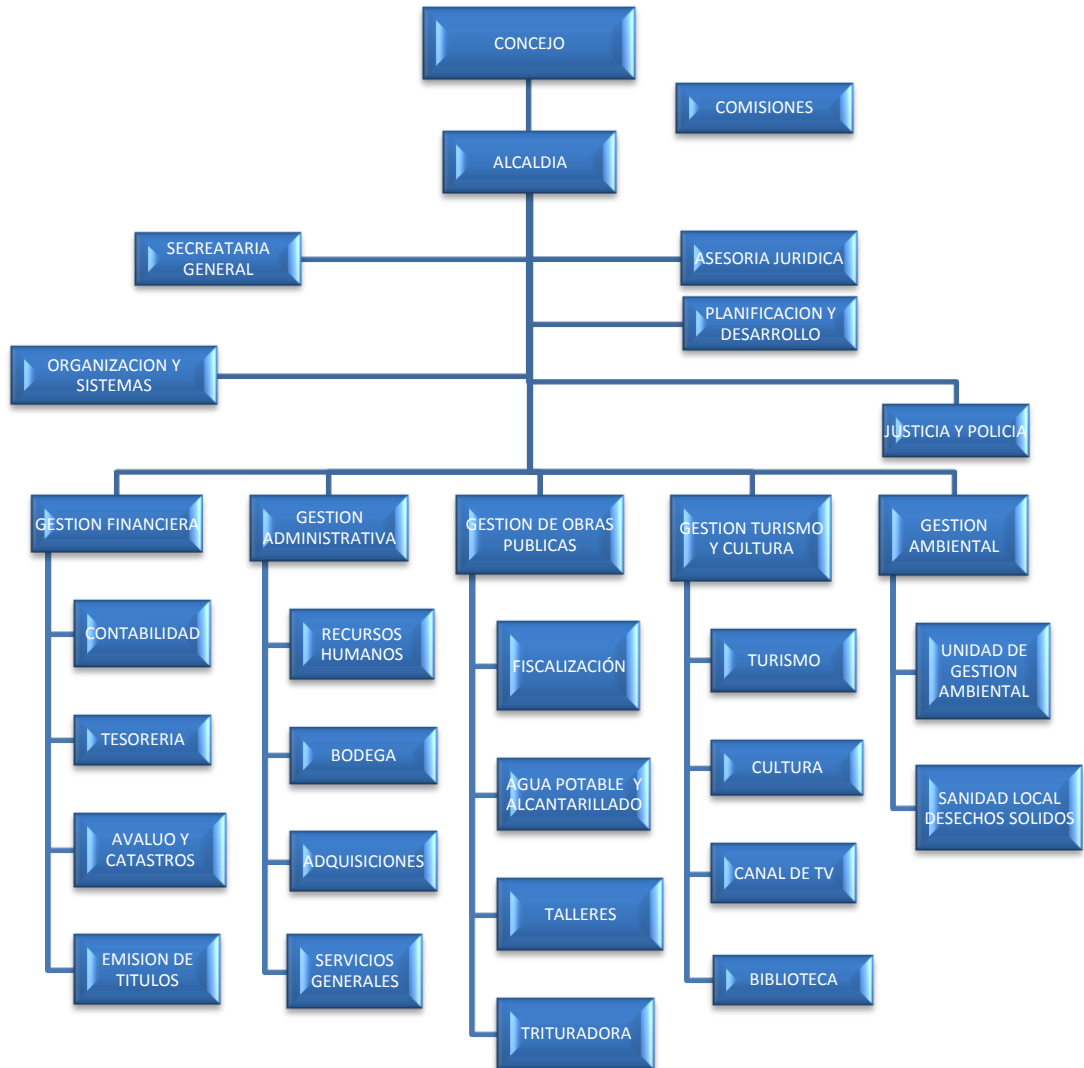
Aunque es de carácter subjetivo, este perfil (PCI) examina la posición estratégica de una la entidad en un momento dado y ayuda a establecer las áreas que necesitan mayor atención, como es cumplir eficiente y eficazmente con la Planificación Estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal Basada en el BSC.

### 2.2.1.3. ORGANIZACIÓN.

Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y establecer las relaciones existentes entre la dirección y operativos, la entidad ha implementado el siguiente organigrama que representa como está organizado la institución.

## 2.2.1.4. ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL

Gráfico N°. 6 Orgánico Estructural del Gobierno Municipal de San Cristóbal

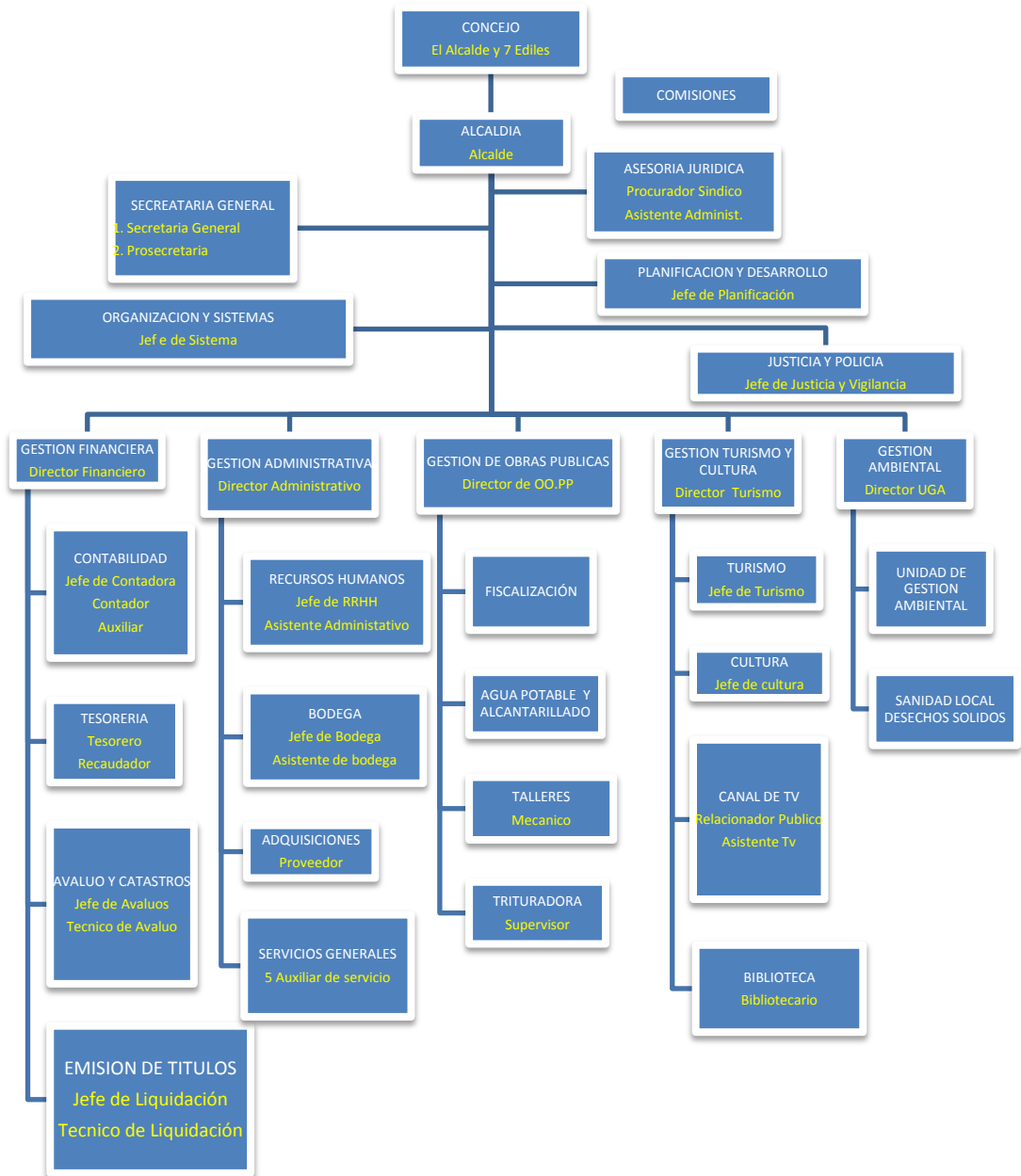


Fuente: Manual de clasificación de puesto del Gobierno Municipal de San Cristóbal

Elaborado: por el Autor

## 2.2.1.5. Orgánico Funcional del Gobierno Municipal de San Cristóbal

Gráfico N°. 7 Orgánico Funcional del Gobierno Municipal de San Cristóbal



Fuente: Manual de clasificación de puesto del Gobierno Municipal de San Cristóbal  
Elaborado: por el Autor

Los resultados del proceso del análisis y consulta sobre las debilidades y fortalezas del Gobierno Municipal de San Cristóbal efectuadas en varias reuniones de trabajo, permitieron estudiar la capacidad de gestión del mismo. Las variables se agruparon dentro de cuatro categorías: Capacidad Administrativa, Capacidad Financiera, Capacidad Productiva, Capacidad de Servicio a la comunidad. Donde se demostró la necesidad de contar con la Planificación Estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal Basada en el BSC. Para normar y regular los procedimientos internos de la entidad y permita cumplir con los planes y objetivos institucionales.

Además este sistema permitirá planificar y controlar los gastos e inversiones con recursos públicos de una manera eficiente, efectiva y económica, dándole agilidad a los procesos internos y por lo tanto logrando un impacto en la imagen del municipio.

### **2.2.2. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA:**

La estructura Administrativa del Gobierno Municipal responde al principio de separación de funciones acordes a las estructuras orgánicas y jerárquicas de cada dirección, departamento o sección, encargados de la prestación de los servicios públicos a la comunidad.

Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, como nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación. Además se debe analizar la cultura organizacional de sus trabajadores y demás miembros, para en su conjunto enfocarse en los objetivos corporativos de la empresa. La institución debe tener dos instrumentos de gestión, tales como: plan estratégico y estados financieros, herramientas básicas para la toma de decisiones, el no contar con estos instrumentos conlleva a una alta debilidad y por ende el impacto financiero y estratégico también es elevado.

En el Gobierno Municipal está conformada por un Concejo, quien la preside es el Alcalde o Presidente del Concejo, 07 ediles principales y 07 suplentes, en su áreas administrativas la integran 06 Directores, 09 jefes departamentales, 13 técnicos, 21 Asistentes administrativos, 4 auxiliares de servicios, 48 trabajadores y 0 contratados en total 102 servidores públicos labora en el Gobierno Municipal, bajo el amparo de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y de Homologación de las Remuneración del Sector Público LOSCCA, y al Código de Trabajo.

El Gobierno Municipal de San Cristóbal cuenta con un Orgánico Estructural como parte de la división de trabajo, que a partir del cual se diseñarán los procesos y subprocesos de la estructura organizacional,



así como las competencias genéricas y específicas de cada uno de los puestos de trabajo.

### 2.2.2.1 GRUPO OCUPACIONAL POR PROCESO

Tabla N°. 2 Grupo Ocupacional por Proceso

PROCESO	NIVEL FUNCIONAL	SERIE	CLASE	CARGO
GOBERNANTE	EJECUTIVO	Conducción Superior	De Alcaldía	Alcaldía
	DIRECTIVO	De Dirección	Dirección	Director de Gestión de Obras y Servicios Públicos; Director de Gestión de Turismo y Cultura; Director de Unidad de Gestión Ambiental
AGREGADOR DE VALORES	PRODUCTIVO	Operativa	Jefatura	Jefe de Turismo, Jefe de Unidad Ambiental, Jefe de Fiscalización
	PRODUCTIVO	Operativa	Técnica	Técnico en Obras, Promotor Cultural, Asistente Técnico, Inspector de Obras, Inspector de Servicios Públicos, Inspector de Turismo
ASESOR	CONSULTIVO	Legal	Procuraduría	Procurador Sindico
		Técnica	Asesor	Planificación y Desarrollo
HABILITANTE	APOYO	Administrativa	Apoyo Administrativo	Director de Gestión Administrativo, Secretaria General, Jefe de Recursos Humanos, proveedor, Guardalmacén, Jefe de Justicia, Policía y Vigilancia, Asistente de Alcaldía, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Sistemas, Asistentes Administrativos
		Financiera	Apoyo Financiero	Director de Gestión Financiera, Contador General, Tesorero, Jefe de Avalúos y Catastro, Contador, Asistente de Contabilidad, Liquidadora de Impuesto y tasas, Auxiliar de Contabilidad
	Servicio de Apoyo	Apoyo de Control	Policía Justicia y Vigilancia Municipal	
	Apoyo	Servicios	Auxiliar de Servicios	

Fuente: Manual de clasificación de puesto del Gobierno Municipal de San Cristóbal

El Gobierno Municipal de San Cristóbal, tiene la obligación de cumplir con las necesidades prioritarias del cantón en los servicios públicos, (agua potable, alcantarillado, recolección de basura, entre otros) y realizar obras públicas (vial, escuelas, hospitales, parques, regeneraciones urbanas, etc.) que se ejecutan a través de la Dirección de Obras y Servicios Públicos Municipales, y a su vez son los responsables de estos servicios con la Unidad de Gestión Ambiental, estas Direcciones son las principales generadoras de las necesidades institucionales en que se adquieran bienes y servicios; y, son las que mayor cantidad de recursos humanos, técnicos y económicos utilizan bajo sus cargos, según se demuestra en el cuadro 5.

Las demás Direcciones, cumplen con ejecutar sus planes y programas en la administración de la institución y son quienes hacen control de la cosa pública, como ordenadores de gastos y pagos. Así mismo ejercen internamente control de los procesos y el cumplimiento de las normas legales, como la Constitución, Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y Resoluciones Municipales.

La Dirección Administrativa, es el administrador de la entidad y responsable del Recurso Humano, Taller Municipal, Bodega y Proveeduría.

Los factores internos que amenazan en el ámbito administrativo son:

- No existe direccionamiento estratégico.
- No se ha transmitido la filosofía administrativa a los empleados.
- La estructura organizacional es informal.

### 2.2.2.2. GRUPO OCUPACIONAL INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL

Tabla Nº. 3 Grupo Ocupacional Institucional

N	NOMBRE	CARGO	AÑOS de SERV	AREA DE COCNOCIAMIENTO
1	AGAMA MORA VERONICA PIEDAD	JEFE DE TURISMO	4	TURISMO
2	ANDRADE BALLESTEROS AMERICA ERCILDA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	10	COMERCIO Y ADMINISTRAC.
3	BALLESTEROS GUTIERREZ ALEX LEONARDO	TECNICO DE CAMPO ARQUITECTO	3	ARQUITECTO
4	BECERRA BECERRA ELDA ESTELA	PRO-SECRETARIA	26	TURISMO
5	BECERRA HERNANDEZ EDY BISMAR	BIBLIOTECARIO	15	BIOLOGIA
6	BECERRA HERRERA PAULINA DEL ROCIO	AISTENTE ADMINISTRATIVO	5	COMERCIO
7	BECERRA SUMBANA GLENDA DORACILA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	17	COMERCIO
8	BOLAÑOS POMBOZA JORGE ENRIQUE	RECADADOR	9	COMERCIO
9	BUENAÑO FIERRO SEGUNDO DAMIAN	RECAUDADOR	27	
10	CABEZAS MATAPUNCHO EDULFO ALFREDO	JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS	31	CONTABILIDAD Y AUDIT.
11	CAIZA CHANGO CESAR DIONICIO	GUARDALMACEN	27	COMERCIO Y ADMINISTRAC.
12	CARRERA RUMIPAMBA SONIA BEATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	10	EN CIENCIAS SOCIALES
13	CARRILLO ORTEGA GRACE IVONNE	CONTADOR GENERAL	15	CONTABILIDAD Y AUDIT.
14	CELI COSQUILLO JOSE REINALDO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	4	ADMINISTRACION
15	CEPEDA RODRIGUEZ FAUSTO ENRIQUE	PROMOTOR CULTURAL	24	EDUCACION
16	CHICAIZA POMBOSA SEGUNDO VICTOR	INSPECTOR SERVICIOS PUBLICOS	38	
17	CORONEL RAMON FRANCISCO PAUL	JEFE DE PLANIFICACION DESARROLLO	19	ARQUITECTURA y URB.
18	CRUZ WILSON CESAR	AGENTE AMBIENTAL	4	
19	CULQUI GUMANQUISHPE OLGA RITA	INSPECTOR AMBIENTAL	1	CIENCIAS SOCIALES
20	DIAZ VALIENTE FABIOLA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	7	SECRETARIADO
21	ESPINOZA OLAYA JAQUELINE DIOSELINA	SECRETARIA GENERAL	20	EDUCACION
22	FUENTES GUERRERO MARIA ESTHER	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	12	
23	GARCES MARTINEZ WILSON PATRICIO	PROCURADOR SINDICO	4	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA
24	GIL MACHUCA DENISSE SOLANGE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	COMERCIO Y ADMINISTRATIV.
25	GOMEZ LEON WILLIANS ORLANDO	TESORERO MUNICIPAL	13	CONTABILIDAD Y AUDITORIA
26	GONZALEZ LEON ELECTRA SULAY	BIBLIOTECARIA	20	CIENCIAS EDUCACION
27	GONZALEZ LEON NELLY MAGDALENA	AISTENTE ADMINISTRATIVO	15	COMERCIO Y ADMINIS.
28	HERRERA ESTRELLA ANTONIO RUBEN	ASISTENTE TECNICO	27	HUMANIDADES MODERNAS

29	HERRERA JARRIN RUTH ISABEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	18	SECRETARIADO
30	JAIME HURTADO JULIO DANIEL	SUPERVISOR DE SERVICIOS PUBLICOS	22	
31	JARAMILLO VASQUEZ MARCO ALFREDO	AGENTE AMBIENTAL	4	
32	LLERENA MARTILLO STALYN MANUEL	TECNICO DE UGA	3	BIOLOGIA
33	LOPEZ CAIZA HENRRY POLIVIO	DIRECTOR DE OBRAS Y SERV. PUB.	4	ADMINISTRACION
34	LUCAS CAIZA SIMON DARIO	PROVEEDOR	17	CIENCIAS
35	LUCAS CAMACHO FLERIDA ELECTRA	GUARDIANA	28	
36	MARTINEZ VELIZ CRISTIAN MARCELO	TECNICO DEL CANAL	5	FISICO MATEMATICOS
37	MORA OLAYA CESIBEL JECONDA	DIR. TURISMO Y CULTURA	1	INGENIERA COMERCIAL
38	MORA PUENTES ORLANDO NAPOLEON	JEFE DE JUSTICIA, POLICIA Y VIG.	8	QUIMICOS BIOLOGICAS
39	MOYA SOTOMAYOR LAURA YESSENIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	15	QUIMICO BIOLOGCAS
40	OCHOA CARRION JHONY IVAN	TEC. LIQUIDACION DE IMPUESTOS	10 mes	CONTABILIDAD Y AUDIT. COMERCIO Y ADMINISTRATIV.
41	OLAYA GRANDA BRENDA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	
42	ORTIZ SANCHEZ YURI MIGUEL	RELACIONADOR PUBLICO	9	
43	PAEZ ROJAS RODRIGO FABIAN	ASISTENTE TECNICO	7	FISICO MATEMATICOS
44	PALLO LEON FREDDY SEGUNDO	AUXILIAR GUARDALMACEN	18	
45	PALLO LOGROÑO SABRINA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	10 mes	PSICOLOGIA (1 SEMESTRE)
46	PANCHANA RIVERA JOHANNITA KATIUSKA	DIRECTORA DE UGA	5 mes	ING.AMBIENTAL
47	PUGA MANZANO LOURDES FLOREANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	22	QUIMICO BIOLOGICAS
48	RODRIGUEZ GOMEZ KARINA CECIBEL	ASISTENTE DE ALCALDIA	4	
49	RIVERA ESPAÑA HOLGER JESUS	DIRECTOR FINANCIERO	10	CONTABILIDAD Y AUDITORIA
50	ROJAS FALCONI RAMON GUILLERMO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	3	INGENIERO COMERCIAL
51	ROMERO CARRERA MARCELO PATRICIO	AGENTE AMBIENTAL	1	CIENCIAS SOCIALES
52	SANCHEZ COQUE LUIS HERNAN	INSPECTOR SERVICIOS PUBLICOS	28	
53	SUAREZ SAN MIGUEL ARTURO ROBINSON	SUPERVISOR CENTRO DE RESIDUOS SOLID	15	TECNICO AGROPECUARIO
54	TOSCANO SORIA JULIO CESAR	ANALISTA JEFE RECURSOS HUMANOS	17	
55	VILEMA ALEXANDRA HAEALA	CONTADOR	8	COMERCIO
56	YEPEZ REVELO VICENTE BERNARDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	4	INFORMATICA
57	ZAMBRANO CRUZATTY ISABEL CRISTINA	LIQUID. DE IMP. TRIB. Y TASAS	19	CONTABILIDAD Y AUDITORIA
58	ZAVALA CABEZAS ERICK ALEXANDER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	7	FISICO MATEMATICOS
59	ZAVALA GIL NELSON MILTON	TOPOGRAFO	14	FISICO MATEMATICOS
60	ZURITA GARCIA GRACE SILVANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	5	CIENCIAS CONTABLES

Fuente: Archivo Jefatura de RRHH Gobierno Municipal de San Cristóbal

### 2.2.3. CAPACIDAD FINANCIERA:

Incluye aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas de la entidad, como deuda y capital, en este caso se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, etc.

La situación financiera de la Municipalidad, tiene su base en las liquidaciones presupuestarias, que dan cuenta del nivel de desempeño de sus finanzas, para lo cual se ha seleccionado el período 2006 - 2008, (Datos proporcionados por la Dirección Financiera – marzo 2010) indicadores de interés para nuestro análisis, como la autonomía, dependencia financiera, solvencia o elegibilidad y el servicio de la deuda.

### 2.2.3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla N°. 4 Análisis de la Situación Financiera 2006 – 2008

Cuenta	2006		2007		2008	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>3.898.156,72</b>	<b>100%</b>	<b>2.712.537,41</b>	<b>100%</b>	<b>5.428.905,32</b>	<b>100%</b>
<b>Ingresos Corrientes</b>	<b>740.193,27</b>	<b>19%</b>	<b>691.115,47</b>	<b>25%</b>	<b>776.716,44</b>	<b>14%</b>
<b>Ingresos Propios</b>	<b>444.349,54</b>	<b>11%</b>	<b>441.119,79</b>	<b>16%</b>	<b>578.380,68</b>	<b>11%</b>
Ingresos Tributarios	163.132,27		170.764,65		261.507,68	
Ingresos No Tributarios	281.217,27		270.355,14		316.873,00	
<b>Aportes y Transferencias Corrientes</b>	<b>295.843,73</b>	<b>8%</b>	<b>249.995,68</b>	<b>9%</b>	<b>198.335,76</b>	<b>4%</b>
<b>Ingresos de Capital</b>	<b>2.265.178,47</b>	<b>58%</b>	<b>1.855.048,38</b>	<b>68,39%</b>	<b>4.465.269,56</b>	<b>82,25%</b>
Ventas de Activos	6.318,45		24.728,12		5.147,03	
Aportes y Transferencias de Capital	2.258.860,02	<b>58%</b>	1.830.320,26	<b>67%</b>	4.440.255,30	<b>82%</b>
Recuperación de inversiones					19.867,23	
<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>892.784,98</b>	<b>23%</b>	<b>166.373,56</b>	<b>4%</b>	<b>186.919,32</b>	<b>3%</b>
<b>Gasto Total</b>	<b>4.110.522,96</b>	<b>100%</b>	<b>2.678.048,22</b>	<b>100%</b>	<b>3.863.387,23</b>	<b>100%</b>
<b>Gasto Corriente</b>	<b>1.263.299,33</b>	<b>31%</b>	<b>1.359.058,67</b>	<b>51%</b>	<b>1.244.618,11</b>	<b>32%</b>
Remuneraciones	705.152,91		803.320,23		827.308,71	
Servicios	173.729,73		181.078,31		309.266,95	
Suministros y Materiales	32.073,25		72.274,48			
Aportes, Transferencias y Donaciones	343.815,81		301.133,58		101.878,70	
Intereses	8.527,63		1.252,07			
Otros Gastos Corrientes					6.163,75	
<b>Gasto Capital</b>	<b>2.714.733,20</b>	<b>66%</b>	<b>1.300.056,40</b>	<b>49%</b>	<b>2.618.769,12</b>	<b>68%</b>
Bienes de Larga Duración	146.294,02		81.231,03		37.822,73	
Inmuebles y semovientes						
Transferencias y Donaciones de Capital						
<b>Gastos de Producción</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
<b>Gastos de Inversión</b>	<b>2.568.439,18</b>	<b>62%</b>	<b>1.218.825,37</b>	<b>46%</b>	<b>2.580.946,39</b>	<b>67%</b>
<b>Servicio de la Deuda</b>	<b>71.965,63</b>	<b>2%</b>	<b>18.933,15</b>	<b>1%</b>		<b>0%</b>
<b>Inversiones Financieras</b>	<b>60.524,80</b>	<b>1%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>

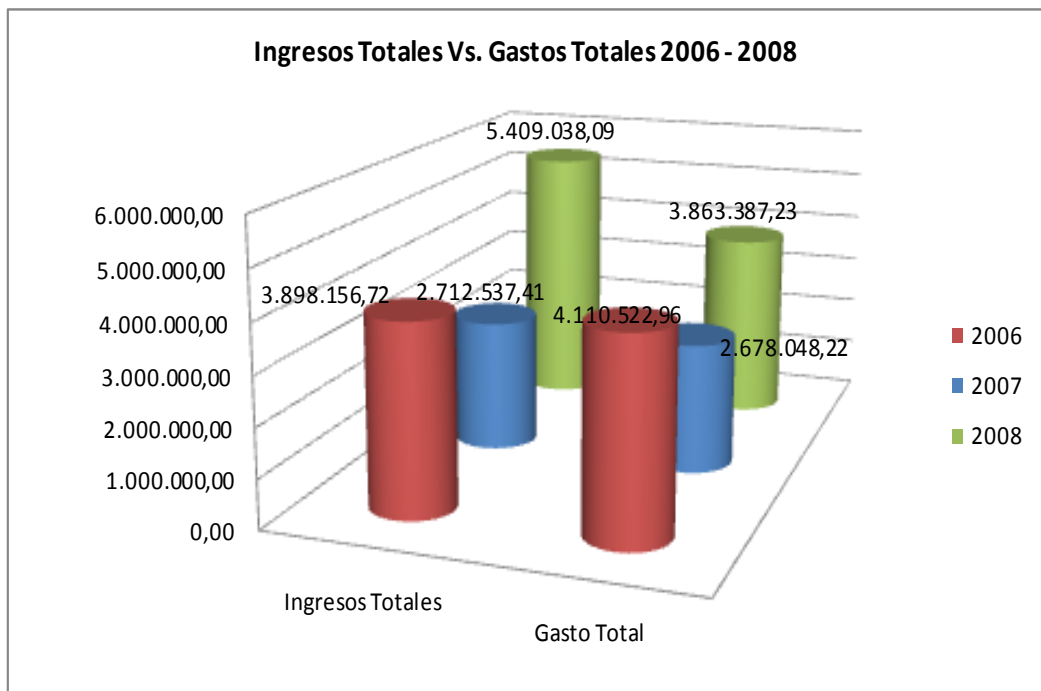
Fuente: Cédulas Presupuestarias de la Municipalidad – SIM –  
Banco del Estado. Abril 2010

Elaborado: Elaborado por la Dirección Financiera

La Municipalidad, presenta débil generación de recursos de gestión, en beneficio de la comunidad, de la misma manera existe una fuerte dependencia de las transferencias gubernamentales, para financiar gastos corrientes y de capital.

Como podemos visualizar en la tabla anterior, los ingresos corrientes versus el gasto corriente, para los tres años, la municipalidad, no pudo satisfacer con sus ingresos de gestión, por consiguiente arroja un déficit en cuenta corriente.

Gráfico N°. 8 Análisis de Ingresos y Gastos (años 2006 - 2008)

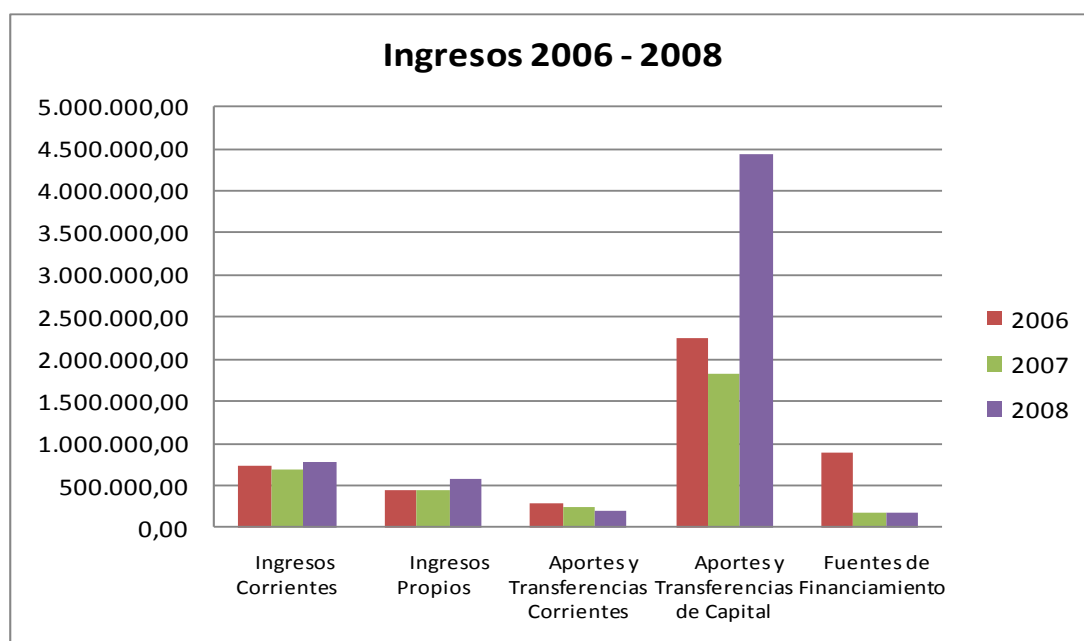


Fuente: Cédulas Presupuestarias de la Municipalidad – SIM –  
Banco del Estado. Abril 2010  
Elaborado: Por la Dirección Financiera

### 2.2.3.2. ANÁLISIS DE LOS INGRESOS

La Municipalidad, para el 2006, inicia con ingresos de gestión efectivos, por USD \$.444.349,54, manteniéndose casi en los mismos valores para el 2007, mientras que para el año 2008 se produce un incremento en la recaudaciones de 136 mil dólares aproximadamente, como consecuencia de la débil aplicación de una política financiera que permita captar mayores recursos financieros municipales. Los ingresos por concepto de transferencia también fueron importantes con porcentajes que va desde: 66%, 77% y 85% para los años en estudio, solamente para el año 2008 se incrementó en USD \$.2.537.915, 66, con relación al año anterior.

Gráfico N°. 9 Análisis de Ingresos y gastos



Fuente: Cédulas Presupuestarias de la Municipalida

### 2.2.3.3. ANÁLISIS DE LOS GASTOS

Con relación a los gastos, estos se dividen en tres grandes grupos; en gastos corrientes que registran egresos por concepto de remuneraciones, bienes y servicios de consumo y transferencias corrientes; en el segundo grupo se registran los gastos de capital conformados por la adquisiciones de activos de larga duración y las inversiones en obras públicas y por último, la aplicación del financiamiento, con las amortizaciones de la deuda y las cuentas por pagar proveedores y/o contratistas.

Tabla N°. 5 Análisis de los gastos (años 2006 – 2008)

Cuenta	2006	2007	2008
<b>Gasto Total</b>	<b>4.110.522,96</b>	<b>2.678.048,22</b>	<b>3.863.387,23</b>
<b>Gasto Corriente</b>	<b>1.263.299,33</b>	<b>1.359.058,67</b>	<b>1.244.618,11</b>
Remuneraciones	705.152,91	803.320,23	827.308,71
Servicios	173.729,73	181.078,31	309.266,95
Suministros y Materiales	32.073,25	72.274,48	0,00
Aportes, Transferencias y Donaciones	343.815,81	301.133,58	101.878,70
Intereses	8.527,63	1.252,07	0,00
Otros Gastos Corrientes	0,00	0,00	6.163,75
<b>Gasto Capital</b>	<b>2.714.733,20</b>	<b>1.300.056,40</b>	<b>2.618.769,12</b>
Bienes de Larga Duración	146.294,02	81.231,03	37.822,73
Aporte Fiscal de Capital	0,00	0,00	0,00
Transferencias y Donaciones de Capital	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos de Producción</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Gastos de Inversión</b>	<b>2.568.439,18</b>	<b>1.218.825,37</b>	<b>2.580.946,39</b>
<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>71.965,63</b>	<b>18.933,15</b>	<b>0,00</b>
<b>Servicio de la Deuda</b>	<b>60.524,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inversiones Financieras</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Cédulas Presupuestarias de la Municipalidad  
Elaborado: Por la Dirección Financiera

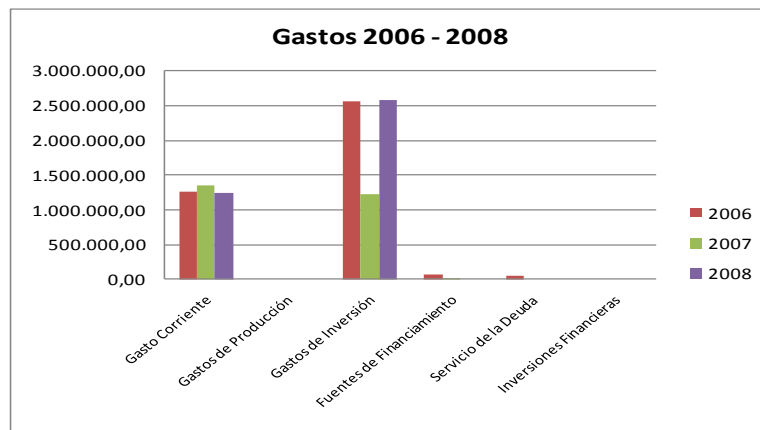


Los gastos corrientes en la serie, representan un peso del 31%, 51% y 32%, con relación al gasto total.

Dentro de estos rubros, el de mayor peso e incidencia, es el rubro de remuneraciones, luego las transferencias corrientes, luego los bienes y servicios de consumo y a continuación se ubica el servicio de la deuda con el pago de intereses.

La participación porcentual de los Gastos de Capital y de inversión (obra pública) rubro importante durante el período de análisis alcanzan el 66%, 49% y 68%, con respecto del Gasto Total.

Gráfico N°. 10 Análisis de los gastos corrientes (años 2006 – 2008)



Fuente: Cédulas Presupuestarias de la Municipalidad.

#### 2.2.3.4. DESTINO DE LAS INVERSIONES

Parte importante del análisis financiero es el destino de las inversiones ya que estos datos indican el direccionamiento que se

ha dado, al manejo y funcionamiento de la Municipalidad. En el cuadro siguiente, se presenta en que sectores han sido invertidos los recursos del Municipio.

Tabla N°. 6 Destino de las inversiones.

Año	2006	2007	2008	TOTAL	%
Agua Potable	188.596	112.242	98.281,70	399.119,68	6,27%
Alcantarillado	67.474	63.409		130.882,43	2,06%
Camal				-	0,00%
Cementerio				-	0,00%
Comunidades y aportes y obras				-	0,00%
Desechos Sólidos	130.862	39.613		170.475,33	2,68%
educación	1.261	35.101		36.362,36	0,57%
mercado				-	0,00%
otras obras	24.000	1.200		25.200,00	0,40%
Planes de Des y Catastro Urbano				-	0,00%
Recreación	2.006.602	846.819		2.853.420,81	44,81%
salud				-	0,00%
Terminal Terrestre				-	0,00%
vías	149.644	120.441		270.084,84	4,24%
De urbanización y embellecimiento				-	0,00%
Obras en redes y telecomunicaciones				-	0,00%
Construcciones y edificaciones			192.377,30	192.377,30	3,02%
Personal para la inversión			1.183.078,03	1.183.078,03	18,58%
bienes y servicios inversión entidad			1.107.209,36	1.107.209,36	17,39%
Otros gastos de inversión				-	0,00%
<b>SUMAN</b>	<b>2.568.438</b>	<b>1.218.825</b>	<b>2.580.946</b>	<b>6.368.210</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cédulas Presupuestarias de la Municipalidad  
Elaborado: Por la Dirección Financiera

En los tres años las inversiones se han dirigido en su mayor proporción a las inversiones en obras de recreación, “Eco-Malecón Charles Darwin”, la más representativa.

## 2.2.3.5. INDICADORES FINANCIEROS

Tabla N°. 7 Indicadores Financieros

INDICADORES	2006	2007	2008	COMPOSICION
autosuficiencia financiera	35,17	32,46	46,47	IP/GC*100
autonomia	11,40	16,26	10,65	IP/IT*100
elegibilidad	58,59	50,85	62,41	IC/GC*100
dependencia financiera	345,14	301,01	597,21	(TC+TK)/IT*100
autonomia financiera	0,60	0,64	0,74	IP/(IP+TC)
autosuficiencia mínima	63,01	54,91	69,91	IP/GR*100
peso remuneraciones en gasto corriente	100,56	100,59	100,66	GR/GC*100
peso gasto corriente	30,73	50,75	32,22	GC/GT*100
peso de la inversión	128,53	94,06	134,59	GK/GT*100
Ingreso per cápita	66,81	64,37	82,16	IP/# hab.
gasto per cápita	618,03	390,78	548,78	GT/# hab.
Habitantes	6.651	6.853	7.040	-

Fuente: Cédulas Presupuestarias de la Municipalidad – SIM –  
Banco del Estado. Abril 2010

Elaborado: Elaborado por la Dirección Financiera

## Análisis del Presupuesto Ejecutado al 2010

Cuadro N°. 12 análisis del presupuesto ejecutado a junio 2010

GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN CRISTÓBAL							
ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO EJECUTADO A JUNIO DEL 2010							
INFORME POR FUNCIÓN, PROGRAMAS Y SUBPROGRAMA PRESUPUESTARIO							
PARTID	DENOMINACION	ANÁLISIS PRIMER SEMESTRE			INDICADOR	INDICADOR	INDICADORES DEL PRESUPUESTO EN REPRESENTACIÓN GRÁFICA
		CODIFICADO	DEVENGADO	DIFERENCIA	GESTIÓN	GESTIÓN	
		a	b	c	b/a	c/a	
	<b>ADMINISTRACIÓN GENERAL</b>	<b>1.646.148,08</b>	<b>768.489,65</b>	<b>877.658,43</b>	<b>46,68%</b>	<b>53,32%</b>	
1.1.0	SERVICIOS GENERALES	900.919,40	443.130,74	457.788,66	49,19%	50,81%	
1.2.0	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	310.872,30	132.127,63	178.744,67	42,50%	57,50%	
2.1.0	ADMINISTRACIÓN DE TURISMO	114.063,10	51.799,41	62.263,69	45,41%	54,59%	
2.1.1	ADMINISTRACIÓN CULTURA Y DEPORTE	181.413,10	75.653,83	105.759,27	41,70%	58,30%	
2.1.2	ADMINISTRACIÓN UGA	138.880,18	65.778,04	73.102,14	47,36%	52,64%	
	<b>PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>	<b>3.587.000,20</b>	<b>1.970.866,45</b>	<b>1.616.133,75</b>	<b>54,94%</b>	<b>45,06%</b>	
2.1.1	PROYECTO TURISMO/SENDEROS/OTROS	222.200,00	221.486,05	713,95	99,68%	0,32%	
3.2.0	PROYECTO UNIDAD GESTION AMBIENTAL	209.549,41	99.630,44	109.918,97	47,55%	52,45%	
3.3.0	PROYECTO AGUA POTABLE	617.628,44	97.267,89	520.360,55	15,75%	84,25%	
3.4.0	PROYECTO REDES DE ALCANTARILLADO S.	544.332,51	227.193,77	317.138,74	41,74%	58,26%	
3.6.0	OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS	661.361,45	357.011,81	304.349,64	53,98%	46,02%	
4.1.2	PROYECTO AREA OPERACIONAL DE PESCA	525.410,22	462.664,49	62.745,73	88,06%	11,94%	
4.1.3	PROYECTO HOSPITAL REG. OSKAR JANDL	595.000,00	427.862,65	167.137,35	71,91%	28,09%	
4.2.0	PROYECTO MINA DE MATERIAL PETREO	211.518,17	77.749,35	133.768,82	36,76%	63,24%	
	<b>TRANSFERENCIAS / PAGO DE LA DEUDA</b>	<b>249.615,80</b>	<b>56.480,94</b>	<b>193.134,86</b>	<b>22,63%</b>	<b>77,37%</b>	
5.1.0	APORTES ECONOMICOS/TRANSFERENCIA	173.000,00	56.480,94	116.519,06	32,65%	67,35%	
5.2.0	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	76.615,80	-	76.615,80	0,00%	100,00%	
		<b>5.482.764,08</b>	<b>2.795.837,04</b>	<b>2.686.927,04</b>	<b>50,99%</b>	<b>49,01%</b>	

Elaborado: Holger Rivera E. Director Financiero

Fecha: 19 de julio 2010

Fuente: Archivo de la Dirección Financiera de la Municipalidad  
Elaborado: Por la Dirección Financiera

El Art. 296 de la Constitución de la República del Ecuador, indica lo siguiente: "la Función Ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informes a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuestos. La ley establecerá las sanciones en caso de incumplimiento".

Sobre lo indicado, se puede apreciar en el cuadro N° 12 el presupuesto ejecutado a junio de 2010, con los respectivos indicadores para su evaluación en el cumplimiento de nuestros objetivos y metas, como también un resumen por fuentes y usos; y, por función, programa y subprograma, donde se podrá comprobar, que los ingresos de acuerdo a los indicadores es superior al 60% y los egresos en un margen de eficiencia del 50%, y midiendo la gestión y el valor agregado a este primer semestre se puede intuir que se ha obtenido un sustancial beneficio; sin embargo, la relación beneficios a costos es de USD 1,33 de retorno positivo por cada dólar gastado o invertido, lo que significa un eficiente nivel de gestión y control presupuestario.

#### **Gestión Financiera.-**

Se desempeña el Tnlgo. Holger Rivera como Director Financiero, quien se encarga de la aprobación de valores,

presupuestos, deducción de impuestos, pagos al SRI, cancelación de los haberes, pago a proveedores, sus asistentes administrativos se encargan del registro de ingresos y egresos en el sistema contable, así como la facturación y recepción de documentos, control de cuentas y procedimientos de pagos.

#### **2.2.3.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA**

Incluye lo relacionado con producción, infraestructura y servicio. La innovación en el ámbito tecnológico, equipo, es lo que diferencia ahora a las instituciones, la automatización de ciertos procesos que los convierte en empresas eficientes y destacadas. En la actualidad la productividad de la institución municipal desde el punto de vista de los niveles de eficiencia existentes, revelan que la ventaja competitiva estaría el sector enfocado a la obra pública, turística, socio- ambiental generadora de fuentes de trabajo.

#### **Gestión de Obras y Servicios Públicos.-**

A cargo se encuentra el Ing. Carlos Chimbo C. como Director de OO y SS.PP.En la actualidad el Gobierno Municipal de San Cristóbal continúa con el reordenamiento urbano de Puerto Baquerizo Moreno, iniciándose con la ejecución del proyecto “**Eco-Malecón Charles Darwin**” el mismo que ha tenido un gran éxito y la

sinergia producida por este nos ha permitido la ejecución de otros proyectos socio ambientales, como el proyecto **“Muelle Eco-Turístico Acuario”** para pasajeros, la recuperación de las playas a su estado natural, la ejecución del proyecto **“Planta de Tratamiento de Aguas Servidas”**, **“Mejoramiento de los senderos de visita Turísticos a bahía Tijeretas y Puerto Chino”**

En respuesta a las legítimas demandas de nuestro pueblo, de trabajar en la solución a estos viejos problemas y planificar el futuro ordenado de nuestra comunidad, el Gobierno Municipal de San Cristóbal, a través de la Dirección de Obras Publicas lidera actualmente el proceso de construcción bajo la modalidad de Administración Directa **“Área Operacional de pesca y carga”**, **“El Hospital Regional Oscar Jandi”**, y próximamente se dará inicio la ejecución de los proyectos **“Ampliación y Remodelación del Coliseo de Deportes de San Cristóbal”** como también el **“Sistema de Varadero y Área de Carenamiento para Embarcaciones Menores”**. Lo que implicará el planteamiento de un modelo integral de manejo del sistema marino costero de Puerto Baquerizo Moreno, Proyectos ecológicamente sustentables, cuyos daños al medio ambiente serán mínimos, reversibles, mitigables y de carácter transitorio, debido a que la regeneración de los sectores señalados están asentados en áreas que ya se encuentra alteradas.

El Gobierno Municipal de San Cristóbal cuenta con un equipo caminero conformado por una moto niveladora, un rodillo, dos tanqueros para suministro de agua, cinco volquetas, dos cargadoras frontales, una retroexcavadora, contamos además con una mina de material pétreo y una trituradora, igualmente contamos con una máquina adoquinera, una cortadora de piedra y una encuadradora para la producción de baldosa, adoquín volcánico, piedra cortada tipo chuleta, un promedio de 10 chóferes, contamos con mano de obra de óptimo rendimiento y en la parte cualitativa contamos con experiencia adquirida en la ejecución de diferentes proyectos bajo la modalidad de administración directa, igualmente la Institución cuenta con técnicos capacitados en la Dirección de Gestión Ambiental.

#### **2.2.4. CAPACIDAD DE SERVICIO A LA COMUNIDAD**

Son todas aquellas actividades que realiza la municipalidad de manera uniforme y continua, para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad, como los servicios públicos: agua potable, alcantarillado, mercados, recolección de residuos, rastros, calles, parques, cementerios y transportes.

Los servicios públicos juegan un papel muy importante dentro de las funciones que desempeña el municipio, ya que a través de ellos se

refleja la capacidad de servicio de la administración y se responde a las demandas planteadas por la comunidad para mejorar sus condiciones de vida.

El gran reto del municipio como ente prestatario de los servicios básicos de agua y saneamiento, pasa por resolver un conjunto de requisitos que demanda la población cuya letra inicial, es en todos los casos, una "C": Cantidad, Calidad, Cobertura, Continuidad, Costo razonable, Conservación y Consenso.

Un servicio que garantice un volumen adecuado de líquido, que sea apto para el consumo humano, que llegue a todos los hogares, todos los días y a toda hora, cuyo pago no resulte excesivo para el bolsillo del ciudadano común, que se produzca preservando las fuentes y evitando la contaminación de los receptores y cuya gestión pase por procesos de respeto, diálogo y concertación.

Galápagos no ha sido presentado al mundo exterior como comunidad, sino como un entorno únicamente natural, lo que no ha permitido el desarrollo integral (hombre y naturaleza) por lo que en nuestra comunidad así como en otras comunidades del archipiélago, la dotación de infraestructura básica no cubre a todos los sectores del cantón.



En la mayoría de los casos las respuestas son de tipo técnico "productivista": incremento del volumen de agua procesado (para encarar los requerimientos de Cantidad), ampliación, mejora o sustitución de las instalaciones de potabilización (para responder a la solicitud de Calidad), elaboración de nuevos "Planes Maestros de agua y Alcantarillado", prolongación de redes e instalaciones domiciliarias (para enfrentar la necesidad de Cobertura) y "Programas de operación y mantenimiento" (buscando resolver el clamor de Continuidad en el abastecimiento del líquido y en la operación de los servicios a la comunidad).

#### **2.2.4.1. GERENCIA GENERAL "ALCALDE".**

El Ab. Pedro Zapata R. es el Alcalde del Gobierno Municipal de San Cristóbal es quien lleva la dirección y el manejo de la Municipalidad.



Gráfico N°. 11 Funciones de la Gerencia Municipal.  
Elaborado: por el Autor

#### **2.2.4.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

Esta área se encarga de la adquisición de los productos a través de los proveedores, compras que se realizan previo análisis de los existentes en bodega, se encarga también de proporcionar y administrar los recursos de la entidad como también los bienes y servicios a las demás áreas, para lo cual, planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa las diferentes actividades que se efectúan en la comercialización con el fin de cumplir con la acción del servicio a la comunidad, se encuentra al frente de esta Dirección la Ing. Cecibel Mora.

A cargo de Bodega se encuentra el Guardalmacén Sr. César Caiza quien procura que el producto se encuentre en perchas en la cantidad, calidad y tiempo justo.

#### **2.2.4.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

En el área de Recursos Humanos se encuentra el Analista jefe de Recursos Humanos Sr. Julio Toscano Soria el mismo que se encarga de la nomina de los empleados como también de la contratación del personal y evaluación del mismo en el cumplimiento de sus actividades

#### **2.2.4.4. GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La Institución no cuenta con una Planificación Estratégica; a pesar que el interés de la Gerencia es su implementación, aun no se ha definido la propuesta que refleje estos intereses.

Sin embargo que dispone de Planes Operativos Anuales a corto y mediano plazo estas se alinean en función de la Gerencia, quienes son los que administran y direccionan la Institución, frente a esta jefatura se encuentra el Arq. Francisco Coronel R.

**Connotación:****Debilidades:**

- La entidad no cuenta con una cadena de valor definida en la que se establezcan los procesos gobernantes, de valor y de apoyo, generadores de una ventaja competitiva.
- La entidad no cuenta con una filosofía corporativa que la identifique.
- La entidad no cuenta con una planificación estratégica que fije sus objetivos a mediano y largo plazo.
- Parte del personal está a cargo de otras actividades que no corresponden a su función, lo que provoca saturamiento de responsabilidades.
- La evaluación no se lleva a cabo mediante indicadores que les permita obtener datos confiables y reales sobre los logros obtenidos en cada una de las áreas de la entidad.

**Fortalezas:**

- El cumplimiento de las normas y obligaciones de los trabajadores se realiza con voluntad y entusiasmo en cada una de sus funciones.
- Se establece un control en cada área como punto esencial para el manejo del desempeño y cumplimiento de resultados.

## Parámetros que rigen para efectos de la administración pública.

Cuadro N°. 13 Diferencias entre Administración Privada y Pública.

	<b>PRIVADA</b>	<b>PÚBLICA</b>
<b>LEYES</b>	LO QUE NO DEBE HACERSE	LO QUE DEBE HACERSE
<b>FINALIDAD</b>	INTERES PARTICULAR	INTERES SOCIAL
<b>MEDIDA DE GESTION</b>	UTILIDADES	CALIDAD Y CANTIDAD DE BIENES Y SERVICIOS PUBLICOS
<b>FINANCIERO</b>	RENTAS, COSTOS Y GASTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO, BIENES Y SERVICIOS, RESULTADO DE GESTION

Elaborado: por el Autor

Luego de analizar a la municipalidad interna y externamente, y haber determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas mediante la matriz (PCI) y (PCE) respectivamente, es importante realizar un pequeño concepto y análisis FODA el cual permitirá a la corporación conocer su situación actual.

### 2.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, siendo sus siglas; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas complementa el PCI y el PCE. Ya que consiste en comparar y determinar la capacidad distintiva de la organización para desenvolverse en su medio. Además está diseñado para ayudar, a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del ambiente externo y las capacidades internas, definir su núcleo y por tanto a establecer sus estrategias competitivas.

Cuadro N°. 14 Análisis externo Vs. Análisis interno DOFA



Fuente: Elaborado por el Autor

Desde el punto de vista de la organización, el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñada para ayudar a la entidad a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades – amenazas) y las capacidades internas de la institución (fortalezas – debilidades), según muestra la figura anterior.

Grafico Nº. 12 Análisis FODA



Fuente: Elaborado por el Autor

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la entidad, aspectos sobre los cuales tenemos cierto grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la entidad en el mercado seleccionado, aquí se requiere desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas.

#### ❖ **Fortalezas**<sup>31</sup>

- Actividades y atributos internos que contribuyen al logro de los objetivos, al tiempo que lo apoyan, funciones que la organización realiza de manera correcta, recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización.

---

<sup>31</sup> Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva, Humberto Ponce Talancón ESCA Santo Tomas

- Son controlables; son las que hay que fortalecerlas, aprovechar, usar y explotar sus características positivas, como los logros que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

#### ❖ **Oportunidades**

- Hechos o tendencias en el entorno que podrían beneficiar el desarrollo de la organización (si se aprovechan adecuadamente).
- No son controlables; son posibilidades positivas, hay que aprovecharlas, sacar ventaja de ellas y utilizarlas a tiempo, son factores de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

#### ❖ **Debilidades**

- Actividades y atributos internos que inhiben o dificultan el éxito, factores considerados vulnerables en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.
- Son controlables; son problemas presentes, hay que superarlos y prevenir su efecto.

#### ❖ **Amenazas**

- Hechos o tendencias que inhiben o dificultan el desarrollo operativo de la organización, representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.



- No son controlables; son posibilidades negativas, hay que esquivarlas, defenderse y anticiparse a su efecto.

Este análisis permite a la municipalidad formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades y superarlas, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Con frecuencia, la observación de una brecha que hay entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico.

Un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permiten identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

El diagnóstico interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; es indispensable que este análisis interno se complemente o valide con un estudio profundo del entorno y la competencia.

Dentro del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas efectuado en varias reuniones de trabajo con los Directores y Jefes Departamentales del Gobierno Municipal de San Cristóbal, que participaron en el proceso, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- **Fortalezas o Aspectos Internos Positivos:**

- ✓ Ley Orgánica de Régimen Municipal, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización.
- ✓ Ordenanzas y Resoluciones.
- ✓ Liderazgo y credibilidad institucional.
- ✓ Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas.
- ✓ Socialización de Proyectos con la comunidad a través de asambleas.
- ✓ Recurso humano predispuesto al cambio.
- ✓ Contar con la tecnología para información, equipo tecnológico televisivo, página WEB.
- ✓ Cumplimiento con los procesos de compras.
- ✓ Contar con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.
- ✓ Auditoría Interna.

- **Oportunidades o Factores Externos Positivos:**

- ✓ Las islas Galápagos se encuentran fuera de la lista de patrimonios en riesgo.
- ✓ Marca Galápagos.
- ✓ Régimen Especial, de acuerdo a la Constitución y por ser un Patrimonio Natural de la Humanidad.
- ✓ Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en los servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.).
- ✓ Un Sistema de Compras Públicas creado por el Estado.

- ✓ Posibilidad jurídica y política para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.
  - ✓ Contar con la Asociación de Municipalidades Ecuatoriana (AME) y su apoyo en capacitación y asesoramiento en problemas políticos, técnicos y administrativos.
  - ✓ Diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica para sitios turísticos mundialmente promocionados y visitados.
  - ✓ Ley del 15%, establece transferencia de recursos económicos del gobierno nacional al régimen seccional autónomo.
- **Debilidades o Factores Internos Negativos:**
    - ✓ Falta de Plan Estratégico Institucional.
    - ✓ Falta una estructura organizacional actualizada
    - ✓ Falta de control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios (concurrente y previo).
    - ✓ Falta de evaluación continua, en el cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.
    - ✓ Falta de normas y procedimientos que permita agilizar los procesos internos en las compras de bienes y servicios.
    - ✓ Falta de recurso humano capacitado, e incentivos económicos, el personal no es remunerado conforme a la Ley.
    - ✓ Falta de capacidad de financiamiento, la poca cantidad de contribuyentes no ha permitido cumplir con una economía de escala

que permita compensar sus costos en los servicios básicos y pueda ser autosuficientemente financiera.

- ✓ Falta calificar ante el Sistema Unificado de Manejo Ambiental.
- ✓ Baja promoción turística.
- ✓ Falta de formación constante a los cambios que emita el INCOP.
- ✓ No cuenta con un edificio municipal seguro.

• **Amenazas o Factores Externos Negativos:**

- ✓ Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.
- ✓ El gasto para conservación es mayor que para desarrollo local.
- ✓ Conflictos ambientales y territoriales con el Parque Nacional Galápagos.
- ✓ Déficit en la dotación de servicios básicos.
- ✓ Reformas constantes a las leyes que regulan o norman los procesos de compras de bienes y servicios.
- ✓ Que el sistema creado por el INCOP, genere y permita desconfianza en los procesos de compras de bienes y servicios.
- ✓ Centralismo en las provincias fronterizas.
- ✓ Migración.
- ✓ Falta de atención médica especializada
- ✓ Conflictos interinstitucionales.
- ✓ Falta de Ordenamiento Territorial.
- ✓ Inequidad en la repartición de los ingresos por Turismo
- ✓ Inflación (Alto costo de vida).

- ✓ No cuenta con un edificio municipal seguro.

### 2.3.1. MATRICES

Las matrices de resumen destacan los factores más importantes tanto del análisis situacional externo como del análisis situacional interno de la entidad.

#### 2.3.1. 1. MATRIZ DE RESUMEN DE FORTALEZAS

Cuadro N°. 15 Matriz de Resumen de Fortalezas

	<b>FORTALEZAS</b>
F1	Ley Orgánica de Régimen Municipal, COOTAD.
F2	Ordenanzas y Resoluciones.
F3	Liderazgo y credibilidad institucional
F4	Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas.
F5	Socialización de Proyectos con la comunidad a través de asambleas.
F6	Recurso humano predispuesto al cambio.
F7	Contar con la tecnología para información, equipo tecnológico televisivo, página WEB.
F8	Cumplimiento con los procesos de compras.
F9	Auditoría Interna.

F10	Contar con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.
-----	---

Fuente: Elaborado por el Autor

### 2.3.1.2. MATRIZ DE RESUMEN DE OPORTUNIDADES

Cuadro N°. 16 Matriz de Resumen de Oportunidades

	<b>OPORTUNIDADES</b>
O1	Las islas Galápagos se encuentran fuera de la lista de patrimonios en riesgo.
O2	Marca Galápagos.
O3	Régimen Especial, de acuerdo a la Constitución y por ser un Patrimonio Natural de la Humanidad
O4	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)
O5	Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado.
O6	Posibilidad Jurídica y política para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.
O7	Contar con la Asociación de Municipalidades Ecuatoriana (AME) y su apoyo en capacitación y asesoramiento en problemas políticos, técnicos y administrativos.
O8	Diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica en sitios turísticos mundialmente promocionados y visitados.
O9	Ley del 15%, establece transferencia de recursos económicos del gobierno nacional al régimen seccional autónomo.

F10	Poseer Fauna Silvestre en área urbana
-----	---------------------------------------

Fuente: Elaborado por el Autor

### 2.3.1.3. MATRIZ DE RESUMEN DE DEBILIDADES

Cuadro N°. 17 Matriz de Resumen de Debilidades

	DEBILIDADES
D1	Falta de Plan Estratégico Institucional.
D2	Falta estructura organizacional actualizada.
D3	Falta de control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios (concurrente y previo)
D4	Falta de evaluación continua, en el cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.
D5	Falta de normas y procedimientos que permita agilizar los procesos internos en las compras de bienes y servicios.
D6	Falta de recurso humano capacitado, e incentivos económicos, el personal no es remunerado de acuerdo a la ley.
D7	Falta de capacidad de financiamiento, la poca cantidad de contribuyentes no ha permitido cumplir con una economía de escala que permita compensar sus costos en los servicios básicos y pueda ser autosuficientemente financiera.
D8	Falta calificar ante el Sistema Unificado de Manejo Ambiental.
D9	Baja promoción turística
D10	Falta formación constante a los cambios que emita el INCOP.

D11	No cuenta con un edificio municipal seguro.
-----	---

Fuente: Elaborado por el Autor

#### 2.3.1.4. MATRIZ DE RESUMEN DE AMENAZAS

Cuadro N°. 18 Matriz de Resumen de Amenazas

	<b>AMENAZAS</b>
A1	Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.
A2	El gasto para conservación es mayor que para desarrollo local.
A3	Conflictos ambientales y territoriales con el Parque Nacional Galápagos.
A4	Déficit en la dotación de servicios básicos.
A5	Reformas constantes a las leyes que regulan o norman los procesos de compras de bienes y servicios.
A6	Que el sistema creado por el INCOP, genere y permita desconfianza en los procesos de compras de bienes y servicios.
A7	Centralismo en las provincias fronterizas.
A8	Falta de atención médica especializada.
A9	La migración produce mayor presión sobre los recursos.
A10	Conflictos interinstitucionales e internos.
A11	Falta de ordenamiento territorial.
A12	Inequidad en la repartición de los ingresos por Turismo.



A13	Inflación (alto costo de vida)
A14	No cuenta con un edificio municipal seguro.

Fuente: Elaborado por el Autor

### 2.3.1.5. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FORTALEZAS

Cuadro Nº. 19 Matriz de Ponderación de Fortalezas

	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Ley Orgánica de Régimen Municipal, COOTAD, Ley Especial para Galápagos.		*	
F2	Ordenanzas y Resoluciones.		*	
F3	Liderazgo y credibilidad institucional	*		
F4	Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas.	*		
F5	Socialización de Proyectos con la comunidad a través de asambleas.			*
F6	Recurso humano predispuesto al cambio.	*		
F7	Contar con la tecnología para información, equipo tecnológico televisivo, página WEB.	*		
F8	Cumplimiento con los procesos de compras.			*
F9	Auditoría Interna.		*	
F10	Se cuenta con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas	*		

Fuente: Elaborado por el Autor

### 2.3.1.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES

Cuadro N°. 20 Matriz de Ponderación de Oportunidades

	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Las islas Galápagos se encuentran fuera de la lista de patrimonios en riesgo.	*		
O2	Marca Galápagos.		*	
O3	Régimen Especial, de acuerdo a la Constitución y por ser un Patrimonio Natural de la Humanidad		*	
O4	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)	*		
O5	Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado.	*		
O6	Posibilidad Jurídica y política para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.	*		
O7	Contar con (AME) y su apoyo en capacitación y asesoramiento en problemas políticos, técnicos y administrativos.			*
O8	Diversos proyectos turísticos favorecidos por la ubicación geográfica en sitios turísticos mundialmente promocionados y visitados.			*
O9	Ley del 15%, establece transferencia de recursos económicos del gobierno nacional al régimen seccional autónomo.		*	
O10	Poseer Fauna Silvestre en área urbana	*		

Fuente: Elaborado por el Autor

### 2.3.1.7. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE DEBILIDADES

Cuadro N°. 21 Matriz de Ponderación de Debilidades

	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	La entidad carece de un Plan Estratégico Institucional.	*		
D2	La entidad carece de una estructura organizacional actualizada.		*	
D3	La entidad requiere de control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios (concurrente y previo)	*		
D4	Falta de evaluación continua, en el cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.		*	
D5	Falta de normas y procedimientos que permita agilizar los procesos internos en las compras de bienes y servicios.		*	
D6	Falta incrementar recurso humano capacitado, e incentivos económicos, falta remuneración de ley.	*		
D7	Falta capacidad de financiamiento, la poca cantidad de contribuyentes no permite cumplir con una economía de escala que permita compensar sus costos en los servicios básicos y pueda ser autosuficientemente financiera.	*		
D8	No se ha calificado ante el Sistema Unificado de Manejo Ambiental.	*		
D9	Baja promoción turística		*	
D10	Falta formación constante a los cambios que emita el INCOP.			*
D11	No cuenta con un edificio municipal seguro.		*	

Fuente: Elaborado por el Autor

### 2.3.1.8. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE AMENAZAS

Cuadro N°. 22 Matriz de Ponderación de Amenazas

	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.	*		
A2	El gasto para conservación es mayor que para desarrollo local.		*	
A3	Conflictos ambientales y territoriales con el Parque Nacional Galápagos.			*
A4	Déficit en la dotación de servicios básicos.	*		
A5	Reformas constantes a las leyes que regulan o norman los procesos de compras de bienes y servicios.		*	
A6	Que el sistema creado por el INCOP, genere y permita desconfianza en los procesos de compras de bienes y servicios.		*	
A7	Centralismo en las provincias fronterizas.		*	
A8	Falta de atención médica especializada.		*	
A9	La migración produce mayor presión sobre los recursos.	*		
A10	Conflictos interinstitucionales e internos.	*		
A11	Falta de ordenamiento territorial.		*	
A12	Inequidad en la repartición de los ingresos por Turismo.	*		
A13	Inflación (alto costo de vida)		*	
A14	No cuenta con un edificio municipal seguro.		*	

Fuente: Elaborado por el Autor

### **2.3.1.9 ANÁLISIS DE MATRICES DE PONDERACIÓN**

Del análisis de las matrices anteriores se puede concluir lo siguiente:

#### **Fortalezas de nivel alto:**

- Liderazgo y credibilidad institucional
- Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas
- Recurso humano predispuesto al cambio.
- Contar con la tecnología para información, equipo tecnológico televisivo, página WEB
- Se cuenta con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas

#### **Oportunidades de nivel alto:**

- Las islas Galápagos se encuentran fuera de la lista de patrimonios en riesgo.
- Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)
- Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado.
- Posibilidad Jurídica y política para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.
- Poseer Fauna Silvestre en área urbana.

#### **Debilidades de nivel alto:**

- Falta de Plan Estratégico Institucional.
- Falta de control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios (concurrente y previo).
- Falta de recurso humano capacitado, e incentivos económicos, el personal no es remunerado de acuerdo a la ley.
- Falta de capacidad de financiamiento, la poca cantidad de contribuyentes no ha permitido cumplir con una economía de escala que permita compensar sus costos en los servicios básicos y pueda ser autosuficientemente financiera.
- Falta calificar ante el Sistema Unificado de Manejo Ambiental.

**Amenazas de nivel alto:**

- Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.
- Déficit en la dotación de servicios básicos.
- La migración produce mayor presión sobre los recursos.
- Conflictos interinstitucionales e internos.
- Inequidad en la repartición de los ingresos generados por el turismo.

**2.3.2 MATRICES DE ACCIÓN:**

Las matrices de acción dan los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la entidad, dentro de estas encontramos:

- ❖ Matrices de acción de áreas ofensivas: Fortalezas-  
Oportunidades (FO)
- ❖ Matrices de acción de áreas defensivas: debilidades –  
Amenazas (DA)
- ❖ Matrices de acción de respuesta: Fortalezas – Amenazas (FA)
- ❖ Matrices de acción de mejoramiento: Debilidades –  
Oportunidades (DO)

### 2.3.2.1 Matriz de acción de áreas ofensivas FO

Cuadro Nº. 23 Matriz de acción de áreas ofensivas FO

		OPORTUNIDADES					TOTAL	
		O1	O4	O5	O6	O10		
		Las islas Galápagos se encuentran fuera de la lista de patrimonios en riesgo	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)	Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado	Posibilidad Jurídica y política para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.	Poseer Fauna Silvestre en área urbana		
<b>PONDERACION:</b> Alto. 5 Medio. 3 Bajo. 1								
FORTALEZAS	F3	Liderazgo y credibilidad institucional	5	3	1	5	5	19
	F4	Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas.	3	5	3	1	1	13
	F6	Recurso humano predispuerto al cambio.	1	5	5	1	1	13
	F7	Contar con la tecnología para información, equipo tecnológico televisivo, página WEB	1	3	1	1	1	7
	F10	La entidad cuenta con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas	3	5	5	1	5	19
<b>TOTAL</b>			<b>13</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>71</b>

Fuente: Elaborado por el Autor

#### Indicador Fortalezas – Oportunidades:

$$\text{Indicador FO} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. De Filas} * \text{No. De Columnas}} * 100 = \frac{71}{5 * 5 * 5} * 100 = \frac{71}{125} * 100 = 56,80\%$$



La entidad aprovecha un 56,80% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, en consecuencia, se deben potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 44,20%.

### **Aspectos seleccionados en la matriz de áreas ofensivas FO**

- Liderazgo y credibilidad institucional.
- La entidad cuenta con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.
- Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.).
- Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado

### **Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas FO**

- Aprovechar la credibilidad de la gente para transformar la visión en realidad.
- Beneficiarse de la infraestructura que dispone la entidad e incrementar sus niveles de producción de bienes y servicios.
- Tomar en consideración las facilidades otorgadas por el nuevo sistema de compras públicas para el desarrollo y ejecución de proyectos de tipo socio ambiental.
- Brindar un producto y un buen servicio de calidad a los clientes con el fin de conservar las buenas relaciones y lealtad de los mismos.

### 2.3.2.2. Matriz de acción de áreas defensivas DA

Cuadro N°. 24 Matriz de acción de áreas defensivas DA

		AMENAZAS					TOTAL	
		A1	A4	A9	A10	A12		
		Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.	Déficit en la dotación de servicios básicos	La migración produce mayor presión sobre los recursos.	Conflictos interinstitucionales e internos.	Inequidad en la repartición de los ingresos por el		
<b>PONDERACIÓN:</b> Alto. 5 Medio. 3 Bajo. 1								
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	Falta de Plan Estratégico Institucional	5	5	3	1	3	<b>17</b>
	<b>D3</b>	Falta de control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios (concurrente y previo)	1	3	1	5	1	<b>11</b>
	<b>D6</b>	Falta de recurso humano capacitado, e incentivos económicos, el personal no es remunerado de acuerdo a la ley.	1	5	5	3	3	<b>17</b>
	<b>D7</b>	Falta capacidad de financiamiento, la poca cantidad de contribuyentes no ha permitido cumplir con una economía de escala que permita compensar sus costos en los servicios básico y pueda ser autosuficientemente financiera	1	1	1	5	3	<b>11</b>
	<b>D8</b>	Falta calificar ante el Sistema Unificado de Manejo Ambiental	1	3	1	3	1	<b>9</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>65</b>

Fuente: Elaborado por el Autor

### Indicador Debilidades – Amenazas:

Valor de la matriz		
Ponderación Alta	* No. De Filas *	No. De Columnas
Indicador	= $\frac{65}{5 * 5 * 5}$	* 100 = $\frac{65}{125}$ * 100 = <b>52,00%</b>
FO		

Las debilidades de la entidad y las amenazas externas afectan en un 52,00% la gestión de la municipalidad.

### Aspectos seleccionados en la matriz de áreas defensivas DA

- Falta de Plan Estratégico Institucional.
- Falta de control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios (concurrente y previo)
- Falta de recurso humano capacitado, e incentivos económicos, el personal no es remunerado de acuerdo a la ley.
- Déficit en la dotación de servicios básicos.
- La migración produce mayor presión sobre los recursos.
- Conflictos interinstitucionales.

### Conclusiones de la matriz de acción de áreas defensivas DA

- Establecer un direccionamiento estratégico para la institución.
- Definir un manual de procedimientos para la compra de bienes y prestación de servicios elaborado sobre la base de auditoría de gestión.

- Incrementar la capacidad del recurso humano, estimulando e incentivando con una remuneración justa y equitativa.
- Incrementar la cobertura de servicios básicos y asistencia social.
- Establecer estrategias locales de protección del medio ambiente, sus recursos, control migratorio, Impulsando la calificación ante el suma
- Evitar conflictos que afecten la gobernabilidad local.

### 2.3.2.3. Matriz de acción de respuesta FA

Cuadro N°. 25 Matriz de acción de respuesta FA

		AMENAZAS					TOTAL	
		A1	A4	A9	A10	A12		
<div style="background-color: #004d00; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <b>PONDERACION:</b>            Alto. 5            Medio. 3            Bajo. 1         </div>		Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.	Déficit en la dotación de servicios básicos.	La migración produce mayor presión sobre los recursos.	Conflictos interinstitucionales.	Inequidad en la repartición de los ingresos por el		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>F3</b>	Liderazgo y credibilidad institucional	1	5	3	3	5	<b>17</b>
	<b>F4</b>	Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas.	3	5	3	3	3	<b>17</b>
	<b>F6</b>	Recurso humano predispuesto al cambio.	1	1	1	3	1	<b>7</b>
	<b>F7</b>	Contar con la tecnología para información, equipo tecnológico televisivo, página WEB.	1	1	3	1	1	<b>7</b>
	<b>F10</b>	La entidad cuenta con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.	3	3	1	3	3	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>			<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>61</b>

Fuente: Elaborado por el Autor

### Indicador Debilidades – Amenazas:

Valor de la matriz		
Ponderación Alta	* No. De Filas *	No. De Columnas
Indicador FO	$\frac{61}{5 * 5 * 5}$	$\frac{61}{125} * 100 = 48,80\%$

La entidad reduciría en un 48,80% el impacto de las amenazas externas al hacer uso de sus fortalezas.

### Aspectos seleccionados en la matriz de áreas de respuesta FA

- Liderazgo y credibilidad institucional.
- Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas.
- La entidad cuenta con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.
- Déficit en la dotación de servicios básicos.
- Conflictos interinstitucionales.
- Inequidad en la repartición de los ingresos por el turismo.

### Conclusiones de la matriz de acción de áreas de respuesta FA

- Fortalecer la institucionalidad de la entidad para lograr acciones concertadas con la comunidad, para la toma de decisiones a corto y mediano.
- El mejoramiento del talento humano posibilitará la elaboración de estudios completos y una mayor capacidad de gestión de recursos para las obras publicas.

- El mantenimiento e incremento del equipo caminero optimizarán las coberturas de recolección de residuos sólidos, mejorando la prestación de servicios.
- Mejorar la oferta de servicios básicos mediante el incremento de los índices de productividad, considerando el manejo adecuado de sus recursos naturales.
- Impulsar los procesos de descentralización y el desarrollo de actividades desde la perspectiva de los actores locales y territoriales en procura de un mayor porcentaje en la repartición de los ingresos por el turismo.

### 2.3.2.4. Matriz de acción de mejoramiento DO

Cuadro N°. 26 Matriz de acción de mejoramiento DO

			OPORTUNIDADES					TOTAL
			O1	O4	O5	O6	O10	
			Las islas Galápagos se encuentran fuera de la lista de patrimonios en riesgo	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)	Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado	Posibilidad Jurídica y política para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.	Poseer Fauna Silvestre en área urbana	
DEBILIDADES	<b>D1</b>	Falta de Plan Estratégico Institucional	3	3	1	5	5	<b>17</b>
	<b>D3</b>	Falta de control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios (concurrente y previo)	3	5	3	5	5	<b>21</b>
	<b>D6</b>	Falta de recurso humano capacitado, e incentivos económicos, el personal no es remunerado de acuerdo a la ley.	3	5	3	5	3	<b>19</b>
	<b>D7</b>	Falta capacidad de financiamiento, la poca cantidad de contribuyentes no ha permitido cumplir con una economía de escala que permita compensar sus costos en los servicios básico y pueda ser autosuficientemente financiera	3	3	1	3	3	<b>13</b>
	<b>D8</b>	Falta calificar ante el Sistema Unificado de Manejo Ambiental	1	3	1	3	1	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>			<b>13</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>79</b>

Fuente: Elaborado por el Autor

### Indicador Debilidades – Oportunidades:

Valor de la matriz		
Ponderación Alta	* No. De Filas *	No. De Columnas
$\frac{\text{Indicador}}{\text{FO}}$	$\frac{79}{5 * 5 * 5}$	$\frac{79}{125}$

$\text{Indicador} = \frac{79}{5 * 5 * 5} * 100 = \frac{79}{125} * 100 = 63,20\%$

Las debilidades de la entidad limitan en un 63,20% el aprovechamiento de las oportunidades que el ambiente externo nos presenta.

### Aspectos seleccionados en la matriz de acción de áreas de mejoramiento DO

- Falta de Plan Estratégico Institucional.
- Falta de control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios (concurrente y previo).
- Falta de recurso humano capacitado, e incentivos económicos, el personal no es remunerado de acuerdo a la ley.
- Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)
- Posibilidad Jurídica y política para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.
- Poseer Fauna Silvestre en área urbana.



## **Conclusiones de la matriz de acción de áreas de mejoramiento**

### **DO**

- Establecer el direccionamiento estratégico para la institución.
- Regular y controlar que las compras de bienes y prestación de servicios sean transparentes y confiables; Planificando todos los procesos de obras, servicios y de adquisiciones de bienes, garantizando que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.
- Beneficiarse y garantizar la existencia de la fauna silvestre endémica más admirada, existente dentro del área urbana “Laboratorio vivo de la evolución” con fines educativos, científicos y recreativos.
- Promover la suscripción de convenios de ejecución de proyectos a través de la firma de convenios interinstitucionales e internacionales.
- Ampliar la cobertura de servicios básicos y asistencia social a toda el área urbana y sus parroquias.
- Implementar plan de capacitación, establecer y medir estándares de desempeño individual, organizacional y comparar el desempeño actual con lo planificado.

### **2.3.3. SÍNTESIS**

En la matriz de síntesis se establecen todas las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades que han sido confrontadas cada uno de los factores claves de éxito, y serán utilizadas en la elaboración de las estrategias a ser implantadas en la institución.

### **2.4. MATRIZ DE SÍNTESIS FOFA**

Tratando de resumir de la manera más concisa posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la entidad deberá responder, se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro N°. 27 Matriz de Síntesis FOFA – DODA

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA F.O F.A						
			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	O1	Las islas Galápagos se encuentran fuera de la lista de patrimonios en riesgo.	A1	Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.		
	O4	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)	A4	Déficit en la dotación de servicios básicos.		
	O5	Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado.	A9	La migración produce mayor presión sobre los recursos.		
	O6	Posibilidad Jurídica y política para firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.	A10	Conflictos interinstitucionales.		
	O10	Poseer Fauna Silvestre en área urbana.	A12	Inequidad en la repartición de los ingresos por el turismo		
	O2	Marca Galápagos.	A2	El gasto para conservación es mayor que para desarrollo local.		
	O3	Régimen Especial, de acuerdo a la Constitución y por ser un Patrimonio Natural de la Humanidad.	A5	Reformas constantes a las leyes que regulan o norman los procesos de compras de bienes y servicios.		
	O9	Ley del 15%, establece transferencia de recursos económicos del gobierno nacional al régimen seccional autónomo.	A6	Que el sistema creado por el INCOP, genere y permita desconfianza en los procesos de compras de bienes y servicios.		
	O7	Contar con (AME) y su apoyo en capacitación y asesoramiento.	A7	Centralismo en las provincias fronterizas.		
	O8	Proyectos turísticos favorecidos por la ubicación en sitios mundialmente visitados.	A11	Falta de ordenamiento territorial.		
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>						
				F.O	F.A	
	F3	Liderazgo y credibilidad institucional	1	Aprovechar la infraestructura turística local, dando servicio de calidad enfocado a las necesidades del visitante.O10,O3 con F3	1	Incrementar número de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica. A1, A4 con F3, F4 yF10
	F4	Capacidad de gestión de recursos para las obras públicas.	2	Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad. O9,O5 con F4	2	Implementación de un sistema contable financiero administrativo.A6con F4
	F6	Recurso humano predispuesto al cambio.	3	Implementar sistemas de recursos humanos para optimizar el desempeño de este dentro de la entidad. O7 con F6	3	Implementar relaciones interinstitucionales bilaterales. A10, A11, A12 con F6
	F7	Contar con la tecnología para información, equipo tecnológico televisivo, pagina WEB.	4	Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad.O1,O2,O8 con F7y F2	4	Incurcionar en nuevos segmentos de mercado. A12, A9 con F7
F10	Se cuenta con maquinaria suficiente y experiencia para el desarrollo de actividades productivas.	5	Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios. O4,O6 con F10	5		
F1	Ley Orgánica de Régimen Municipal, COOTAD, Ley Especial para Galápagos.	6	Aprovechar marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales.O6,O7 con F1	6		

Fuente: Elaborado por el Autor

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA D.O D.A						
			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	O1	Las islas Galápagos se encuentran fuera de la lista de patrimonios en riesgo.	A1	Conflictos políticos que atrase el desarrollo social del cantón.		
	O4	Grupos de clientes con necesidades no satisfechas en servicios públicos (agua potable, alcantarillado, etc.)	A4	Déficit en la dotación de servicios básicos.		
	O5	Un sistema de Compras Públicas creado por el Estado.	A9	La migración produce mayor presión sobre los recursos.		
	O6	Posibilidad Jurídica y política para firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos.	A10	Conflictos interinstitucionales e internos.		
	O10	Poseer Fauna Silvestre en área urbana.	A12	Inequidad en la repartición de los ingresos por el turismo		
	O2	Marca Galápagos.	A2	El gasto para conservación es mayor que para desarrollo local.		
	O3	Régimen Especial, de acuerdo a la Constitución y por ser un Patrimonio Natural de la Humanidad.	A5	Reformas constantes a las leyes que regulan o norman los procesos de compras de bienes y servicios.		
	O9	Ley del 15%, establece transferencia de recursos económicos del gobierno nacional al régimen seccional autónomo.	A6	Que el sistema creado por el INCOP, genere y permita desconfianza en los procesos de compras de bienes y servicios.		
	O7	Contar con (AME) y su apoyo en capacitación y asesoramiento.	A7	Centralismo en las provincias fronterizas.		
	O8	Proyectos turísticos favorecidos por la ubicación en sitios mundialmente visitados.	A11	Falta de ordenamiento territorial.		
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>			<b>D.O</b>		<b>D.A</b>	
	D1	La entidad carece de un plan estratégico institucional	1	Implementar la planificación estratégica institucional con objetivos a corto, mediano y largo plazo. O4, O6 con D1	1	Mejorar ambiente laboral para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad. A10 con D1
	D3	La entidad requiere control interno, en los procesos de compra de bienes y servicios.	2	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.O5 con D3	2	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante.A12, A2 con D3
	D6	Falta incrementar recurso humano capacitado, e incentivos económicos, falta remuneración de ley.	3	Inducción y capacitación al personal para mejorar sus competencias.O7,O3 con D6	3	Mejorar el talento humano, dar mayor capacidad gestión de recursos.A10 con D6
	D7	Falta capacidad financiamiento, pocos contribuyentes no permite cumplir con economía escala, que permita compensar costos en servicios básicos y ser autosuf.	4	Incrementar cobertura de servicios básicos en sectores periféricos.O4,O5 con D7	4	
	D8	No se ha calificado ente el sistema unificado de manejo ambiental.	5	Implementación de acreditación como AAA responsable ante SUMA. O1, O8 con D8	5	
	D2	La entidad carece de una estructura organizacional actualizada.	6	Implementar orgánico estructural y funcional por procesos de la entidad.O3,O7 con D2	6	
	D4	Falta evaluación continua, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales.	7	Difusión interna de plan estratégico institucional. O3, O6 con D4		

## MATRIZ SÍNTESIS

Cuadro N°. 28 Matriz de Síntesis Estratégica FOFA - DODA

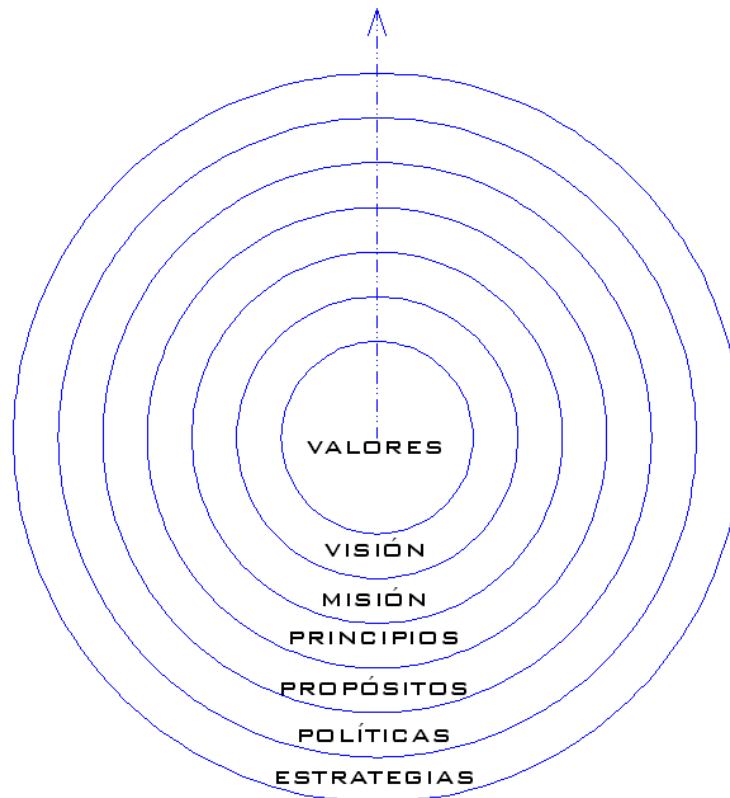
F.O		F.A	
1	Aprovechar la infraestructura turística local, dando servicio de calidad enfocado a las necesidades del visitante.O10,O3 con F3	1	Incrementar número de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica. A1, A4 con F3, F4 yF10
2	Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad. O9,O5 con F4	2	Implementación de un sistema contable financiero administrativo.A6con F4
3	Implementar sistemas de recursos humanos para optimizar el desempeño de este dentro de la entidad. O7 con F6	3	Implementar relaciones interinstitucionales bilaterales. A10, A11, A12 con F6
4	Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad.O1,O2,O8 con F7y F2	4	Incursionar en nuevos segmentos de mercado. A12, A9 con F7
5	Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios. O4,O6 con F10	5	
6	Aprovechar marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales.O6,O7 con F1	6	
7		7	
D.O		D.A	
1	Implementar la planificación estratégica institucional con objetivos a corto, mediano y largo plazo. O4, O6 con D1	1	Mejorar ambiente laboral para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad.
2	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.O5 con D3	2	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante.A12, A2 con D3
3	Inducción y capacitación al personal para mejorar sus competencias.O7,O3 con D6	3	Mejorar el talento humano, dar mayor capacidad gestión de recursos.A10 con D6
4	Incrementar cobertura de servicios básicos en sectores periféricos.O4,O5 con D7	4	
5	Implementación de acreditación como AAA responsable ante SUMA. O1, O8 con D8	5	
6	Implementar orgánico estructural y funcional por procesos de la entidad.O3,O7 con D2	6	

Fuente: Elaborado por el Autor

Estrategias que le permitirán a la municipalidad optimizar la alineación de todos sus servidores en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, regulando y controlando que los procesos se efectúen con eficacia, eficiencia, Planificando todos los procesos de obras y servicios de forma transparente y confiable;

## CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Gráfico N°. 13 Diagrama de Filosofía Institucional



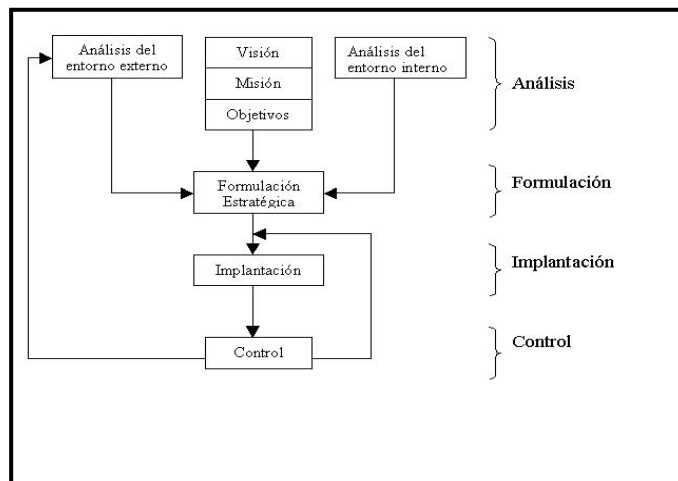
Fuente: Elaborado por el Autor

Cualquiera de las opciones que se defina para trazar el futuro de la institución, lo mejor será confiar su destino a una excelente planificación estratégica, con objetivos corporativos obtenibles y reales.

- **MISIÓN:** El quehacer cotidiano de la organización, a través del cual se logra la visión.

- **PRINCIPIOS:** Los valores con los cuales se ejerce la misión. Dicho de otra manera, son las reglas del juego con las que trabajamos todos los días.  
Para la prestación de servicios públicos, la Ley establece sus principios, los de la función pública, a partir de los cuales cada institución, haciendo ejercicio de su autonomía fija los propios, aquellos que le confieren identidad.
- **PROPÓSITOS.** Resultan de la desagregación de la visión; y responden a las preguntas de qué queremos ser y hacer, como organización.
- **POLÍTICAS:** Los criterios con los cuales la organización pretende lograr los propósitos.
- **ESTRATEGIAS:** Son los procedimientos, las acciones a través de las cuales se ejecutan las políticas para alcanzar los propósitos.

Cuadro N°. 29 Diagrama de filosofía



Fuente: Del portal [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

En el grafico anterior, se muestra el flujo que debe emprender la organización, pasando por los cuatros principales aspectos como son: Análisis,

formulación, implantación y control. El seguir éstas 4 fases de manera obligatoria permite alcanzar los resultados deseados, estos es logrando los objetivos planteados.

### **3.1. MISIÓN**

El Gobierno Municipal de San Cristóbal enrumbará su accionar a impulsar el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad, enmarcando sus políticas bajo el concejo de desarrollo sustentable y con un profundo respeto a la conservación del medio ambiente.

El Cantón habrá recuperado sus valores naturales, sus bellezas escénicas y contará con una arquitectura acorde a su identidad cultural y natural. Contará con una población profesionalizada para el desarrollo eficiente de las actividades productivas gracias a la elevada calidad del sistema educativo.

El Gobierno Municipal tendrá el deber de proporcionar a la comunidad un sistema sanitario eficiente y moderno el cual asegure la cobertura integral de salud a la población local.

El Municipio deberá transformarse en líder local y protagonista del desarrollo integral de la comunidad dirigiendo sus esfuerzos a la consecución de las metas propuestas en el plan estratégico de desarrollo cantonal.



### **3.2 VISIÓN**

Ser líderes a nivel nacional e internacional en ámbitos de desarrollo económico sostenible, tecnológico, educación y protección al medio ambiente, consolidando una cultura e identidad propia y exportando nuestros valores, nuestros logros y nuestros conocimientos al mundo.

### **3.3 PRINCIPIOS**

Los principios y valores son los que guían el actuar del hombre y la sociedad, y demandan de un liderazgo efectivo para volverse contagiosos; los valores y creencias tienen que ser parte integral de la cultura de la organización, ya que inciden en los hábitos de pensamiento de la gente y su forma de relacionarse unos con otros. Por tanto, los principios corporativos son el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos, y son la base y cimiento de su cultura organizacional.

Los principios constitucionales acogidos por La Administración Municipal de San Cristóbal, son:

#### **IMPARCIALIDAD**

La imparcialidad adquiere el grado de principio debido a que sin excepción en toda actuación Administrativa, en armonía con los tratados internacionales y por mandato constitucional, debe respetarse el debido proceso, del cual hace parte integrante la imparcialidad.

## **IGUALDAD**

El principio de igualdad, definido desde la perspectiva de los entes administrativos, señala que todo funcionario en ejercicio legítimo de sus funciones no debe romper el equilibrio de las cargas públicas vigente para todos los asociados con respecto de determinadas personas, so pena de generar un daño especial que genera la obligación de reparación.

## **MORALIDAD**

Este principio se funda en el derecho colectivo a que los servidores públicos se ajusten a la Constitución y a las Leyes que rigen las actuaciones de los funcionarios públicos.

## **EFICACIA**

Según el cual todo funcionario público debe asegurar a los administrados la prevalencia de los derechos materiales y reales, sobre los aspectos meramente formales; en procura de evitar los daños que produce el apego excesivo a las formas, acción con la que se terminarían desconociendo los mismos derechos que se pretenden proteger.

## **EFICIENCIA**

Optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas, objetivos y en el desarrollo de los procesos de la entidad.

## **ECONOMÍA**

Exige este principio que toda actuación administrativa debe desarrollarse de la forma más rápida posible, evitando en todo momento la proliferación de actuaciones inútiles.

### **CELERIDAD**

La aplicación de este principio en las actuaciones administrativas, está destinada a evitar el desconocimiento de derechos por la implementación de requisitos formalistas no ordenados expresa y claramente en la Ley.

### **PUBLICIDAD**

Este principio parte de la prohibición de las actuaciones administrativas secretas, por lo que se exige que cada una de ellas deba ser conocida por todos los legítimamente interesados en los resultados de la misma, ya que de otra manera se vulneraría el debido proceso por ausencia del derecho de contradicción y de réplica.

### **BUENA FÉ**

Las actuaciones de los particulares y de las Autoridades públicas deberán ceñirse a los postulados de la buena fe, la cual se presumirá en todas las gestiones que aquellos adelanten ante éstas.

### **DIGNIDAD HUMANA**

Entendida como la exigencia constitucional para que toda actuación administrativa tenga como fin último el respeto de la persona humana de una

manera integral acorde con los tratados internacionales, la Constitución Política y las leyes.

### **PROBIDAD**

Como resultado de la conjugación de los principios antes descritos, los funcionarios públicos alcanzarán la rectitud en su obrar con el fin de prestar un servicio integral al servicio de la comunidad.

### **MEJORAMIENTO CONTINUO**

Significa cambiar un proceso, hacerlo más efectivo, eficiente, adaptable, guiado a la calidad, aplicando mejoras en cada área de la entidad.

#### **3.3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS:**

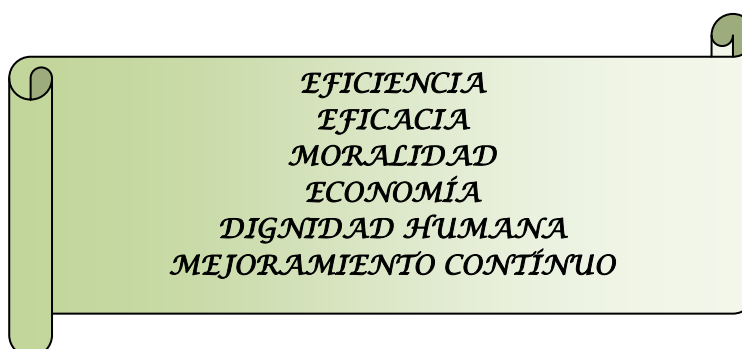
Se la considera una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, que integran la entidad.

En el cuadro N° 30 se muestra la evaluación a los principios propuestos para la institución.

Cuadro N°. 30 Matriz Axiológica de principios

GRUPOS PRINCIPIOS	CLIENTE CIUDADANO	PROVEEDORES	CONCEJO	TALENTO HUMANO	COMPETENCIA	TOTAL
IMPARCIALIDAD	X	X	X	-	-	3
IGUALDAD	X	-	X	X	-	3
MORALIDAD	X	X	X	X	-	4
EFICACIA	X	X	X	X	X	5
EFICIENCIA	X	X	X	X	X	5
ECONOMÍA	X	X	X	X	-	4
CELERIDAD	X	-	X	X	-	3
PUBLICIDAD	X	-	X	X	-	3
BUENA FE	X	-	X	X	-	3
DIGNIDAD HUMANA	X	X	X	X	X	5
PROBIDAD	X	-	X	X	-	3
MEJORAMIENTO CONTÍNUO	X	X	X	X	X	5

Fuente: Elaborado por el Autor



### **3.4. VALORES**

Los valores éticos son cualidades que se otorgan a formas de ser y de actuar que las hace deseables como características propias y de los demás, puesto que posibilita la construcción de una convivencia democrática, en el marco de los derechos humanos.

En este sentido, los valores orientados a las interrelaciones, decisiones y prácticas de la función pública de la Administración Municipal de San Cristóbal son:

#### **RESPECTO POR LAS PERSONAS**

Es una actitud de vida que nos impulsa a valorar las posibilidades y limitaciones de los demás, es aceptar que existen diferencias de pensamientos y expresión y que estas son la base de la libertad de la persona.

Dentro de nuestra administración Municipal se busca aceptar la diversidad de las personas que atendemos, se trabaja en el mejoramiento continuo de sus competencias y obligaciones, se fortalece internamente el gran sentido de pertenencia por lo que se hace, para llevar a cabo sus funciones de manera armónica y solidaria.

## **RESPONSABILIDAD**

Es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y cumplimiento del deber en todos los sentidos.

En esta Administración Municipal el servidor público debe percatarse de que todo cuanto haga trae consigo un compromiso que debe ir en busca de su propio beneficio y de la comunidad a quien se atiende.

## **HONESTIDAD**

Es ser real, autentico y congruente entre lo que se piensa y lo que se hace para que tenga por el otro la mejor observación.

La Administración Municipal en cumplimiento a una Misión institucional es fiel al manejo de los bienes, a los compromisos y a la autenticidad del trabajo que se realiza, para reflejar en la comunidad la confianza al acceso de nuestros servicios.

## **TRANSPARENCIA**

Es dejar vislumbrar con rectitud y calidad actuaciones claras y justas que no generen dudas. La Administración Municipal acepta el compromiso a ser observada por las demás instituciones públicas y por la comunidad en general, ya que ella trabaja con seguridad, tranquilidad y rectitud, para transmitir a nuestro usuario un servicio enfocado en integridad, justicia y legalidad dentro y fuera de la Institución.

## **SERVICIO**

Trabajar con actitud y convencimiento orientado a satisfacer las necesidades de los demás. La Administración Municipal y sus servidores públicos deben proyectar sus capacidades y potencialidades mediante un trato amable, cortés y una prestación del servicio ágil y oportuno que beneficie al usuario.

## **COMPROMISO**

Es la actitud de disposición permanente para el cumplimiento de una función o actividad. La Administración Municipal compromete todo su empeño en la mejora de la atención y los servicios que ella ofrece, con la mayor disposición y gran sentido de pertenencia, para consolidar una seguridad en lo que se hace, buscando siempre el bien de la comunidad.

## **TOLERANCIA**

Respetar y aceptar las actitudes y comportamientos individuales, sociales o institucionales, entendiendo las diferentes opiniones y posiciones de cada uno, teniendo en cuenta que Silvia es un municipio con una diversidad étnica y cultural representativa.

## **SOLIDARIDAD**

Es actuar en unión, sintiendo como propias las causas, intereses y responsabilidades de otros, de manera desinteresada y oportuna, expresando un alto grado de integración, estabilidad interna, adhesión ilimitada y total a una



causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos. Entendiendo de esta forma que tanto los logros como los inconvenientes de cualquiera de los funcionarios de esta Institución deben ser asumidos por todos.

## **LEALTAD**

Somos fieles al ejercicio de la función pública al dar cumplimiento al mandato constitucional, legal e institucional, orientando nuestras actuaciones al servicio de la comunidad y los fines del Estado.

## **PARTICIPACIÓN**

Generamos espacios para que los habitantes de Silvia de manera individual o colectiva participen y ejerzan el control social en las distintas etapas de la gestión pública.

## **EFFECTIVIDAD**

El servidor público en el ejercicio de sus funciones cumplirá con los fines esenciales del estado garantizando que los planes, programas y proyectos promuevan la prosperidad general del municipio de San Cristóbal basado en los principios, derecho y deberes consagrados en la constitución política del Ecuador midiendo el impacto de los mismos con la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas.

## **COORDINACIÓN**

El servidor público de la Administración Municipal de San Cristóbal se caracteriza por **Planear, hacer, verificar,** realizar sus **actuaciones** administrativas y lograr la armonía con las instituciones gubernamentales, no gubernamentales, la sociedad y la empresa privada, para lograr la cooperación en el trabajo. Dónde:

**Planificar:** Establece objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de los usuarios y las políticas de la Administración Municipal.

**Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o Servicio e informar sobre los resultados.

**Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

**Hacer:** Implementar Los procesos del área de trabajo.

### **3.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES:**

Se la considera una herramienta que ayuda a la formulación de los valores institucionales, que integran la entidad.

En el cuadro N° 31 se muestra la evaluación a los principios propuestos para la institución.

Cuadro N°. 31 Matriz Axiológica de Valores

GRUPOS PRINCIPIOS	CLIENTE CIUDADANO	PROVEEDORES	CONCEJO	TALENTO HUMANO	COMPETENCIA	TOTAL
RESPECTO POR LAS PERSONAS	X	X	X	X	X	5
RESPONSABILIDAD	X	-	X	X	-	3
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	5
TRANSPARENCIA	X	X	X	X	-	4
SERVICIO	X	X	X	X	-	4
COMPROMISO	X	-	X	X	-	3
TOLERANCIA	X	-	X	X	-	3
SOLIDARIDAD	X	X	X	X	-	4
LEALTAD	X	-	X	X	-	3
PARTICIPACIÓN	X	X	X	-	-	3
EFFECTIVIDAD	X	X	X	X	-	4
COORDINACIÓN	X	X	X	X	X	4

Fuente: Elaborado por el Autor

*RESPECTO POR LAS PERSONAS,  
HONESTIDAD, TRANSPARENCIA,  
SERVICIO. SOLIDARIDAD. EFECTIVIDAD*

### **3.5. OBJETIVOS**

Los objetivos representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente 2 y 5 años.

En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo, los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

Se pueden considerar a los objetivos como apreciaciones cuantificables basadas en la misión y visión de la institución, que permiten establecer indicadores de desempeño específicos con el afán de evaluar la evolución de la organización y la consecución de sus metas.

Los objetivos de las diferentes unidades de la institución deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo, por lo general, los objetivos se establecen en términos de crecimiento, los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos, además son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del

futuro de la organización, sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de las Autoridades.

Todo objetivo debe cumplir las siguientes características:

Cuadro N°. 32 Características de los objetivos.

<b>S</b> pecific	Específico: Área puntual del negocio a la que ataca el objetivo
<b>M</b> easurable	Medible: Cuantificar lo que se pretende alcanzar
<b>A</b> ssignable	Asignable: A quien se responsabiliza del cumplimiento del objetivo
<b>R</b> eal	Real: Recursos disponibles para conseguir efectivamente el objetivo
<b>T</b> ime	Tiempo: Cuando se esperan alcanzar los objetivos.

Fuente: Del portal [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### 3.5.1. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

El Gobierno Municipal de San Cristóbal, en concordancia con los 12 Objetivos Estratégicos del Gobierno Nacional, y según el art. 11 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, tiene como principales objetivos estratégicos los siguientes:

- ✓ Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- ✓ Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;
- ✓ Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción;

- ✓ Prestar servicios y ejecutar obras necesarias encaminadas a propiciar una racional convivencia entre los sectores de la colectividad;
- ✓ Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los vecinos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación

#### **3.5.1.1. Áreas de Priorización Estratégicas**

Los ejes estratégicos o áreas de priorización estratégicas se enfocan en las áreas de la entidad donde, según el análisis de la matriz de síntesis, se encontraron falencias. El propósito del análisis de ejes estratégicos o áreas de priorización estratégicas es, una vez puntualizadas las falencias de la institución, emprender acciones oportunas que permitan minimizar o eliminar completamente el efecto negativo de estas falencias encontradas en la institución.

Puntualmente, para el caso de la institución municipal, una vez realizado el análisis de la matriz de síntesis establecida se determinaron los siguientes ejes estratégicos.

### 3.5.1.2. EJES ESTRATÉGICOS PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL

Cuadro N°. 33 Ejes Estratégicos para el Gobierno Municipal de San Cristóbal.

N°	Ejes	Conclusiones
1	<b>Gestión Estratégica</b>	Diseñar la planificación estratégica que encause y direcciona los esfuerzos productivos y comerciales de la institución.
2	<b>Capacitación del talento humano</b>	Capacitar al personal de la institución, brindando los conocimientos necesarios para realizar un trabajo más eficiente y por ende conseguir la optimización de los procesos
3	<b>Mercado</b>	Mejorar el posicionamiento de la institución dentro del segmento de la comunidad en el que opera y utilizar este posicionamiento como plataforma de empuje para incursionar en nuevos segmentos según ley COOTAD, facilitando de esta manera consolidar la imagen corporativa seria de la institución.
4	<b>Desarrollo Socio ambiental</b>	Ampliar cobertura de servicios básicos y asistencia social, que coadyuvará a mejorar las condiciones de salud, vivienda, calidad de vida, manteniendo el respeto al medio ambiente.
5	<b>Organización administrativa</b>	Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades
6	<b>Gestión de la Producción</b>	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.
7	<b>Control de inventarios</b>	Planificar el control físico de inventarios de forma periódica, para así llevar un registro más eficiente de materias primas e insumos y realizar pedidos a proveedores en forma oportuna
8	<b>Comunicación</b>	Transmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la institución, motivar al personal e incentivarlos a la consecución mancomunada de objetivos y metas.

9	<b>Gestión financiera</b>	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la institución, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.
10	<b>Gestión de procesos</b>	Promover la reducción de costos de producción aplicando procesos productivos más eficientes.

Fuente: Elaborado por el Autor

Los ejes estratégicos y sus conclusiones vendrán a constituir la matriz de pre objetivos, que se presenta a continuación:



### 3.5.1.3. PRIORIZACIÓN DE PRE OBJETIVOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL

Cuadro N°. 34 Priorización de Pre-Objetivos

INCIDENCIA Alta=10 Media=5 Baja=1				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				Posibilidad inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	Total	Aporte Cumplimiento Visión	Percepción del Servicio	Total
N	Perspectiva Final	Eje	Objetivo	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	C&A	Gestión Estratégica	Diseñar la planificación estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la institución, buscando incrementar su rentabilidad.	8	8	7	7.67	9	8	8.50
	C&A	Gestión Administrativa								
2	C&A	Comunicación	Transmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la institución, motivarlos e incentivarlos a adoptarla y practicarla durante el desarrollo de sus actividades laborales.	6	7	8	7.00	9	8	8.50
3	C&A	Capacitación del Talento Humano	Capacitar al personal Administrativo y Operativo de la institución generando un ambiente laboral brindando las herramientas técnicas necesarias para generar procesos más eficientes que permitan la optimización de recursos.	7	7	8	7.33	9	9	9.00
	C&A	Gestión de Procesos								

Fuente: Elaborado por el Autor

## Priorización de Pre Objetivos para el Gobierno Municipal de San Cristóbal

Cuadro N°. 35 Priorización de Pre-Objetivos Fuente: Elaborado por el Autor

INCIDENCIA Alta=10 Media=5 Baja=1				FACTIBILIDAD			IMPACTO			
				Posibilidad inversión	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	Total	Aporte Cumplimiento Visión	Percepción del Servicio	Total
N	Perspectiva. Final	Eje	Objetivo	30%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
4	C	Mercado	Consolidar la imagen corporativa ,mejorando su posicionamiento dentro del segmento de la comunidad y utilizarlo como plataforma de empuje para incursionar en nuevos segmentos	6	7	7	6.67	9	6	7.5
	C	Nuevos segmentos de Desarrollo								
5	I	Gestión de Producción	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.	8	8	7	7.67	9	7	8.00
6	I	Control de inventarios	Implantar un cronograma para el monitoreo físico de inventarios de materias primas e insumos facilitando la adquisición oportuna de los mismos y evitando paralizaciones en la producción.	8	9	8	8.33	8	8	8.00
7	F	Gestión Financiera	Generar de forma oportuna nuevos proyectos de inversión para la institución ya sean con el carácter ampliatorios, de mejoramiento o diversificación de actividades que contribuyan con el incremento de utilidades	7	7	5	6.33	7	8	7.5

## Afinidad y relación entre Pre Objetivos

### 3.5.1.4. ANÁLISIS IMPACTO VS. FACTIBILIDAD

Cuadro N°. 36 Análisis Impacto vs factibilidad del Gobierno Municipal de San Cristóbal

<b>IMPACTO</b>	
<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>ALTA FACTIBILIDAD - BAJO IMPACTO</b>	<b>ALTA FACTIBILIDAD - ALTO IMPACTO</b>
<b>FACTIBILIDAD</b>	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la institución, buscando incrementar su rentabilidad.
	Transmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la institución, motivarlos e incentivarlos a adoptarla y practicarla durante el desarrollo de sus actividades laborales.
	Capacitar al personal Administrativo y Operativo de la institución generando un ambiente laboral brindando las herramientas técnicas necesarias para generar procesos más eficientes que permitan la optimización de recursos.
	Mejorar los procesos gestión de la cadena de suministro
	Implantar un cronograma para el monitoreo físico de inventarios de materias primas e insumos facilitando la adquisición oportuna de los mismos y evitando paralizaciones en la producción.
<b>BAJA FACTIBILIDAD - BAJO IMPACTO</b>	<b>BAJA FACTIBILIDAD - ALTO IMPACTO</b>
<b>FACTIBILIDAD</b>	Consolidar la imagen corporativa de la institución mejorando su posicionamiento dentro del segmento de la comunidad y utilizar lo como plataforma de empuje para incursionar en nuevos segmentos
	Generar de forma oportuna nuevos proyectos de inversión para la institución ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades que contribuyan con el incremento de utilidades

Fuente: Elaborado por el Autor

### 3.5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos corresponden a las actividades que se desea realizar o poner en marcha para la entidad, es decir lo que se propone alcanzar, acciones previstas para conseguir dichos objetivos,

los mismos que se originan de las opciones propuestas en la matriz síntesis DOFA (cuadro N° 23) y estos son:

Cuadro N°. 37 Temas Estratégicos

N°	TEMAS ESTRATEGICOS	UBICACION EN PERSPECTIVAS			
		FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO INTERNO	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
1	Aprovechar la infraestructura turística local, dando servicio de calidad enfocado a las necesidades del visitante.		X		
2	Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad.	X			
3	Implementar sistemas de recursos humanos para optimizar el desempeño de este dentro de la entidad.				X
4	Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad.		X		
5	Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios.		X		
6	Aprovechar marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales.			X	
7	Incrementar número de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica.	X			
8	Implementación de un sistema contable financiero administrativo.	X			
9	Implementar relaciones interinstitucionales bilaterales				
10	Incursionar en nuevos segmentos de mercado.	X			

N°	TEMAS ESTRATEGICOS	UBICACION EN PERSPECTIVAS			
		FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO INTERNO	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
11	Implementar la planificación estratégica institucional con objetivos a corto, mediano y largo plazo.			X	
12	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.			X	
13	Inducción y capacitación al personal para mejorar sus competencias.				X
14	Incrementar cobertura de servicios básicos en sectores periféricos.		X		
15	Implementación de acreditación como AAA responsable ante SUMA.		X		
16	Implementar orgánico estructural y funcional por procesos de la entidad.			X	
17	Mejorar ambiente laboral para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad				X
18	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante.		X		
19	Mejorar el talento humano, dar mayor capacidad gestión de recursos.				X

Fuente: Elaborado por el Autor

### 3.5.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

Los objetivos estratégicos clave de la entidad provienen de las propuestas de valor, que a continuación se detallan y se derivan de los temas estratégicos.

Cuadro N°. 38 Objetivos Estratégicos Claves

PERSPECTIVA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PROPUESTA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERO	Evaluar y controlar los costos y gastos en los que incurre la entidad.	Optimizar el uso de los recursos financieros.	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad
	Incrementar número de proyectos socio ambientales y de infraestructura básica.		
	Implementación de un sistema contable financiero administrativo.	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión.	Maximizar la rentabilidad de la inversión
	Incursionar en nuevos segmentos de mercado.	Mayor participación en el mercado	
CLIENTE	Aprovechar la infraestructura turística local, dando servicio de calidad enfocado a las necesidades del visitante.	Dar a conocer al cliente ciudadano los productos y servicios que ofrece la entidad.	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano
	Implementar publicidad, comunicación de productos y servicios que ofrece la entidad.		
	Implementación de acreditación como AAA responsable ante SUMA.	Crear nuevas formas de presentación de los productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas.
	Realizar investigación de mercado determinando preferencias del cliente ciudadano y visitante.		
	Incrementar los niveles de producción de bienes y servicios.	Mejorar la calidad de vida del residente permanente y temporal.	Implementar nuevos proyectos de infraestructura socio-ambiental
	Incrementar cobertura de servicios básicos en sectores periféricos.		

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>INTERNA (PROCESOS)</b>	Aprovechar marco legal para alianzas estratégicas interinstitucionales.	Establecer lineamientos que permitan mejorar todas las áreas de la institución mediante un óptimo aprovechamiento de los recursos.	Implementar y difundir la planificación estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal.
	Implementar la planificación estratégica institucional con objetivos a corto, mediano y largo plazo.		
	Implementar orgánico estructural y funcional por procesos de la entidad		
	Mejorar los procesos de gestión de la cadena de suministro.	Mejorar los procesos de comercialización y venta de los productos y servicios que ofrece la entidad.	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Implementar sistemas de recursos humanos para optimizar el desempeño de este, dentro de la entidad.	Contar con personal altamente motivado y comprometido con la entidad.	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano
	Inducción y capacitación al personal para mejorar sus competencias.		
	Mejorar ambiente laboral para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la entidad	Mejorar el desempeño y destrezas del capital humano de la entidad	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad
	Mejorar el talento humano, dar mayor capacidad gestión de recursos.		

Fuente: Elaborado por el Autor

### 3.5.2.2 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

INCIDENCIA ALTA.....10 MEDIA.....5 BAJA.....1		FACTIBILIDAD				IMPACTO		
		POSIBILIDAD DE INVERSION	POSIBILIDAD RRHH APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZAR	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO VISION	ACEPTACION ENTIDAD	TOTAL
<b>PERSP</b>	<b>OBJETIVOS</b>	40%	40%	20%	100%	50%	50%	100%
<b>FINANCIERA</b>	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	3.5	3.5	4.0	3.6	9.0	9.0	9.0
	Maximizar la rentabilidad de la inversión	3.5	2.0	3.5	3.0	8.0	10.0	9.0
<b>CLIENTE</b>	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano	7.0	4.0	6.0	5.6	9.0	8.0	8.5
	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas.	5.0	3.0	4.0	4.0	7.0	9.0	8.0
	Implementar nuevos proyectos de infraestructura socio-ambiental	4.0	4.5	3.0	3.8	9.0	9.5	9.2
<b>INTERNA</b>	Implementar y difundir la planificación estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal.	9.0	7.0	7.0	7.8	9.5	8.0	8.8
	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.	4.0	3.0	4.0	3.6	8.0	6.0	7.0
<b>CRECIMIENTO</b>	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano	3.0	2.0	3.0	2.6	9.0	8.5	8.8
	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad	8.5	7.0	6.0	7.4	9.0	8.5	8.8

Cuadro N° 39 Priorización de Objetivos. Fuente: Elaborado por el Autor



### 3.5.2.3 FACTIBILIDAD VS IMPACTO

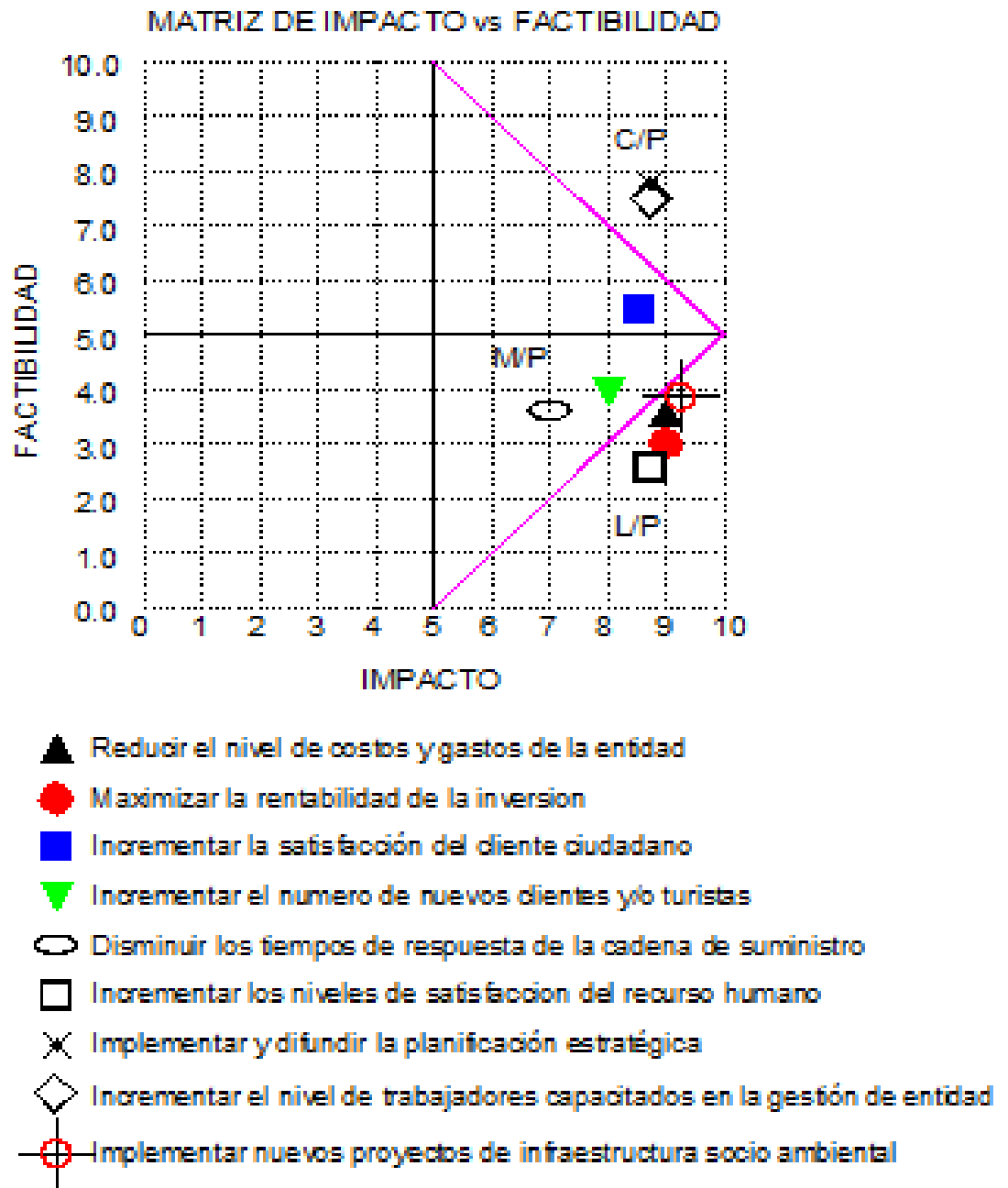
Cuadro N° 40 Factibilidad vs Impacto.

1. ALTA FACTIBILIDAD - BAJO IMPACTO	2. ALTA FACTIBILIDAD - ALTO IMPACTO
	Implementar y difundir la planificación estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal
	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad
	Implementar nuevos proyectos de infraestructura socio-ambiental
3. BAJA FACTIBILIDAD - BAJO IMPACTO	4. BAJA FACTIBILIDAD - ALTO IMPACTO
	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad
	Maximizar la rentabilidad de la inversión
	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano
	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas.
	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.
	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano

Fuente: Elaborado por el Autor

### 3.5.2.4 MATRIZ DE IMPACTO vs FACTIBILIDAD

Gráfico N°. 14 Matriz de Impacto vs Factibilidad.



Fuente: Elaborado por el Autor

### 3.5.2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro N° 41 Objetivos Estratégicos y plazos de ejecución.

PERSP	OBJETIVOS	CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad			X
	Maximizar la rentabilidad de la inversión			X
CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano		X	
	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas.		X	
	Implementar nuevos proyectos de infraestructura socio-ambiental			X
INTERNA	Implementar y difundir la planificación estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal.	X		
	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.		X	
CRECIMIENTO	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano			X
	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la Municipalidad	X		

Fuente: Elaborado por el Autor

### 3.5.3. POLÍTICAS INSTITUCIONALES GENERALES

La corporación municipal para lograr los objetivos y metas que constan en el presente documento, cumplirá con las siguientes políticas corporativas generales enfocadas a grupos puntuales estrechamente relacionados con las actividades productivas y comerciales de la entidad, y son:

- Estado: Cumplir a cabalidad con todas las normativas impuestas por los organismos estatales en sus diferentes ámbitos, como: Operacional, Ambiental y Tributario.
- Empleados: Proporcionar a los empleados de la institución todas las garantías necesarias para que puedan desarrollar su trabajo en forma segura, proporcionándoles seguro social, y un salario digno acorde a las normativas de ley vigentes.
- Proveedores: Enmarcar las relaciones con nuestros proveedores dentro de un contexto ético, respetando todas las condiciones de pago impuestas por los proveedores de la institución.
- Clientes: Garantizar la satisfacción de los clientes de la empresa brindándoles un producto de excelente calidad, así mismo, dar apertura a la negociación de precios, condiciones y políticas de pago.
- Comunidad: Apoyar constantemente con el desarrollo de la comunidad donde está establecida la institución.

### **3.5.4. POLÍTICAS INSTITUCIONALES ESPECÍFICAS**

Área administrativa, área legislativa, área de operativa, área financiera.

- ✓ Motivar al personal de la institución a una constante preparación y superación.
- ✓ Planificar el desarrollo del Cantón, teniendo en cuenta las orientaciones emanadas de los planes estratégicos locales, nacionales y regionales de desarrollo económico y social que adopte el Concejo de Gobierno, la Municipalidad y el Estado.
- ✓ Mantener vínculos permanentes tanto con nuestros proveedores como con nuestros clientes.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de la institución.
- ✓ Brindar siempre una excelente calidad de atención a todos nuestros clientes.
- ✓ Realizar todos los trabajos con eficiencia y eficacia.
- ✓ Cuidar y garantizar la calidad de nuestros trabajos.
- ✓ Coordinación de actividades con organismos que tienen que ver con el desarrollo y ejecución de obras y servicios similares.
- ✓ Aplicación de las leyes, reglamentos, normas y ordenanzas respectivas para realizar desembolsos y recaudación de las rentas municipales.
- ✓ Realización de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios prioritarios tales como: Regeneración Urbana del corredor

turístico de San Cristóbal, Infraestructura Portuaria, Sistema de varadero y área de carenamiento para embarcaciones menores,

- ✓ Promocionar el Mega Proyecto Malecón y otros de importancia para el cantón, a través de resoluciones, ordenanzas y otras disposiciones legales.
- ✓ Cumplir y superar siempre las expectativas de todos nuestros clientes.
- ✓ Cuidar y dar mantenimiento a la maquinaria e instalaciones de la institución.
- ✓ Mejorar e innovar permanentemente nuestros productos y servicios.
- ✓ Mantener un ambiente de respeto entre todos los colaboradores de la institución.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo entre todos los trabajadores y áreas funcionales de la institución.
- ✓ Optimizar al máximo el uso de los recursos de la institución.
- ✓ Resolver los problemas identificando y atacando sus causas raíces.
- ✓ Tomar decisiones siempre sobre la base de datos y hechos debidamente certificados.
- ✓ Motivar por parte de los directores y jefes de área a todo el personal para que contribuyan siempre al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ✓ Mantener el estricto control Medio ambiental y asegurar el desarrollo sustentable del archipiélago.
- ✓ Control presupuestario de ingresos y egresos propendiendo a la

eficiente, efectividad y economía.

- ✓ Mantener vínculos permanentes tanto con nuestros proveedores como con nuestros clientes.
- ✓ Mantener una Cultura Tributaria que nos permita captar mejor los Impuestos, Tributos y Tasas.

### **3.6. ESTRATEGIAS**

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, en tal virtud no existe una única definición general de estrategia, sin embargo, todas las interpretaciones la definen como las rutas que se toman para alcanzar los objetivos propuestos. De una forma mucho más técnica y aplicada a un modelo de gestión estratégica, se puede establecer una estrategia como “principios y rutas fundamentales que orientaran el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar”.<sup>32</sup>

Es posible identificar cinco concepciones o alternativas sobre el concepto o definición de estrategia, concepciones que si bien compiten entre si, también tienen la importancia de complementarse:

- Estrategia como Plan: Curso de acción conscientemente, deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la institución, Se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

---

<sup>32</sup> <http://WWW.definicion.org/estrategia>

- Estrategia como táctica: Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como Pauta: La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como posición: La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como Perspectiva: La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Las estrategias que se lleguen a plantear deben cumplir con las siguientes características:

- Objetividad: Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.
- Pro actividad: Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.
- Creatividad: Tener suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos o cambios imprevistos.



- Direccionamiento: Contienen las metas que deben alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzaran las metas.
- Efectividad: Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad.
- Visionaria: Anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocido.

El perfil estratégico toma en cuenta tres perspectivas:

**Estrategias de desarrollo (ventaja competitiva):** Tiene como objetivo generar un mejor posicionamiento para la empresa dentro de su segmento de mercado, fortalecer las relaciones con los clientes de la entidad, satisfaciendo sus necesidades, se clasifican en:

- Estrategias de Liderazgo en costos: Genera ventajas competitivas al ofertar productos o servicios de alta calidad a precios inferiores a los de la competencia.
- Estrategias de Diferenciación: Se enfocan en dotar al producto o servicio de cualidades distintivas importantes frente a los productos o servicios de la competencia.
- Estrategias de Concentración de mercados: Este tipo de estrategia se presenta cuando la empresa decide concentrar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de un segmento puntual o específico de mercado.

**Estrategias de crecimiento:** Tiene como objetivo aumentar las ventas de una empresa, incrementar la participación de la empresa en su segmento de mercado o dar paso a que se incurse en nuevos segmentos de mercado.

Las estrategias de crecimiento están clasificadas de la siguiente manera:

- Estrategias de Crecimiento intensivo: Se presenta cuando la empresa pretende explotar todas las oportunidades de su producto o servicios, se puede sub clasificar de la siguiente forma:
  - Penetración: Aumentar las ventas de productos actuales en sus mercados actuales.
  - Desarrollo de mercado: Enfocarse el vender productos actuales en nuevos mercados.
  - Desarrollo de producto: Desarrollar las características de los productos actuales o generar nuevos productos para ser vendidos en los mercados actuales.
- Estrategias de Crecimiento integrado: Las estrategias de crecimiento integrado se enfocan en el crecimiento de las empresas pos integración en el mercado en el que generalmente operan. Se clasifican en:
  - Integración vertical y horizontal: Se basa en el deseo de la empresa por mejorar sus servicios asegurando el control de determinadas tareas, por abajo o al mismo nivel de ella.
  - Integración vertical: Hace referencia a cuando la empresa tienen la intención de convertirse en su propio proveedor.

- Integración hacia atrás: Este tipo de estrategias se concentran en controlar la adquisición de materias primas e insumos de la empresa.
- Integración hacia adelante: Éstas estrategias se enfocan en el control de los canales de distribución utilizados por la empresa.
- Integración horizontal: Se refiere a las fusiones que se pueden realizar con otras empresas.
- Estrategias de Crecimiento diversificado: Se enfocan en generar nuevos productos y comercializarlos en nuevos mercados. Se clasifican en:
  - Diversificación concéntrica: La empresa sale de su sector comercial o industrial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de actividades existentes.
  - Diversificación pura: La empresa incursiona en actividades nuevas que no tienen relación alguna con las actividades que realiza tradicionalmente.

**Estrategias de competitividad:** Las estrategias de competitividad buscan mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores directos. Se clasifican en:

- Del líder: Busca posicionar a la empresa como líder dentro de su segmento de mercado.
- Del retador: Busca posicionar a las empresas en un nivel medio en el mercado, se enfocan en atacar o evitar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes de mercado.

- Del seguidor: Se adopta un comportamiento que imita a las demás empresas del mercado, no son estrategias innovadoras y se enfocan a los segmentos que no atacan los líderes.
- Del especialista: Son estrategias que enfocan los esfuerzos de la empresa en un determinado segmento de mercado y no en la totalidad del mercado.

La estrategia de nuestra institución pública consiste en las acciones y enfoques de servicio a la comunidad y gestiones que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional previsto.

Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas en el análisis DOFA, debe basarse en las fortalezas con el fin de explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.

Tomando en consideración los conceptos establecidos anteriormente, se puede establecer la estructura orgánica estratégica por procesos para la institución, en concordancia con;

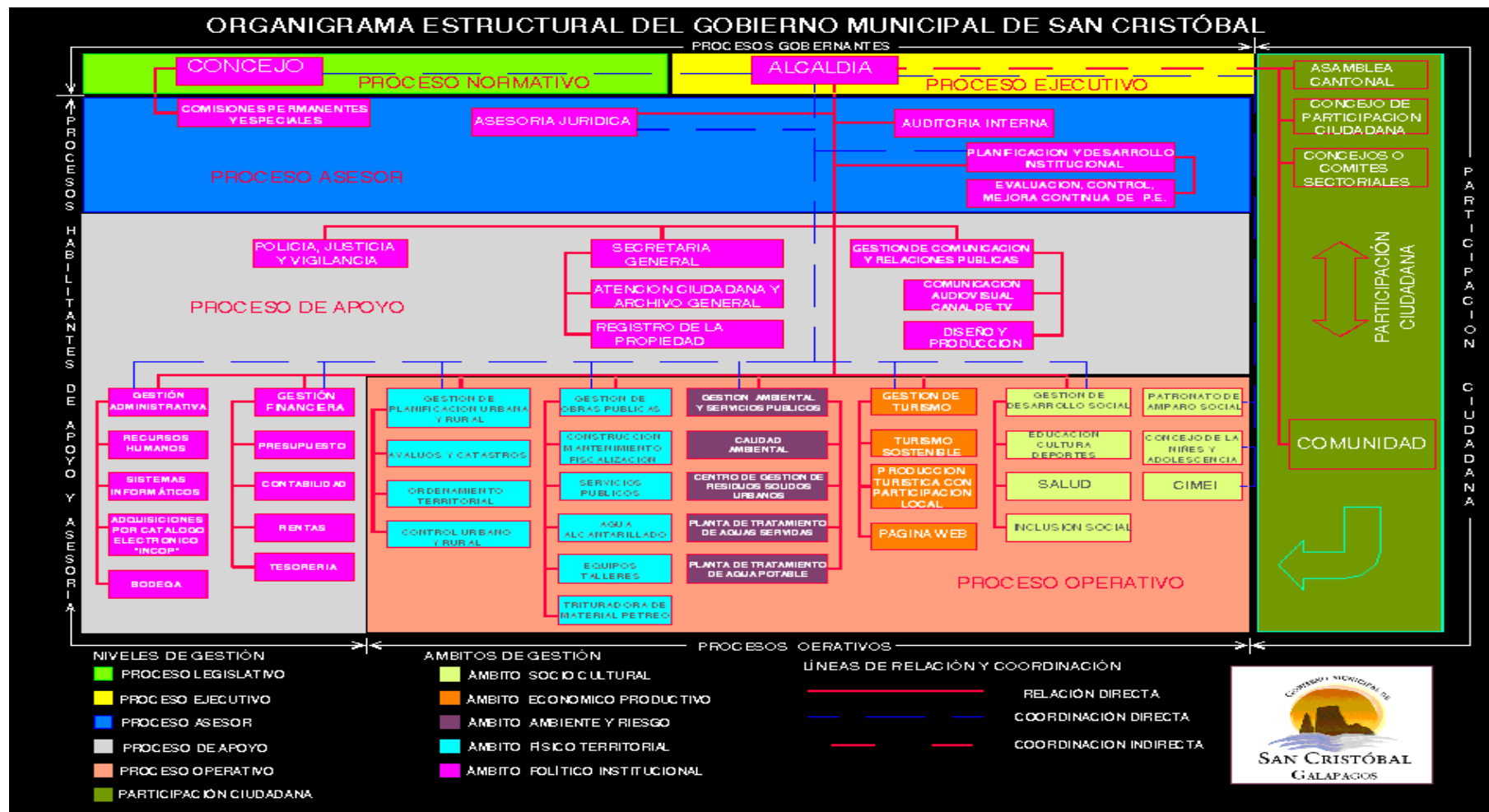
Art. 168 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que establece que la organización administrativa de cada Municipalidad estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba satisfacer, la importancia de los servicios

públicos a prestarse y responderá a una estructura que permita atender todas y cada una de las funciones que a ella competen, para el mejor cumplimiento de los fines municipales.

Art. 169, que establece que el Orgánico determinará la estructura administrativa de cada municipalidad y considerando de que cada dependencia forme parte de una organización racionalmente integrada desde el punto de vista de la división del trabajo.

### **3.6.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA ESTRATÉGICA POR PROCESOS PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.**

Cuadro N° 42 Organigrama Estructural por Procesos



Fuente: Elaborado por el Autor

Tomando en consideración los conceptos establecidos anteriormente, se puede establecer el perfil estratégico para el Gobierno Municipal de San Cristóbal de la siguiente manera:

### **Estrategia de desarrollo: Liderazgo en costos**

Capacitar al personal administrativo y operativo del Gobierno Municipal de San Cristóbal con el objetivo de optimizar todos los procesos productivos y comerciales de la institución, llevando a cero los desperdicios en materias primas e insumos y reduciendo así los costos de producción de los bienes y servicios, facilitando su comercialización, sin descuidar la calidad del mismo.

### **Estrategia de crecimiento: Penetración – Desarrollo de mercados**

Aumentar la participación del Gobierno Municipal de San Cristóbal en su segmento de mercado incrementando sus niveles de venta, orientado principalmente al sector turístico con participación local y de la construcción alcanzando y manteniendo la satisfacción y fidelidad de los clientes.

### **Estrategia de venta competitiva: Del retador**

Consolidar la imagen corporativa de la entidad de tal forma que llegue a ser considerada como la principal retadora para las instituciones líderes de su segmento de mercado.

Conjugando las estrategias de desarrollo, crecimiento y de ventaja competitiva se genera la estrategia corporativa para el Gobierno Municipal de San Cristóbal.

### **3.7. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES**

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos. Si no hay objetivos claros y definidos, seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos. Además, las estrategias deben contemplar la utilización de recursos para desarrollar las actividades que desembocaran en los resultados, y deben tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y como serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La estrategia del Gobierno Municipal de San Cristóbal se fundamenta en: Generar productos y servicios con parámetros altos de calidad a través de la optimización del capital humano, recursos y generación de procesos más eficientes que garantice la satisfacción del cliente – ciudadano, incrementando los



niveles de contribuyentes de la institución y por ende su participación en su segmento de mercado, consolidando su imagen corporativa para transformarse en la principal retadora de las instituciones del archipiélago consideradas como líderes<sup>33</sup>. Todo esto se lo hará enmarcado en la normativa legal vigente en especial la medioambiental.

Gráfico N° 15 Recursos económicos implementados en resultados deseados por los ciudadanos



Fuente: Club Tablero de Comando [WWW.tablero-decomando.com](http://WWW.tablero-decomando.com)

---

<sup>33</sup> Club Tablero de Comando [WWW.tablero-decomando.com](http://WWW.tablero-decomando.com)

### 3.7.1. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL

Cuadro N°. 43 Estrategia Institucionales del Gobierno Municipal de San Cristóbal

Eje estratégico	Clasificación	Sub clasificación	Aplicación	Estrategia Institucional
Estrategia de Desarrollo	Diferenciación		Capacitar al personal administrativo y operativo del Gobierno Municipal de San Cristóbal con el objetivo de optimizar los procesos productivos, la entrega de bienes y servicios de la institución, llevando a cero los desperdicios en materias primas e insumos y reduciendo así los costos de producción, facilitando su comercialización sin descuidar la calidad del mismo	Generar productos y servicios con parámetros altos de calidad a través de la optimización del capital humano, recursos y generación de procesos más eficientes, para así aumentar los niveles de contribuyentes de la institución y por ende su participación en su segmento de mercado, consolidando su imagen institucional para transformarse en la principal retadora de las consideradas instituciones líderes en el archipiélago, todo esto se lo hará enmarcado en la normativa legal vigente en especial la medioambiental.
Estrategia de Crecimiento	Intensivo	Desarrollo de productos y servicios	Aumentar la participación del Gobierno Municipal de San Cristóbal en su segmento de mercado incrementando los niveles de participación en el sector turístico con participación local y de la construcción, manteniendo la satisfacción y fidelidad de sus clientes	
Estrategia de Ventaja Competitiva	Del Retador		Consolidar la imagen corporativa de la institución de tal forma que llegue a ser considerada como la principal retadora para las empresas líderes de su segmento de mercado	

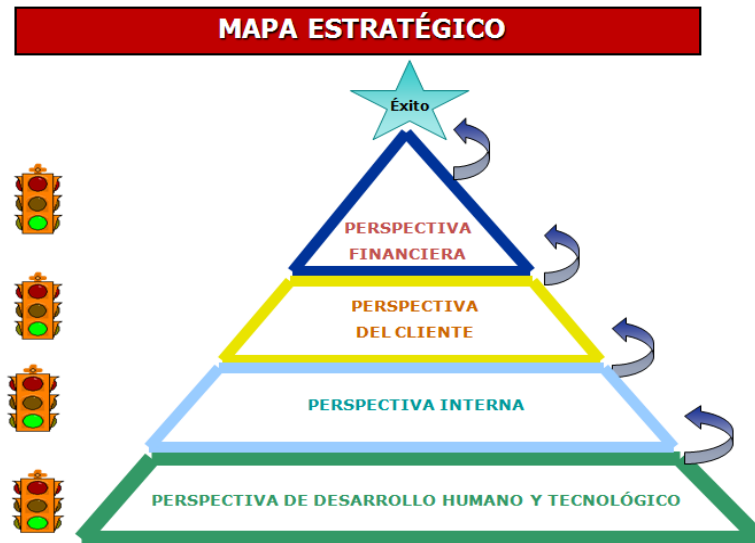
Fuente: Gobierno Municipal de San Cristóbal. Elaborado: por el Autor

### 3.7.2. MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una entidad, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, podemos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton (2004) con varios principios básicos:

Grafico N° 16 Mapa Estratégico



Fuente: Presentación ESPE Balanced Scorecard

1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
2. La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
3. El valor nace de los procesos internos.
4. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

## **Perspectivas**

El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento, el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la entidad en cuatro perspectivas<sup>34</sup>.

## **Característica del Mapa Estratégico**

- Toda la información está contenida en una página; esto permite la comunicación estratégica de forma relativamente fácil, de conformidad con lo que consta en el gráfico N° 7.
- Se presentan las cuatro perspectivas:

---

<sup>34</sup> Martínez Pedros, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.

- Financiera
- Cliente
- Interna: y,
- Crecimiento y Desarrollo o también denominada Aprendizaje y Crecimiento.

a) La perspectiva financiera observa la creación de valor a largo plazo para la entidad, y utiliza una estrategia de productividad que busca mejorar la estructura del costo y la utilización de activos, y una estrategia de incremento de las oportunidades, para ampliar y realizar el valor para el cliente. En nuestro caso el fin es incrementar la rentabilidad que se pretende alcanzar mediante la optimización de los recursos y la diversificación de los servicios.

b) A partir de una perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gerencia del cliente ayudan a hacer las cualidades de los productos y servicios. Mientras que los procesos de innovación, regulatorios y sociales ayudan con las relaciones y la imagen de la institución. Como se hace constar en el mapa estratégico dentro de la perspectiva interna se implementará procesos productivos más eficientes orientados al servicio, basado en las participaciones de los clientes y todo esto se lo hará enmarcado en la normativa legal vigente en especial la

medioambiental, entregando un servicio eficiente y eficaz a los clientes, lo que le generará su posicionamiento en el mercado mejorando por ende sus ingresos y rentabilidad.

c) Todos estos procesos son soportados por la asignación del capital humano, del capital informativo, y del capital organizacional. El capital organizacional abarca la cultura de la empresa, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo. Como se puede observar en el mapa estratégico del Gobierno Municipal de San Cristóbal se establece el alineamiento de la pieza clave en el servicio, el recurso humano, que estará capacitado y tendrá acceso a la tecnología necesaria para el óptimo desempeño de sus funciones. Las flechas conectadas están describiendo las relaciones de causa y efecto.

El mapa estratégico es un mecanismo de difusión y comunicación de la estrategia a toda la entidad la que incluye los Temas Estratégicos fundamentales en cada perspectiva, sobre los que la institución centrara sus esfuerzos y la forma como estos deben interrelacionarse para lograr resultados corporativos.

### **¿Qué es un Mapa Estratégico?**

- El logro de la Estrategia de Valor, es un complejo proceso de acciones

Interrelacionadas entre sí – Michael Porter

- Un sistema es un conjunto de elementos, los cuales tienen un objetivo común, además estos “deben trabajar juntos”, debido a que están continuamente afectándose (positiva o negativamente) unos con otros sobre el tiempo – Peter Senge
- Un Mapa Estratégico, es una representación grafica que indica las hipótesis y acciones que una entidad emprenderá para crear valor – la integración del sistema de valor Organizacional.

### 3.7.2.1. MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Grafico N°. 17 Mapa Estratégico Corporativo del GMSC.



Elaborado: por el Autor



### 3.7.2.2. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

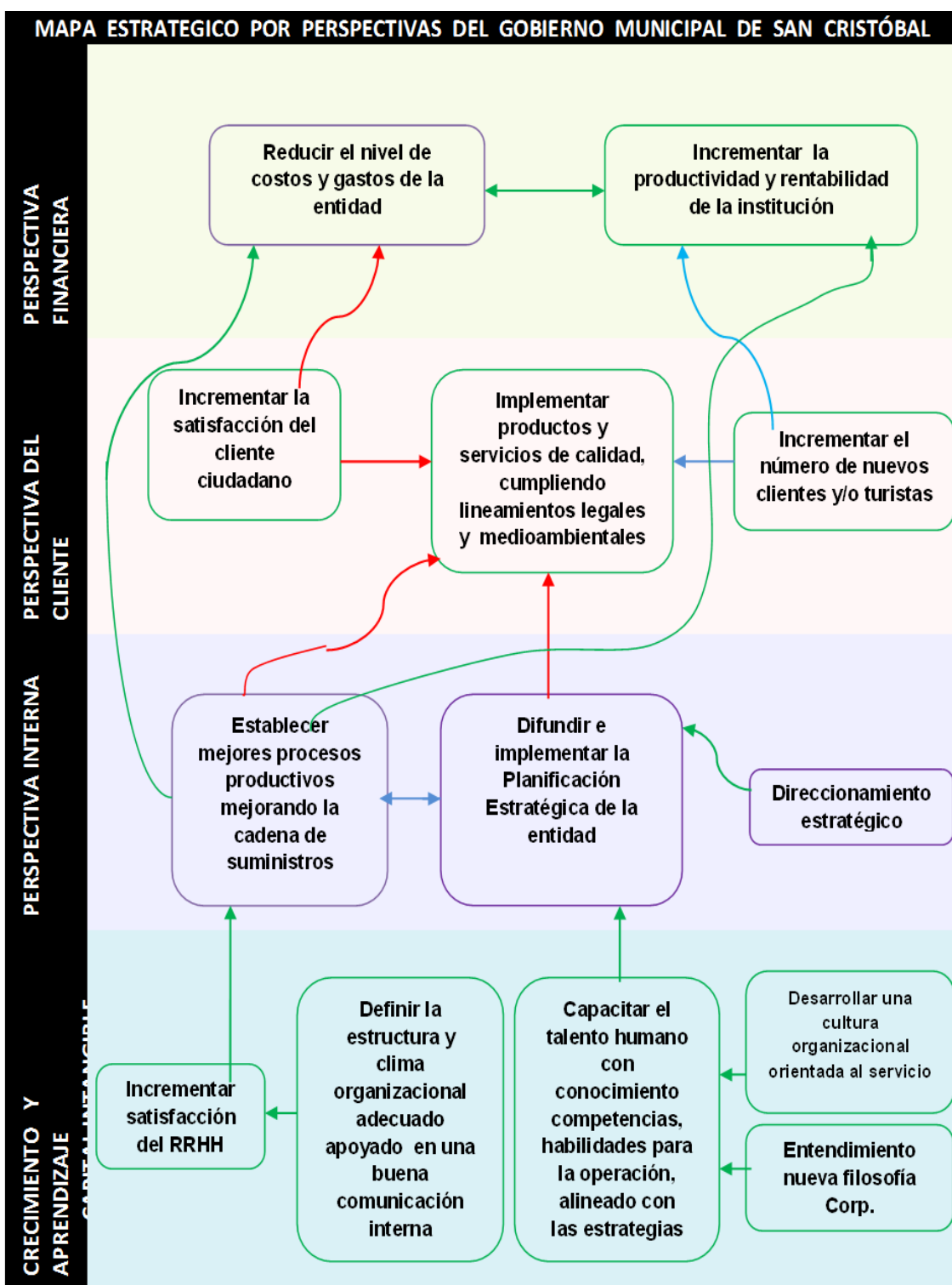


Grafico N°. 18 Mapa Estratégico por Perspectivas del GMSC.

Elaborado: por el Autor

### **3.7.3. BALANCED SCORECARD “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”**

#### **3.7.3.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

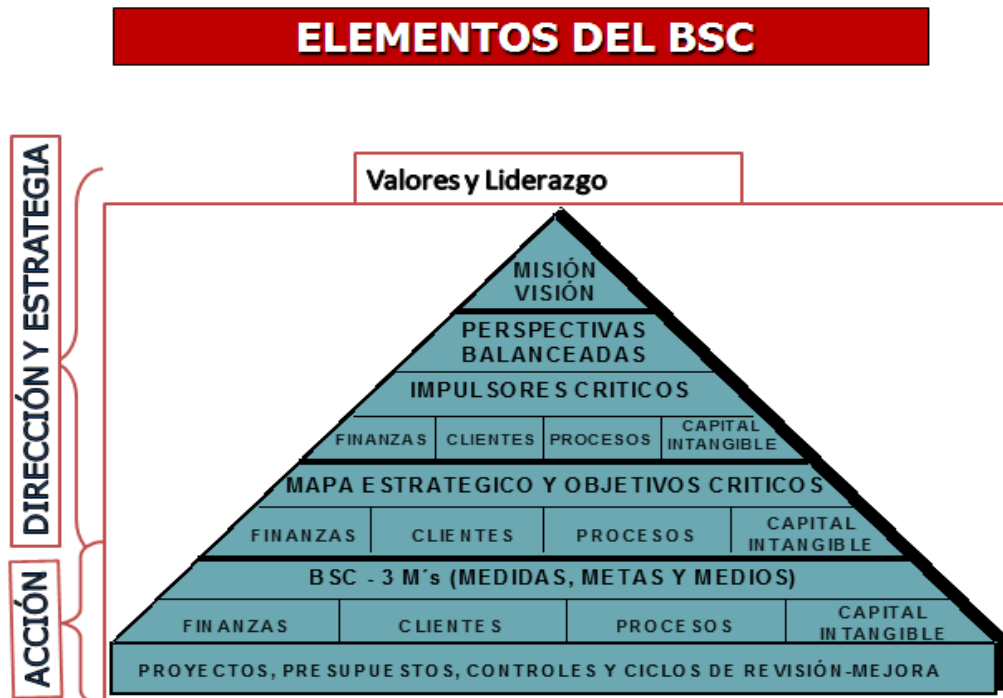
El Balanced Scorecard permite mostrar cómo es posible trasladar la visión de la empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC; para ello organiza los temas estratégicos a partir de las perspectivas; financiera, del cliente, procesos, internos, crecimiento y aprendizaje<sup>35</sup>; analizados en el capítulo I.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una institución a partir de un conjunto de medidas de actuación.

---

<sup>35</sup> Salazar, Francis(2007) Gestión Estratégica de negocios, ver 1.0+”; página 168

Grafico N°. 19 Elementos del Balanced Scorecard



Fuente: Presentación ESPE Balanced Scorecard

### EL BSC NOS AYUDA A:

- Alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece una imagen grafica y clara de las operaciones de la entidad.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la entidad en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.

- A reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el Balanced Scorecard, extrae lo esencial.

### **3.7.3.2. MEDIDAS (KPI)**

Los objetivos que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para enumerar cuantitativamente dichos objetivos, y son los “indicadores” los encargados del cumplimiento.

“Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se puede controlar no se puede gestionar”<sup>36</sup>

#### **¿Qué es un KPI?**

Es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia.

Todo KPI, deberá contener los siguientes elementos:

- Conexión con la estrategia y la visión.
- Asignación del responsable.
- Determinación de frecuencia de revisión.
- Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia.
- Determinación de niveles.

---

<sup>36</sup> Kaplan Robert / Norton David, cuadro de mando integral, Barcelona 2005

- Definición de metas.
- Límites tolerables de actuación.
- Fuentes de captura de información.

### **Tipos de KPI's**

Los dos tipos básicos del KPI's, son:

- KPI's de resultado, los cuales únicamente nos indican el impacto de nuestras acciones (retrovisor),
- KPI's impulsores, los cuales nos permiten gestionar el negocio o nos ayudan a entender, predecir y modificar el impacto o el resultado esperado (parabrisas).

Es decir, que quizá la peor forma de querer administrar los resultados financieros, es medir y controlar indicadores financieros....es querer administrar los efectos (KPI's de resultado), sin tener el control de las causas (KPI's impulsores).

Gráfico N° 20 Importancia de los KPI's



Fuente: Presentación ESPE Balanced Scorecard  
Elaborado: por el Autor

### 3.7.3.3. METAS:

Una meta es una parte de los objetivos que se determina en forma cuantitativa y a través de ellas se logra el alcance de los objetivos.

Las metas vinculan personas, áreas y objetivos de una organización, también comunica la manera en que se desarrollan dichas actividades.

### MÉTODOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA META:

Los métodos típicos para el establecimiento incluyen:

- Se deriva de una meta global: Determinadas por el mercado o por los accionistas de la empresa.
- Benchmarking de los líderes del sector: La mayor parte de las empresas buscan ser el primero o segundo del sector al que pertenece.
- Mejoras basadas en los desempeños históricos: Se utiliza para construir el presupuesto, sin embargo se debe considerar los cambios de los medios competitivos al no considerar informaciones externas.

#### **3.7.3.4. MEDIOS:**

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que los que se embarca la empresa para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La mente es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzar se debe determinar que inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”

Una vez establecidas las metas para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en todas las perspectivas, se analiza el valor de todas las iniciativas actuales en la entidad según criterios estratégicos de largo alcance, además se validan si las iniciativas

actuales apoyan a conseguir las metas establecidas, o si no es así, se desarrollan nuevas iniciativas.

No se deben tener diversas iniciativas en marcha, cuando estas iniciativas no están vinculadas con los objetivos estratégicos de la entidad.

#### **3.7.3.5. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un cuadro de mando integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros. A continuación se ha elaborado el tablero de mando o balanced scorecard, identificando plenamente las tres M “Medidas, Metas y Medios”; para el Gobierno Municipal de San Cristóbal.



## MEDIDAS

Cuadro N°. 44 Cuadro de Mando Integral del Gobierno Municipal de San Cristóbal

			MEDIDAS (KPI's)					
PER SPE CTI VA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI's	Definición Operacional	Frecuenci a de Actuación	Fuente de Captura de datos	Responsa ble	Nivel Base
FINANCIERA	Optimizar el uso de los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	Nivel de costos y gastos	$Ncg = \left\{ \frac{C-G}{Ventas} \right\} * 100$	Anual	Estados Financieros	Director Financiero	12%
	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión Mayor participación en el mercado.	Maximizar la rentabilidad de la inversión	Incremento de la inversión	$\Delta ROA = \left\{ \frac{ROAa}{ROAb} - 1 \right\} * 100$ a=Año Actual b=Año Base	Anual	Estados Financieros	Director Financiero	15%
CLIENTE	Dar a conocer al cliente ciudadano los productos y servicios que ofrece la entidad.	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano	Nivel de satisfacción de los clientes	$SC = \left\{ \frac{\# \text{ de Clientes Satisfechos}}{\# \text{ de Clientes Atendidos}} \right\} * 100$	Anual	Encuestas realizadas a los clientes	Equipo Consultor externos	51.3%
	Innovar nuevas formas de presentación de los productos y servicios de acuerdo a requerimientos de mercado	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas	Nivel de nuevos clientes	$NC = \left\{ \frac{\# \text{ de Clientes Nuevos}}{\# \text{ Total de Clientes}} \right\} * 100$	Anual	Encuestas realizadas a los clientes		31.0%
	Mejorar la calidad de vida del residente permanente y temporal	Implementar nuevos proyectos socio-ambientales	Nivel de calidad de nueva infraestructura en el mercado	$NIM = \left\{ \frac{\# \text{ de Infraestructura nueva}}{\# \text{ Total de Infraestructura}} \right\} * 100$	Anual	Informes Técnicos de Recepción de Obra	Equipo Consultor externos	0.0%

			MEDIDAS (KPI's)					
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de datos	Responsable	Nivel Base
INTERNA (PROCESOS)	Establecer lineamientos que permitan mejorar todas las áreas de la institución mediante un optimo aprovechamiento de los recursos	Difundir e implementar la Planificación Estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal	Nivel de Implementación	$NIPE = \left( \frac{\# \text{Programas y proyectos ejecutados}}{\# \text{Programas y proyectos planteados}} \right) * 100$	Trimestral	Informe de avance de la implementación	Director Administrativo	0.0%
	Mejorar los procesos de comercialización y venta de los productos y servicios que ofrece la entidad.	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.	Disminución del tiempo de respuesta de la cadena de suministro	$VRCs = \{ \# \text{díasRpssta de cadena suministro} \}$	Trimestral	Gestión de compras, distribución y comercialización de productos	Director Administrativo	2 veces al mes
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Contar con personal altamente motivado y comprometido con la entidad	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano	Nivel de satisfacción del recurso humano	$NSRH = \left( \frac{\# \text{Total de personal satisfecho}}{\# \text{Total del personal}} \right) * 100$	Trimestral	Encuestas de satisfacción al personal realizado por empresa externa	Jefatura de recursos humanos	65%
	Mejorar el desempeño y destrezas del capital humano de la entidad	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la municipalidad	% de empleados capacitados en la gestión Municipal	$NECap = \left( \frac{\# \text{Personal capacitado}}{\# \text{total de empleados}} \right) * 100$	Trimestral	La Administración		0%

## METAS

					METAS															
					2011			2012			2013			2014						
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI's	Nivel Base	Meta 2011				Meta 2012				Meta 2013				Meta 2014			
FINANCIERA	Optimizar el uso de los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	Nivel de costos y gastos	79,37%	77,87%	≥79,37%	≤79,37% y ≥77,87%	≤77,87%	76,37%	≥77,87%	≤77,87% y ≥76,37%	≤76,37%	74,87%	≥76,37%	≤76,37% y ≥74,87%	≤74,87%	73,37%	≥74,87%	≤74,87% y ≥73,37%	≤73,37%
	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión	Maximizar la rentabilidad de la inversión	Incremento de la inversión	-	-	≤ -	≥ - 8.62 % y ≤ - 2.33 %	≥ - 2.33 %	2.27 %	≤ - 2.37 %	≥ - 2.37 % y ≤ 2.27 %	≥ 2.27 %	4.44 %	≤ 2.27 %	≥ 4.44 %	≥ 4.44 %	6.38 %	≤ 6.38 %	≥ 4.44 % y ≤ 6.38 %	≥ 6.38 %
	Mayor participación en el mercado.			8.62 %	2.33 %	8.62 %	2.33 %	2.27 %	2.27 %	4.44 %	4.44 %	6.38 %	6.38 %	6.38 %	6.38 %					
CLIENTE	Dar a conocer al cliente ciudadano los productos y servicios que ofrece la entidad.	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano	Nivel de satisfacción de los clientes	53.3 %	56.3 %	≤ 56.3 %	≥ 53.3 % y ≤ 56.3 %	≥ 56.3 %	62.3 %	≤ 56.3 %	≥ 56.3 % y ≤ 62.3 %	≥ 62.3 %	66.3 %	≤ 62.3 %	≥ 62.3 % y ≤ 66.3 %	≥ 66.3 %	72.3 %	≤ 66.3 %	≥ 66.3 % y ≤ 72.3 %	≥ 72.3 %
	Innovar nuevas formas de presentación de los productos y servicios de acuerdo a requerimientos de mercado	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas	Nivel de nuevos clientes	31.0 %	35 %	≤ 31.0 %	≥ 31.0 % y ≤ 35 %	≥ 35 %	39 %	≤ 35 %	≥ 35 % y ≤ 39 %	≥ 39 %	43%	≤ 39 %	≥ 39 % y ≤ 43 %	≥ 43 %	48 %	≤ 43 %	≥ 43 % y ≤ 48 %	≥ 48 %
	Mejorar la calidad de vida del residente permanente y temporal	Implementar nuevos proyectos socio-ambientales	Nivel de calidad de nueva infraestructura en puerto	0.0 %	45 %	≤ 30 %	≥ 30 % y ≤ 45 %	≥ 45 %	55 %	≤ 45 %	≥ 45 % y ≤ 55%	≥ 55 %	85 %	≤ 55 %	≥ 55 % y ≤ 85 %	≥ 85 %	100 %	≤ 85 %	≥ 85 % y ≤ 100 %	≥ 100 %

Elaborado: por el Autor

					METAS															
					2011			2012			2013			2014						
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI's	Nivel Base	Meta 2011				Meta 2012				Meta 2013				Meta 2014			
INTERNA PROCESOS	Establecer lineamientos que permitan mejorar todas las áreas de la institución mediante un optimo aprovechamiento de los recursos	Difundir e implementar la Planificación Estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal	Nivel de Implementación	0.0 %	45 %	≤ 30 %	≥ 30 % y ≤ 45 %	≥ 45 %	55 %	≤ 45 %	≥ 45 % y ≤ 55 %	≥ 55 %	85 %	≤ 55 %	≥ 55 % y ≤ 85 %	≥ 85 %	100 %	≤ 85 %	≥ 85 % y ≤ 100 %	≥ 100 %
	Mejorar los procesos de comercialización y venta de los productos y servicios que ofrece la entidad.	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.	Disminución del tiempo de respuesta de la cadena de suministro	12 días	8	≥ 10	≤ 10 y ≥ 8	≤ 8	7	≥ 8	≤ 8 y ≥ 7	≤ 7	5	≥ 7	≤ 7 y ≥ 5	≤ 5	3	≥ 5	≤ 5 y ≥ 3	≤ 3
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Contar con personal altamente motivado y comprometido con la entidad	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano	Nivel de satisfacción del recurso humano	68 %	72 %	≤ 68 %	≥ 68 % y ≤ 72 %	≥ 72 %	77 %	≤ 72 %	≥ 72 % y ≤ 77 %	≥ 77 %	82 %	≤ 77 %	≥ 77 % y ≤ 82 %	≥ 82 %	90 %	≤ 82 %	≥ 82 % y ≤ 90 %	≥ 90 %
	Mejorar el desempeño y destrezas del capital humano de la entidad	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la municipalidad	% de empleados capacitados en la gestión Municipal	89.3 %	93.3 %	≤ 89.3 %	≥ 89.3 % y ≤ 93.3 %	≥ 93.3 %	95.3 %	≤ 93.3 %	≥ 93.3 % y ≤ 95.3 %	≥ 95.3 %	97.3 %	≤ 95.3 %	≥ 95.3 % y ≤ 97.3 %	≥ 97.3 %	100 %	≤ 97.3 %	≥ 97.3 % y ≤ 100 %	≥ 100 %

## MEDIOS

				<b>MEDIOS</b>		
<b>PE RS PE CTI VA</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>KPI's</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA PROYECTO</b>	<b>LIDER DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>PLAZO</b>
<b>FINANCIERA</b>	Optimizar el uso de los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	Nivel de costos y gastos	Implementación de un sistema contable financiero administrativo	Director Financiero	L/P
	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión	Maximizar la rentabilidad de la inversión	% Incremento de la inversión			
	Mayor participación en el mercado.					
<b>CLIENTE</b>	Dar a conocer al cliente ciudadano los productos y servicios que ofrece la entidad.	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano	Nivel de satisfacción de los clientes	Plan de Marketing	Asesores Externos	M/P
	Innovar nuevas formas de presentación de los productos y servicios de acuerdo a requerimientos de mercado	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas	Nivel de nuevos clientes			
	Mejorar la calidad de vida del residente permanente y temporal	Implementar nuevos proyectos socio-ambientales	Nivel de calidad de nueva infraestructura en puerto Baquerizo Moreno	Parque Eólico para San Cristóbal etapa II	Director Unidad de Gestión Ambiental	L/P
				Sistema de agua potable para San Cristóbal	Director de Obras y Servicios Públicos	L/P
				Red de alcantarillado sanitario para puerto Velasco Ibarra	Director de Obras y Servicios Públicos	L/P

				<b>MEDIOS</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>KPI's</b>	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA PROYECTO</b>	<b>LIDER DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>PLAZO</b>
<b>INTERNA PROCESOS</b>	Establecer lineamientos que permitan mejorar todas las áreas de la institución mediante un óptimo aprovechamiento de los recursos	Difundir e implementar la Planificación Estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal	Nivel de Implementación	Plan de Difusión de la Planificación Estratégica para el Gobierno Municipal de San Cristóbal	Director Administrativo	C/P
	Mejorar los procesos de comercialización y venta de los productos y servicios que ofrece la entidad.	Disminuir los tiempos de respuesta de la cadena de suministro.	Disminución del tiempo de respuesta de la cadena de suministro	Implementación de un Software de Gestión de la Cadena de Suministro	Director Administrativo	L/P
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Contar con personal altamente motivado y comprometido con la entidad	Incrementar los niveles de satisfacción del recurso humano	Nivel de satisfacción del recurso humano	Plan de Capacitación para el personal para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad.	Jefe de Recursos Humanos	C/P
	Mejorar el desempeño y destrezas del capital humano de la entidad	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la municipalidad	% de empleados capacitados en la gestión Municipal			

Elaborado: por el Autor

## **CAPÍTULO IV: IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

### **4.1. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

Luego de realizar el Diagnóstico y el Direccionamiento Estratégico es necesario incursionar en un conjunto de acciones, encaminadas a detallar los proyectos, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad.

#### **4.1.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS**

Identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a la entidad sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos o propuestas, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la institución, optimizar recursos y crear ventajas competitivas. Los proyectos que se lleguen a proponer se fundamentaran en alcanzar los objetivos corporativos que se plantearan para el Gobierno Municipal de San Cristóbal y se considera los datos obtenidos en el Balanced Scorecard.

#### 4.1.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Los proyectos que se lleguen a proponer para la institución serán priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tenga en la consecución de los objetivos estratégicos para lo cual se desarrollan las siguientes matrices.

Cuadro N°. 45 “Impacto estratégico de los proyectos”

<b>IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS</b>	<b>PESO</b>
<b>ALTO</b>	<b>5</b>
<b>MEDIO</b>	<b>3</b>
<b>BAJO</b>	<b>1</b>
<b>SIN RELACIÓN</b>	<b>0</b>

Elaborado: por el Autor





#### 4.1.4 DETERMINACIÓN DE PLAZOS DE PROYECTOS

Cuadro N°. 47 “Determinación de plazos de proyectos”

DETERMINACIÓN DE PLAZOS DE PROYECTOS		PLAZOS		
POSICION	PROYECTOS	CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Plan de difusión e implementación de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el Balanced Scorecard	x		
2	Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad	x		
3	Proyecto integral de agua potable para Galápagos			x
4	Parque Eólico para San Cristóbal etapa II			x
5	Red de alcantarillado sanitario para la parroquia Floreana			x
6	Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro			x
7	Implementación de un sistema contable financiero administrativo			x
8	Plan de marketing		x	

Elaborado: por el Autor

#### 4.2. PERFILES DE PROYECTOS

Un proyecto es la concatenación de una serie de propuestas previamente analizadas, logrando de esta forma que la diferencia entre lo planeado y lo ejecutado sea mínima. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto sean estos a corto, mediano y largo plazo.

#### **4.2.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO.**

##### **4.2.1.1 PROYECTO 1: PLAN DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL**

###### **ANTECEDENTES:**

Actualmente el Gobierno Municipal de San Cristóbal no cuenta con una Planificación Estratégica, pese a que cuenta con ciertos objetivos, no ha logrado la consecución de los mismos ya que el personal no tiene conocimiento de estos lineamientos; además se observa la carencia de una filosofía corporativa que identifique a la organización con sus empleados, clientes y proveedores, así como la falta de una herramienta de gestión que ayude en el control y medición del avance e implementación de los objetivos y metas de la organización. Adicionalmente la entidad no tiene definido su rumbo a seguir.

###### **ALCANCE:**

Difusión e implementación de la Planificación Estratégica del Gobierno municipal de San Cristóbal para concienciar a los empleados sobre la filosofía corporativa y demás lineamientos estratégicos de forma que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados.

**OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

Difundir e implementar la Planificación Estratégica a todo el personal de la entidad, a fin de conseguir los compromisos que posibiliten la consecución de los objetivos y metas planteadas, creando una cultura de cambio y controlando el cumplimiento de los mismos mediante la herramienta del Balanced Scorecard.

**ESTRATEGIAS:**

Elaborar un Plan de acción para la difusión de la planificación estratégica.

**ACTIVIDADES DEL PROYECTO:**

1. Presentación a nivel directivo de la planificación estratégica.
2. Aprobación de la Planificación Estratégica.
3. Elaborar el cronograma de difusión de la planificación estratégica.
4. Selección de los medios de difusión.
5. Presentación de la planificación estratégica al personal administrativo y operativo.
6. Inducción al personal sobre la planificación estratégica.
7. Evaluación a los empleados sobre la planificación estratégica.
8. Elaboración del presupuesto.
9. Aprobación del proyecto.
- 10 Implementación del proyecto.

### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:**

$$\text{Nivel de implementación} = \text{NIPE} = \left\{ \frac{\# \text{ Programas y Proyectos ejecutados}}{\# \text{ Programas y Proyectos planteados}} \right\} * 100$$

### **INDICADOR OPERATIVO:**

Nivel de conocimiento de la Planificación Estratégica =

$$\text{NCO} = \left\{ \frac{\# \text{ Personal que conoce la Planificación Estratégica}}{\# \text{ Total de Personal Capacitado}} \right\} * 100$$

**TIEMPO:** 11 meses

**FECHA DE INICIO:** 3 DE ENERO 2011

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 2 DE DICIEMBRE DEL 2011

#### **RECURSOS:**

- Humanos
- Financieros
- Tecnológicos

#### **RESPONSABLES:**

Directora Administrativa: Ing. Mora Olaya Cecibel Jecoconda

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$ 3.551,70

#### **4.2.1.2 PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**

##### **ANTECEDENTES:**

La entidad al momento no cuenta con un adecuado plan de capacitación que involucre a todas las áreas de la entidad; y consiente de actualizar los conocimientos de su personal de forma periódica para potenciar sus habilidades y en otros casos mejorarlas, se ve la necesidad de implementar este plan para optimizar la ejecución de actividades y funciones del personal. Este proceso se verá retribuido en el servicio que presta la entidad a sus clientes, proveedores y en la disminución de los tiempos de respuesta en la gestión de la entidad.

##### **ALCANCE:**

Implementación de un plan de capacitación para todo el personal de la entidad, a fin de contar con un recurso humano altamente calificado, logrando así mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de actividades, lo que facilita el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, orienta a la institución a un mejor desempeño y fortalece los valores corporativos, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

##### **OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

- Desarrollar un plan permanente de capacitación que permita mejorar la calidad del talento humano; y así contar con personal

altamente calificado que cumpla con el perfil del puesto para el cual fueron contratados.

**PROYECTO:**

- Elaborar un plan de capacitación del personal mejorando el nivel administrativo y operativo de la entidad.

**ACTIVIDADES DEL PROYECTO:**

1. Determinación de necesidades de capacitación.
  - 1.1 Estudio de los requerimientos del personal administrativo operativo.
  - 1.2 Identificar las áreas a ser capacitadas.
2. Formular los planes de capacitación.
3. Buscar empresas que presenten alternativas de capacitación.
  - 3.1 Evaluar empresas que presenten alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.
  - 3.2 Desarrollar criterios de evaluación de empresas.
  - 3.3 Elegir las empresas de capacitación en cada caso, según conveniencia de la institución.
4. Definir cronogramas de capacitaciones.
5. Coordinar con la empresa la ejecución del cronograma.
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aceptación del proyecto.
8. Desarrollo del proyecto.

## **INDICADOR DE GESTION O KPI'S:**

Nivel de empleados capacitados en la gestión de la institución =

$$NEcap = \left\{ \frac{\# \text{ Personal Capacitado}}{\# \text{ Total de empleados}} \right\} * 100$$

Nivel de empleados que cumplen con el perfil =

$$NEPf = \left\{ \frac{\# \text{ Empleados Cumplen con el perfil}}{\# \text{ Total de Empleados}} \right\} * 100$$

**TIEMPO:** 10 meses

**FECHA DE INICIO:** 1 DE ABRIL DEL 2012

## **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

## **RESPONSABLES**

Analista Jefe de Recursos Humanos: Toscano Soria Julio Cesar

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$ 1.866,00



## **4.2.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO.**

### **4.2.2.1 PROYECTO 3: IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA LA CADENA DE SUMINISTRO.**

#### **ANTECEDENTES:**

Debido a que la entidad posee en sus inventarios más de trescientos tipos de productos, necesita que se lleve a cabo una correcta gestión de la cadena de abastecimiento y distribución de los productos, que le permita ubicar al producto en el lugar y tiempo justo. Actualmente existe la escasez de un sistema de inventarios automatizado que les permita detectar de forma rápida y eficiente cuando se acaba el stock de un determinado producto en los puntos de venta. Además se requiere llevar una gestión de proveedores de las diferentes marcas que les permita identificar diferencias entre precios, calidad, cotizaciones y tiempos de entrega de cada uno de ellos.

#### **ALCANCE**

Implementar un sistema SCM, Supply Chain management, Gestión de la Cadena de Suministro, el cual permitirá administrar de forma fácil y oportuna la gestión de compras, gestión de inventario, gestión de logística, la gestión de almacenes, y se complementa con el orden y las capacidades de gestión de la demanda de ventas de la comercializadora. En conjunto, se busca satisfacer a la demanda de

los clientes en el actual mercado que cada vez es más competitivo proveyéndoles de un producto en el lugar y tiempo adecuado.

### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Gestionar la cadena de suministro de forma óptima y adecuada, para mejorar los procesos de ejecución de obras de infraestructura bajo la modalidad de administración directa, procesos de comercialización y venta de los productos y servicios que otorga la institución municipal.

### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Implementación de un Sistema de Gestión de la cadena de suministro.

### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Búsqueda y selección del proveedor del software
  - a. Contactar a los proveedores de software
  - b. Revisar los más convenientes según las necesidades y presupuesto de la institución.
  - c. Selección del proveedor.
2. Revisar los términos del contrato.
3. Solicitar la aprobación del gasto.
4. Adquirir la licencia de evaluación.
5. Realizar la prueba de la licencia gratuita.
6. Inducción al sistema de personal.

7. Evaluación de la funcionalidad del sistema en la institución.
8. Elaborar el presupuesto.
9. Desarrollar el plan de implementación.
10. Adquisición de una licencia comercial para el uso del Sistema de Gestión.
11. Ejecución y control.

### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S**

Disminución del tiempo de respuesta de la cadena de suministro

<RCs = (# días Rpsta de cadena de Suministro)

**TIEMPO:** 15 meses

**FECHA DE INICIO:** 15 DE OCTUBRE DEL 2012

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 15 DE ABRIL DEL 2014

### **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

### **RESPONSABLES:**

Directora Administrativa: Ing. Mora Olaya Cecibel Jeconda

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$ 5.114,00

#### **4.2.2.2 PROYECTO 4: PLAN DE MARKETING**

##### **ANTECEDENTES:**

La entidad no cuenta con un plan de marketing para su promoción turística y gestión de ventas lo que no le permite crecer en el mercado y aprovechar de manera eficiente las oportunidades que este presenta. Además de esto la empresa necesita transmitir y dar a conocer los productos y servicios que esta oferta a sus clientes como entidad especializada en la promoción turística y venta de productos pétreos, lo cual en un mercado competitivo a nivel de las tres islas, Santa Cruz, Isabela y San Cristóbal, resulta efectivo e importante el desarrollo de mercado. Esto además le permitirá determinar y establecer los gustos y preferencias del cliente ciudadano y/o turistas, segmentar el mercado, perfilar clientes, fijar estrategias para un correcto crecimiento y desarrollo de las ventas de la entidad.

##### **ALCANCE**

Desarrollar un plan de marketing con el fin de establecer estrategias comerciales que contemplen el desarrollo del producto, precio, plaza, promoción en función de cumplir con los gustos y expectativas del cliente, dar a conocer los productos y servicios que ofrece la institución municipal e incrementar los niveles de facturación y participación de mercado.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

Desarrollar un plan de marketing para mejorar el nivel de conocimiento de los productos y servicios que el Gobierno Municipal de San Cristóbal ofrece al cliente ciudadano y turistas y subir consecuentemente el nivel de ventas y participación de mercado.

## **PROYECTO:**

- Establecer estrategias comerciales con el apoyo de un plan de marketing.

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO:**

1. Estudio de la situación actual.
  - 1.1 Análisis del ambiente externo.
    - Análisis del macroambiente.
    - Análisis del microambiente.
  - 1.2 Análisis del ambiente interno.
2. Estudio del mercado.
  - Definición del problema.
  - Objetivos de la investigación.
  - Hipótesis.
  - Herramientas de medición.
  - Elaboración de la encuesta.
  - Determinación de la muestra.
  - Trabajo de campo.
  - Análisis de resultados.

3. Establecimiento de objetivos.
4. Desarrollo de estrategias.
  - Precio
  - Producto
  - Plaza
  - Promoción
5. Elaboración del presupuesto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Ejecución y control.

### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:**

#### **Incremento de Participación de mercado**

$$\Delta PM = \left\{ \frac{\# \text{ Personas que adquieren bienes y servicios en GMSC}}{\# \text{ Total de personas que visitan el GMSC}} \right\} * 100$$

Nivel de conocimiento del cliente

$$NiCo = \left\{ \frac{\# \text{ Personas que adquieren bienes y servicios en GMSC}}{\# \text{ Total de personas que visitan el GMSC}} \right\} * 100$$

**TIEMPO:** 37 meses

**FECHA DE INICIO:** 17 DE ENERO DE 2011

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 31 DE DICIEMBRE DE 2013

#### **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos

- Financieros
- Tecnológicos

**RESPONSABLES:**

Consultores externos

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: \$ 4.924,00**

**4.2.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO.**

**4.2.3.1 PROYECTO 5: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CONTABLE FINANCIERO ADMINISTRATIVO.**

**ANTECEDENTES:**

Actualmente el Gobierno Municipal de San Cristóbal no cuenta con un Sistema Contable Financiero que genere el registro adecuado de las cuentas que genera la institución y permita una reducción de costos y gastos, ahorrando tiempo y dinero a la entidad. Es por esto que se hace necesaria su implementación ya que la contabilidad es una actividad diaria que proporciona la información necesaria para la toma de decisiones, y de su correcto desarrollo y desempeño dependen los distintos niveles de la organización, para obtener un adecuado financiamiento, la adquisición de bienes e insumos, cobros, pagos, cumplimiento de obligaciones tributarias, presupuestos y mejorar los niveles de rentabilidad de la entidad.

**ALCANCE:**

Implementar un Sistema Financiero Contable Administrativo, el cual llevara el registro fácil y oportuno de las cuentas que genera la entidad, automatizando la información contable necesaria, para la facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, manejo de inventarios, pagos de nomina, anexos transaccionales, declaraciones tributarias en las cuales se incluye cálculo del IVA, del impuesto a la renta, junto con la generación de los formularios del SRI. Esto permitirá agilizar las operaciones contables, optimizar el uso de los recursos de la entidad a fin de alcanzar altos niveles de rentabilidad de la entidad.

**OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

Optimizar el uso de los recursos económicos financieros, físicos y humanos, así como la ejecución de las operaciones contables-financieras de la empresa, para agilizar el proceso y mejorar la toma de decisiones,

**ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

Implementación un Sistema Financiero Contable Administrativo, para la reducción del nivel de costos y gastos de la entidad y el incremento de la rentabilidad.



## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO:**

1. Verificación de los recursos financieros – contables que posee actualmente la institución municipal.
2. Lista de los requerimientos específicos que posee el área financiera en la automatización de la información.
3. Elaboración de un presupuesto.
4. Búsqueda y selección del proveedor del software.
  - a. Contactar a los proveedores del software.
  - b. Revisar los más convenientes según las necesidades e intereses de la institución.
  - c. Selección del proveedor.
5. Revisar los términos del contrato.
6. Aprobación del gasto.
7. Desarrollar el plan de implementación.
8. Instalación del programa con servicio técnico del proveedor.
9. Realizar pruebas del programa.
10. Aceptación de funcionalidad del sistema por parte de la institución.
11. Capacitación del proveedor al personal del área contable que manejará el programa.
12. Ejecución y control.
13. Medición de niveles de costos, gastos y rentabilidad de la institución.

## **INDICADOR OPERATIVO:**

Porcentaje de costos y gastos en relación a las ventas.

$$Ncg = \left\{ \frac{\text{Costos} + \text{Gastos}}{\text{ventas}} \right\} * 100$$

Rendimiento sobre activos.

$$ROA = \left\{ \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos Totales}} \right\} * 100$$

Rendimiento sobre ventas.

$$ROV = \left\{ \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{ventas}} \right\} * 100$$

**TIEMPO:** 25 meses

**FECHA DE INICIO:** 3 DE JUNIO DEL 2012

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 3 DE JULIO DEL 2014

## **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

## **RESPONSABLE:**

Director Financiero: Rivera España Holger Jesús

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$ 2.451,48

#### **4.2.3.2 PROYECTO 6: PARQUE EÓLICO PARA SAN CRISTÓBAL ETAPA II.**

##### **RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO**

##### **DATOS GENERALES DEL PROYECTO**

##### **NOMBRE DEL PROYECTO.**

**“CONSTRUCCIÓN DEL PARQUE EÓLICO PARA SAN  
CRISTÓBAL ETAPA II”**

##### **UNIDAD EJECUTORA**

**GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL**  
[www.sancristobalgalapagos.com](http://www.sancristobalgalapagos.com)  
[gobmunisancri@hotmail.com](mailto:gobmunisancri@hotmail.com)

##### **LOCALIZACIÓN**

**PUERTO BAQUERIZO MORENO - ISLA SAN CRISTÓBAL -  
GALÁPAGOS**

**PLAZO TOTAL DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO Y  
EJECUCIÓN DE LAS OBRAS**

***12 TRIMESTRES***

##### **INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO**

**TOTAL: *USD 10'800.000,00***

## **SECTOR Y TIPO DE PROYECTO**

**Obra de Saneamiento Ambiental: Objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo “Promover un ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguros”.**

## **DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD**

El sistema de generación en esta isla está compuesto dos fuentes de generación; térmico a cargo de ELECGALAPAGOS S.A. y eólico a cargo de EOLICSA.

El sistema eólico a pesar de que su capacidad es de 2,4 MW no se lo puede considerar como una fuente de energía segura, ya que la mitad del año funciona en forma irregular o casi nula debido a la falta de viento. En los meses de mayor temperatura en la isla, se tiene la mayor demanda, sin embargo el aporte del sistema eólico es mínimo y su producción puede ser incierta, razón por la cual el parque térmico es la principal fuente de generación de la isla.

En el siguiente cuadro se muestra una recopilación de los datos más importantes del parque térmico en esta isla.

Cuadro N°. 48 “Parque térmico de San Cristóbal”

SAN CRISTOBAL								
MODELO	No. UNIDADES	AÑO DE FABRIC	POTENCIA NOMINAL kW	POT NOMINAL INSTALADA kW	POTENCIA EFECTIVA kW	POT MAX 2009 kW	POT ESTIM 2010 kW	RESERVA FRIA 2010 kW
<b>3512</b>	2	1990	650	1300	1040	1890	1920	<b>80</b>
<b>3408</b>	1	1981	310	310	160			
<b>S1253P</b>	1	2009	1000	1000	800			
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>			<b>2610</b>	<b>2000</b>			

Fuente: ELECGALAPAGOS San Cristóbal.

Los informes técnicos de ELECGALAPAGOS revelan que todos los grupos electrógenos han sobrepasado las 40.000 horas de operación y el incremento poblacional 6142 residentes permanentes ha obligado a esta empresa a generar más electricidad.

Los grupos electrógenos de la serie 3500 operan al 80 % de su carga nominal en operación continua, mientras que los grupos 3408, solo pueden trabajar en promedio del 50%.

De la tabla mostrada se indica que con la puesta en operación de un nuevo grupo se tendrá una reserva para proveer del suministro eléctrico a la población y tener una reserva necesaria para los trabajos de mantenimiento. Sin embargo también se puede indicar que si por imprevistos se produjera la salida de un grupo de 520 kW, la capacidad disponible de la central se reduciría a 148 kW, lo que según las proyecciones, no se alcanzaría a cubrir la demanda en el futuro.

El informe manifiesta que: no existe una reserva para el próximo año, sin embargo es necesario seguir reemplazando las unidades existentes por unidades de mayor confiabilidad y con tecnología de punta.

En el 2007 existió una reducción en la demanda máxima con respecto al año pasado, debido a factores climáticos, pues las bajas temperaturas incidieron en la reducción de utilización de equipos de aire acondicionado, además de la campaña de sustitución de focos incandescentes por fluorescentes.

#### **IDENTIFICACIÓN – DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL**

Ante la problemática energética existente en las Islas, el Gobierno del Ecuador promueve desde el año 2007 la iniciativa “Cero Combustibles Fósiles en las Islas Galápagos”, que plantea el objetivo de erradicar hasta el año 2020 el uso de derivados del petróleo en esa zona de alta sensibilidad ambiental y social como parte importante de la estrategia nacional de conservación del Archipiélago, en cumplimiento de los compromisos que ha asumido el Estado Ecuatoriano con la comunidad internacional y sus organismos especializados, particularmente con la UNESCO.

Para la ejecución de la iniciativa en el ámbito de su competencia, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable

(MEER) está diseñando y ejecutando un conjunto de proyectos que apuntan a sustituir la generación eléctrica basada en energía térmica de origen fósil, por energía renovable basada en el recurso eólico.

El Proyecto eólico San Cristóbal se encuentra en operación comercial desde Octubre del 2007 y es manejado en su totalidad por la sociedad anónima Eólica San Cristóbal S.A. – EOLICSA de la cual es propietario en un 100% el Fideicomiso Mercantil Proyecto Eólico San Cristóbal. EOLICSA es una empresa privada, que transferirá sus activos luego de siete años de actividad comercial a la empresa eléctrica provincial Galápagos S.A. ELECGALAPAGOS.

El Proyecto eólico en su etapa I, fue financiado, cerca del 55% con aportes del fondo e7 (en actualidad e8, empresas eléctricas del grupo G8) y el 40% con aportes del Gobierno nacional a través de fondos FERUM y contribuciones voluntarias del impuesto a la renta y el resto con aportes de la Fundación de Naciones Unidas UNF. Todos los estudios de ingeniería, impacto ambiental definitivo, económicos, y documentos de licitación y el proceso de licitación para el suministro de aerogeneradores y obras civiles fueron llevados a cabo bajo la aprobación del personal de e8.

La construcción del proyecto eólico se realizó en el Cerro el Tropezón, sitio con excelente recurso eólico en San Cristóbal, desde septiembre del 2006 y el montaje de los aerogeneradores se realizó durante los meses de Julio y Agosto del 2007, las pruebas de operación se realizaron en el mes de Septiembre del 2007. El parque eólico consiste de 3 turbinas MADE, de fabricación española, cada una con una potencia de 800 KW (la torre que soporta el aerogenerador tiene una longitud de 51.5 metros y el diámetro de la turbina 59 metros). La construcción de las obras civiles y el montaje de los equipos fueron realizadas por el consorcio Ecuatoriano Santos-CMI.

Con una potencia instalada de capacidad de 2.4 MW se espera que el proyecto llegue a generar hasta 6.600 MWh/ año y reduzca 52% del consumo de diesel empleado en la generación de electricidad. Para el primer año de operación del parque eólico se estima se reduzcan alrededor de 2.800 ton de CO<sub>2</sub>.

Es en este mismo lugar donde se implantará la etapa II del parque Eólico el cual consistirá en 3 turbinas adicionales.

## **UBICACIÓN**

La Isla de San Cristóbal, previamente conocida como Chatham, es una de las islas ubicadas más hacia el este en las



Galápagos. Es el lugar donde existe la única fuente de agua dulce en el archipiélago, y es también donde Darwin desembarcó primero en 1835. San Cristóbal tiene una población de aproximadamente 6000 habitantes. San Cristóbal también es el lugar del asentamiento humano más antiguo en las Galápagos que todavía sobrevive hasta nuestros días, El Progreso, establecido en 1869. Luego fue eclipsado por una segunda población localizada en la costa sureste, Puerto Baquerizo Moreno, la capital de la Provincia de Galápagos y el puerto de San Cristóbal.

Éste es uno de los dos puntos de salida de los barcos que realizan tours y que operan en las islas, y casi la mitad de los 50000 turistas anuales, pasan a través de su aeropuerto, el mismo que ha operado desde la mitad de los años 198

Gráfico N° 21 “Aerogeneradores en el Cerro el Tropezón”

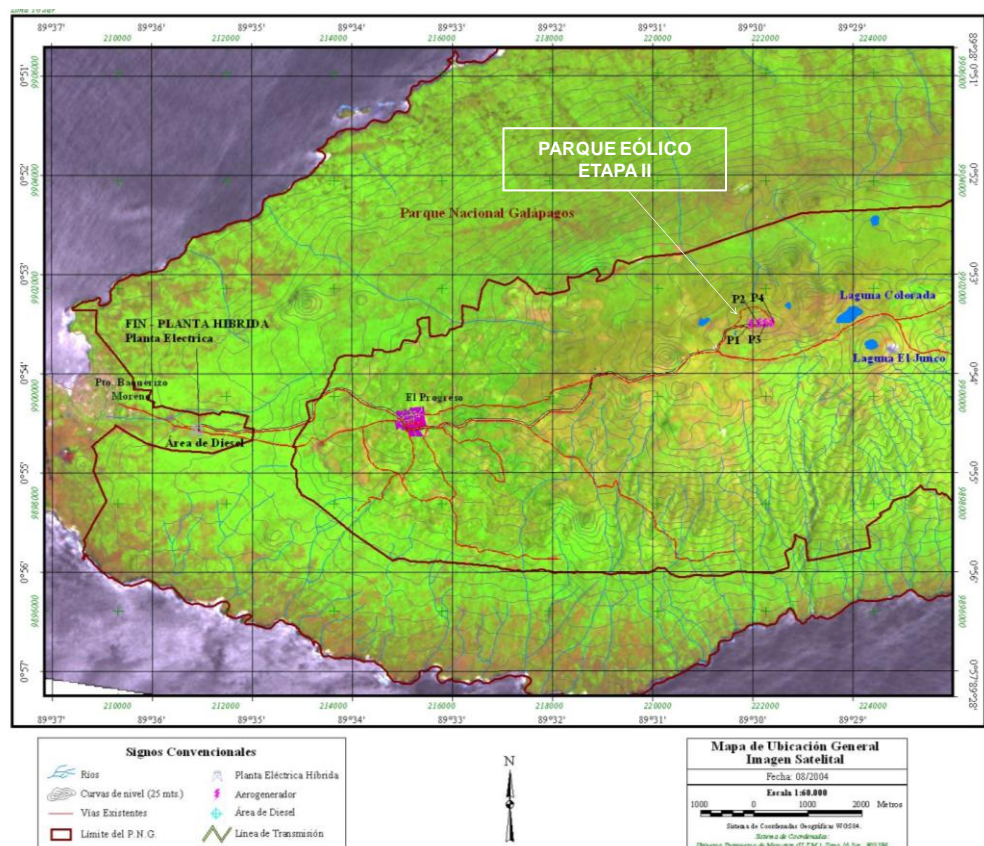


Fuente: ELECGALAPAGOS San Cristóbal.

Aproximadamente 85% de San Cristóbal es parte del Parque Nacional Galápagos (PNG); un porcentaje bajo si se compara con otras islas en las Galápagos. Esto se debe al gran sector agrícola en las partes altas, establecido cerca del pueblo original de El Progreso.

Las turbinas eólicas estarán ubicadas en esta área agrícola, fuera del PNG, cerca de El Progreso en un cerro llamado El Tropezón.

Mapa N° 5 “Cerro el Tropezón”



Fuente: Presentación Grupo e8

## **ANTECEDENTES**

El parque Eólico de San Cristóbal forma parte de un plan para sustituir en las islas el uso de combustibles fósiles por energías renovables para que no se repitan sucesos como el accidente del petrolero Jessica en el 2001, que causo un desastre ambiental de gran magnitud en Bahía Naufragio.

Las Autoridades ecuatorianas se proponen eliminar para el 2020 el uso de combustibles derivados del petróleo en las Galápagos, donde viven unas 30.000 personas, y existen ecosistemas únicos estudiados por Charles Darwin en el siglo XIX.

"Requerimos tomar conciencia tanto las instituciones locales y nacionales, como los habitantes, de la isla que los seres humanos tenemos respecto de la naturaleza, dependencia que debe ser observada desde la asimilación de un modelo social compartido sobre la conservación".

El parque eólico etapa I de la isla San Cristóbal es un proyecto de 10,8 millones de dólares cuya principal financiación ha sido proporcionada por la empresa American Electric Power (AEP) (5,4 millones de dólares), el Gobierno de Ecuador (3,2 millones) y la Fundación de las Naciones Unidas (1 millón de dólares).

En la creación del parque también han participado las mayores compañías eléctricas del mundo, un grupo denominado e8, que incluye empresas de EE.UU., Francia, Italia, Japón, Rusia, Alemania y Canadá.

El proyecto, que entró en funcionamiento oficialmente el pasado 1 de octubre, está compuesto por tres molinos de viento que generan cada uno 800 kilovatios de energía.

"Las turbinas están funcionando de forma perfecta. Tengo que decir que los técnicos españoles de Gamesa son los más profesionales con los que he trabajado nunca", afirmó a Efe Jim Tolen, uno de los principales responsables del proyecto del parque eólico de San Cristóbal.

El sistema en funcionamiento proporciona entre el 50 por ciento de las necesidades energéticas de San Cristóbal durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, los más ventosos en el archipiélago.

Los proyectos de energía renovable en San Cristóbal aprovechan energía eólica, y biocombustibles mediante motores duales (0,6MW). Actualmente se encuentra en funcionamiento la primera planta eólica de 2,4 MW, la cual en momentos del año ha

llegado a suplir más del 40% de la energía demandada en la isla San Cristóbal.

De conformidad con la iniciativa Cero Combustibles Fósiles para Galápagos se tiene previsto la expansión del parque eólico de 2,4 MW hasta 5 MW en una segunda fase.

### **Proyecto eólico**

El proyecto eólico San Cristóbal se encuentra en operación comercial desde octubre del 2007 y es manejado en su totalidad por la sociedad anónima Eólica San Cristóbal S.A. – EOLICSA de la cual es propietario en un 100% el Fideicomiso Mercantil Proyecto Eólico San Cristóbal - EOLICSA es una empresa privada que transferirá sus activos luego de siete años de actividad comercial a la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos S.A.- ELECGALAPAGOS. Actualmente la planta produce casi el 50% del requerimiento local (cuenta con tres aerogeneradores), los mismos que se duplicarán con la etapa II.

### **ANÁLISIS DE PROBLEMAS**

El pasado 17 de enero de 2001, el vetusto buque "Jessica" encalló en la bahía "Naufragio" de la isla San Cristóbal, en las Galápagos, con 240.000 galones (unos 900.000 litros) de combustible a bordo, ocasionando un grave problema ambiental. Las

secuelas ambientales derivadas de las 300 toneladas de combustible vertidas dejó huellas irreparables incluso en islas cercanas como Santa Fé, hasta donde alcanzó la marea negra, grupos de ambientalistas lamentaron la falta de una acción inmediata y oportuna por parte de las Autoridades.

Este accidente no fue el primero de este tipo en la isla, también encalló el buque San Luis, y lo mismo sucedió con dos embarcaciones de turismo.

Esa "joya" ecuatoriana, llamada Archipiélago de Galápagos declarada por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad en 1979, es frágil y está a expensas de los "errores" o "negligencias" humanos.

Esta catástrofe fue una advertencia para revisar los códigos marítimos de acercamiento a las islas, como también la revisión de parámetros ambientales, la implementación de políticas ambientales como la utilización de energías limpias para la generación de electricidad con la finalidad de dejar ser dependientes de los combustibles fósiles.

Desventajas de la Energía Eólica -Desde el punto de vista estético, la energía eólica produce un impacto visual inevitable, ya

que por sus características precisa unos emplazamientos que normalmente resultan ser los que más evidencian la presencia de las máquinas (cerros, colinas, litoral). - El aire al ser un fluido de pequeño peso específico, implica fabricar máquinas grandes y en consecuencia caras. Su altura puede igualar a la de un edificio de diez o más plantas, en tanto que la envergadura total de sus aspas alcanza la veintena de metros, lo cual encarece su producción.

### **LÍNEA BASE DEL PROYECTO**

El momento cero o estado actual de los componentes (ambientales, económicos, organizativos, capacidades, etc.) sobre los cuales el proyecto va a influir y en los que se producirán los impactos lo tenemos de la siguiente forma: La UNESCO designó al archipiélago de las Galápagos como Patrimonio de la Humanidad en 1978. Este grupo de islas situado aproximadamente a 1.000 kilómetros (600 millas) al oeste del territorio continental del Ecuador concita mucho interés en la comunidad internacional por su inmensa riqueza de diversas especies biológicas. La pequeña economía del archipiélago depende principalmente del turismo y, en menor medida, de la pesca para su subsistencia.

Pequeñas centrales térmicas aisladas, que usan diesel como combustible, suministran energía eléctrica a los usuarios. Se transporta el diesel desde el territorio continental del Ecuador en buque-tanques lo que requiere entregas frecuentes de combustibles

a estaciones de almacenamiento del mismo en las diferentes Islas que cuentan con limitadas condiciones de infraestructura. En el año 2008 se transportaron 9,78 millones de galones de diesel a las Galápagos de esa cantidad, 2.19 millones de galones, que representan el 22.4% el total, se utilizaron para la generación eléctrica, lo que resultó en la emisión de 21.900 toneladas de CO2 por año. La tarifa de electricidad es altamente subsidiada de igual forma que en el territorio continental del Ecuador.<sup>37</sup>

## **ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA**

En los últimos años, las nuevas instalaciones eólicas han sobrepasado en potencia a las nuevas centrales nucleares puestas en marcha. Hoy hay ya más de 55.000 aerogeneradores instalados en el mundo. Globalmente, la industria eólica emplea a unas 70.000 personas, y está creciendo a una tasa de casi un 40% al año.

Según un informe encargado por Greenpeace, la Asociación Europea de Energía Eólica y el Foro para la Energía y el Desarrollo, el 10 por ciento de la electricidad mundial podría ser eólica en el año 2020 así como crear 1.700.000 empleos y reducir las emisiones mundiales de CO2 en más de 10.000 millones de toneladas. El desarrollo de la energía eólica en la última década ha sido impresionante. Solamente en el año 2003 se instalaron 8.133 MW en plantas eólicas en el mundo, con una inversión superior a los USD

---

<sup>37</sup> Fuente: Fundación Natura, Informe Galápagos 2001



9.000 millones. La capacidad instalada de energía eólica al año 2003 llegó a 40.300 MW, lo que muestra el gran desarrollo comercial de esta tecnología que tendría aplicación en el Ecuador.

En la región ecuatoriana no hay muchas zonas con vientos permanentes de alta velocidad. Hay viento disponible principalmente en lugares específicos dentro de micro zonas de la región interandina y la región costera y las islas Galápagos, a la fecha no existe un inventario completo de recursos eólicos, aunque mediante datos meteorológicos se han identificado algunas regiones con velocidades medias superiores a 5 m/s.

<b>EMISIONES DE CO2</b>	<b>Referencia año 2007</b>	
	<b>Sin Proyecto Eólico</b>	<b>Con Proyecto Eólico</b>
<b>Consumo de Diesel (litros/año)</b>	<b>1,933,765</b>	<b>754,168</b>
<b>Emisiones CO2 (ton / año )</b>	<b>5,252</b>	<b>2,048</b>
<b>Reducción CO2 (ton / año )</b>	<b>0</b>	<b>3,204</b>
<b>Reducción CO2 (%)</b>	<b>0</b>	<b>61%</b>

Cuadro N°. 49 "Reducción de CO2" Fuente: Presentación Grupo e8

## **CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEMANDANTE EFECTIVA**

El calentamiento global, no solo perjudica a las grandes potencias, Ecuador no escapa de la influencia perjudicial de este

fenómeno atmosférico. A partir del Protocolo de Kyoto de 1997, los países comprometidos en disminuir las emisiones del (CO<sub>2</sub>), gases de efecto invernadero, se han planteado una serie de objetivos para incrementar la proporción en la generación de energías renovables, incluyendo la eólica.

Según la Organización Mundial de la Salud, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Organización Mundial de Meteorología, cada año mueren 150.000 personas a consecuencia del cambio climático. Se prevé una extinción de entre el 15% y el 37% de las especies a causa del incremento de la temperatura en todo el planeta.

Además, el Cambio Climático provoca fenómenos meteorológicos extremos más frecuentes, el aumento del nivel del mar, incremento y expansión de enfermedades epidémicas y la reducción de producción de alimentos o la extinción de plantas, animales y ecosistemas completos

Los expertos prevén, en los próximos años, un aumento en la cantidad de huracanes, tormentas, sequías, olas de calor y tornados que afectan a la región. Los climas se harán más extremos: las zonas que sufren sequías se volverán más áridas y los lugares húmedos contarán con mayor volumen de precipitación.

Cuadro N°. 50 Matriz de Marco Lógico. Proyecto “Parque Eólico San Cristóbal etapa II”

**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN</b> Reducir las emisiones de gases efecto invernadero (GEI) y mejorar la producción de energía eléctrica del país	Generación de 2,4 MW equivalente a 52% de energía renovable. -Reducción de CO2 (ton/año) 3,204	Informes de la UNESCO, como también de la Dirección de OO.SS.PP. Municipales	El mantenimiento y cuidado de sus usuarios y del gobierno local se mantiene. Los visitantes de San Cristóbal demuestran su alto nivel de satisfacción al visitar el Parque Eólico
<b>PROPÓSITO</b> Fomentar el crecimiento y desarrollo, mediante un aporte tecnológico e innovador, a través de la generación de la energía eólica, la misma que permitirá bajar costos en la distribución y comercialización de electricidad	Implementada en un 100% la nueva infraestructura de energía renovable.	Planos, fotografías, Informes técnicos de Obras Publicas. Encuestas dirigidas al 100 % de los visitantes sobre el cumplimiento de la obra.	La comunidad local y los visitantes disfrutan del nuevo servicio, conservando óptimamente la nueva infraestructura.
<b>COMPONENTES</b> -Turbinas eólicas para generación de electricidad -Sistema de recolección de la energía generada. -Subestación para conexión del parque eólico a la línea de transmisión. -Cerramientos y señalizaciones. -Zona para acopio de equipos y materiales durante la etapa de construcción.	“Construcción y Operación, mantenimiento de los Sistemas y Equipos de Generación de energía Eólica	Informes de Auditoria, informes de control previo por parte de la Dirección Financiera y Dirección Administrativa.	Los visitantes de San Cristóbal demuestran su alto nivel de satisfacción ante el nuevo sistema de energía renovable.
<b>ACTIVIDADES</b>	Costo de Obra <b>USD 10'800.000,00</b>	Para la verificación de la información presupuestaria será la Dirección Financiera quien mantendrá el Registro contable de la unidad ejecutora.	licenciamiento ambiental otorgado por el Ministerio del Ambiente. Las condiciones meteorológicas y el clima son apropiados para su construcción. Los recursos financieros fluyen oportunamente. y la provisión de materiales.

**SECTOR Y TIPO DE PROYECTO**

**Infraestructura Socio-Ambiental: Objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo “Promover un ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguros”.**

## **OBJETIVO.**

- Erradicar hasta el 2020 el uso de derivados del petróleo en la zona de alta sensibilidad ambiental y social del archipiélago de Galápagos. En cumplimiento a los compromisos asumidos por el Estado Ecuatoriano con la comunidad internacional y sus organismos especializados, particularmente la UNESCO.
- El proyecto está orientado a apoyar el desarrollo sostenible en Ecuador, reduciendo emisiones de CO<sub>2</sub> relacionadas con la generación eléctrica por medio de la introducción de energía, eólica y biocombustibles como sustitutos del combustible fósil (principalmente diesel) utilizado en la generación eléctrica, en el archipiélago de Galápagos. Con la ejecución del proyecto se contribuirá a reducir considerablemente el volumen de diesel que se transporta anualmente a las islas, disminuyendo así la amenaza ambiental de un derrame de petróleo que puede causar gran daño a la biodiversidad encontrada en y alrededor del ecosistema costero de las islas. Adicionalmente, el proyecto busca desarrollar y fortalecer las capacidades del personal responsable de la operación y mantenimiento de los proyectos a ejecutarse. Las actividades propuestas en el proyecto están diseñadas para eliminar las barreras al desarrollo y aprovechamiento de las energías renovables para la generación eléctrica, inicialmente en las Galápagos pero eventualmente en el país entero.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Reducir los riesgos de derrames de combustible
- Reducir la emisión de gases de efecto invernadero
- Reducir la dependencia en el diesel para la generación de electricidad
- Transferir a Elecgalápagos S.A. el conocimiento necesario para operar el sistema eólico
- Obtener experiencia para la promoción global de sistemas de distribución y generación de energía a pequeña escala
- Contribuir a la protección de plantas y animales únicos
- Incrementar el acceso de la población local a la energía renovable
- Desarrollar una conciencia pública de una efectiva administración de la demanda y de prácticas de conservación energética.
- Reducción de la contaminación del aire y la emisión de gases con efecto invernadero y la protección de la biodiversidad de las Galápagos.

## **PROPÓSITO.**

El Proyecto Eólico en su etapa II tiene como propósito principal el reemplazar en la máxima cantidad que sea técnica y económicamente posible, el sistema de generación existente basado en la combustión de diesel en la Isla de San Cristóbal Galápagos, por una fuente limpia de energía basada en turbinas eólicas, para hacer uso en condiciones óptimas de esta fuente de energía

renovable y para evitar los riesgos ambientales causados por el sistema actual.

El Proyecto incluye la instalación de tres (3) turbinas eólicas de 800 kW MADE, Modelo AE59 con aspas de 59 metros de diámetro y un tronco de 51.5 metros de altura. Se incluyeron medidas para una cuarta unidad en el EIAD, sin embargo, la configuración del sitio será optimizada para tres turbinas eólicas, y la cuarta turbina no será instalada. Las Turbinas Eólicas serán emparejadas al sistema existente de generación a diesel. La información de las turbinas eólicas está disponible en la página web: [www.automation.siemens.com](http://www.automation.siemens.com) de MADE (Tecnologías Renovables del grupo GAMESA).

Las turbinas de viento serán instaladas en la cima del cerro El Tropezón. Un sistema colector eléctrico recogerá la energía de cada turbina eólica por medio de cableado subterráneo y transportará la energía cerro abajo hacia el límite del parque eólico, donde se conectará con una línea de transmisión por medio de un interruptor de desconexión. La salida de la energía en el parque eólico, será de forma nominal a 13.8 kV para permitir una caída en el voltaje en la línea de transmisión.

Se instalará una nueva línea de transmisión para transportar la energía desde las turbinas del parque eólico hacia la subestación en la Planta de Diesel existente de Elecgalápagos S.A. Al salir del parque eólico, los tres primeros kilómetros de la línea irán bajo tierra para minimizar la posibilidad de una colisión del Petrel de Galápagos, especie en peligro, con la línea. La línea de transmisión entonces se convertirá a un conductor aéreo por aproximadamente 9 km donde se acoplará con el sistema actual de distribución en la Planta de Diesel. El voltaje en la subestación de Elecgalápagos S.A, es de 13.2 kV. En la zona donde la línea de transmisión pasa a través del Parque Nacional Galápagos (por aproximadamente 800 metros), los requerimientos ambientales estipulan que la nueva línea de transmisión vaya en el mismo lado de la carretera como la línea existente de distribución de 13.2 kV,

Se construirá un nuevo Edificio de Control, al lado del área del cuarto de control de la Planta de Diesel existente de Elecgalápagos S.A. El Edificio incluirá un cuarto de control, cuarto de archivos, y cuarto de oficinas/reuniones, dedicadas para el uso del Gerente General del Proyecto Eólico.

El sistema eólico híbrido operará conjuntamente con las tres (3) unidades existentes. El sistema será una combinación de un nuevo equipo, controles, mejoras, y la reutilización de equipo

existente. Las mejoras al sistema existente serán realizadas por MADE, e instaladas por el Contratista con respecto a la conexión a la red, control de breakers, medidores, control remoto y monitoreo, condiciones de espera y frecuencia, y regulación del voltaje. MADE proveerá del equipo necesario y hardware necesario para hacer que los tres (3) generadores a diesel de 650 kW sean automatizados y operables desde el nuevo Cuarto de Control. Un bloqueo del calentamiento del motor y otras medidas, en caso de necesitarse, serán provistas por MADE e instaladas por el Contratista para proveer de un inicio rápido de los generadores a diesel de 650 kW

## **IMPACTO SOCIAL**

Hace poco tiempo la UNESCO retiró a Galápagos de la lista de Patrimonios en riesgo por una serie de cumplimientos ambientales asumidos por el Gobierno Nacional, siendo uno de ellos la implantación del primer parque Eólico del Ecuador situado en la Isla San Cristóbal, hecho que tiene una gran relevancia a nivel mundial.

La utilización de la energía eólica para la generación de electricidad presenta nula incidencia sobre las características fisicoquímicas del suelo o su erosionabilidad, ya que no se produce ningún contaminante que incida sobre este medio, ni tampoco vertidos o grandes movimientos de tierras, por lo que no existen impactos ambientales negativos.



## **VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO**

El Proyecto eólico fue financiado, cerca del 55% con aportes del fondo e7 (en actualidad e8, empresas eléctricas del grupo G8) y el 40% con aportes del Gobierno nacional a través de fondos FERUM y contribuciones voluntarias del impuesto a la renta y el resto con aportes de la Fundación de Naciones Unidas UNF. Todos los estudios de ingeniería, impacto ambiental definitivo, económicos, y documentos de licitación y el proceso de licitación para el suministro de aerogeneradores y obras civiles fueron llevados a cabo bajo la aprobación del personal de e8.

La municipalidad de San Cristóbal forma parte de los accionistas minoritarios del Fideicomiso Mercantil Proyecto Eólico San Cristóbal. Además, sus políticas de ocupación del territorio tienen importancia en tanto en cuanto permitan valorar los requerimientos de oferta de potencia y energía a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda en San Cristóbal.

Bajo este mismo esquema financiero se prevé cubrir la II fase del proyecto Eólico en San Cristóbal

## **PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Tabla N°.8 Presupuesto de ejecución del proyecto Eólico etapa II

PROYECTO N° 6																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD DE LA ENTIDAD:	INSTITUCIÓN DE SERVICIO A LA COMUNIDAD																			
PERSPECTIVA:	CLIENTE																			
PROYECTO:	PARQUE EÓLICO EN SAN CRISTOBAL ETAPA II																			
RESPONSABLE:	DIRECTOR DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO DEL PROYECTO:	IMPLEMENTAR NUEVOS PROYECTOS SOCIO-AMBIENTALES.																			
ESTRATEGIA DEL PROYECTO	MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DEL RESIDENTE PERMANENTE, TEMPORAL Y VISITANTES.																			
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a. Planificación de Obra																				
TIEMPO	N°	ACTIVIDAD	2012				2013				2014				Ho ras	PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		HUMANOS \$	MATERIALES \$	TECNOLOGICOS \$	FINANCIEROS \$	
	1	Diseño del perfil del proyecto														11026,77	5762,74	5541,09	7314,24	29921,90
	2	Revisión de bibliográfica														10236,82	5349,89	5144,13	6790,25	27778,30
	3	Análisis y Estudio de proyectos eólicos en ejecución														21189,81	11074,07	10648,15	14055,56	57500,00
	4	Elaboración del proyecto de investigación: Primera Fase														20369,49	10645,36	10235,93	13511,42	55274
	5	Suscripción de acuerdos con la comunidad participante, e instituciones publicas.														13913,01	7271,12	6991,46	9228,73	37753,90
	6	Búsqueda y consecución del Primer financiamiento para la Fase 1														17707,65	9254,25	8898,31	11745,78	48050,90
	7	Elaboración de estudios de prefactibilidad topográficos y climatológicos del área exacta donde se ubicara el proyecto.														32613,89	17044,44	16388,89	21633,33	88500,00
	8	Implementación de la Fase 1: Investigación de la potencia eólica disponible.														54200,60	28325,94	27236,48	35952,16	147077,00
	9	Estudios y diseños finales														0,00	0,00	0,00	0,00	
		* Estudios y permisos ambientales														16332,37	8535,51	8207,22	10833,53	44319,00
		* Topografía y Evaluación de infraestructura														16612,81	8682,07	8348,15	11019,56	45080,00
		* Planeamiento del parque eólico														14925,00	7800,00	7500,00	9900,00	40500,00
		* Esquema organizacional y de implementación														17688,89	9244,44	8888,89	11733,33	48000,00
	10	Elaboración Final del proyecto en Base a los aspectos técnicos obtenidos														24695,53	12906,21	12409,81	16380,96	67013,00
	11	Acercamiento y Gestiones para la consecución de Financiamiento para la ejecución final del proyecto														18610,19	9725,93	9351,85	12344,44	50500,00
	12	Preparación de documentos para adquisiciones														14931,26	7803,27	7503,15	9904,16	40517,00
	13	Selección de proveedores principales														12424,60	6493,26	6243,52	8241,44	33715,00
	14	Tramites de importación de equipos y maquinaria														792314,81	414074,07	398148,15	525555,56	2150000,00
	15	Suministro de equipos														1028166,67	537333,33	516666,67	682000,00	2790000,00
	16	Capacitación al equipo técnico														67807,41	35437,04	34074,07	44977,78	184000,00
	17	Construcción del Parque Eólico														1650778,70	862718,52	829537,04	1094988,89	4479500,00
	18	Arranque Generación eléctrica del Proyecto														80521,30	42081,48	40462,96	53411,11	218500,00
	19	Evaluación de la ejecución del proyecto														42932,41	22437,04	21574,07	28477,78	116500,00
																0,00	0,00	0,00	0,00	
		<b>TOTAL</b>														<b>3980000,00</b>	<b>2080000,00</b>	<b>2100000,00</b>	<b>2640000,00</b>	<b>10800000,00</b>

## **FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

El proyecto será impulsado con aportes del fondo e7 (en actualidad e8, empresas eléctricas del grupo G8) y el 40% con aportes del Gobierno nacional a través de fondos FERUM y contribuciones voluntarias del impuesto a la renta y el resto con aportes de la Fundación de Naciones Unidas UNF. Todos los estudios de ingeniería, impacto ambiental definitivo, económicos,

## **ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL Y PLAN DE MITIGACIÓN**

En esta sección se desarrolla en forma general, la información que está considerada en el estudio de evaluación de impacto ambiental a que está sujeto el presente proyecto, de acuerdo a la Ley de Régimen Especial de Galápagos.

Por tanto, aquí se describe en forma resumida tanto el alcance del proyecto como las características del medio físico, biótico y socio cultural del área de influencia directa del proyecto, información que se expone en el acápite titulado como Ficha Ambiental del Proyecto.

Un segundo aspecto que se aborda en esta sección, se refiere a la identificación de los potenciales impactos ambientales que ocasionaría el proyecto, información a partir de la cual se identifican las variables ambientales relevantes que se deberán

analizar en el respectivo estudio de evaluación del impacto ambiental.

En conjunto esta información constituye una base para la preparación del Plan de Manejo Ambiental.

Este proyecto puede afectar moderadamente el medio ambiente, pero cuyos impactos ambientales negativos son fácilmente solucionables; este proyecto requiere un estudio de impacto ambiental. La categoría de Impacto Ambiental que tiene este proyecto es categoría 3.

## FICHA AMBIENTAL DEL PROYECTO

### Identificación del Proyecto

Nombre	“Parque Eólico para la Isla San Cristóbal etapa II”
Localización	Provincia Galápagos. Cantón San Cristóbal. Ciudad Puerto Baquerizo Moreno
Auspicia	Gobierno Municipal
Tipo del Proyecto	Saneamiento ambiental

El impacto ambiental en la generación de electricidad de las energías convencionales es 31 veces superior al de las energías renovables puede traer consigo ciertos riesgos como por ejemplo:

- Dentro del parque eólico se produce [contaminación acústica](#), debido al ruido que producen, aunque al alejarse unos 300 m el ruido desaparece, aunque con la implementación de equipos especiales se puede reducir el ruido de los aerogeneradores.

- Impacto paisajístico: Los aerogeneradores alcanzan alturas de casi setenta metros y artificializan el paisaje. Son muy visibles a gran distancia. Se tienen que instalar en zonas elevadas o montañosas, ya que es donde hace viento, para lo que es necesario construir pistas y realizar desmontes, destruyendo la vegetación natural y originando problemas erosivos, sino se efectúan análisis de riesgos ambientales y formas de litigación como la forestación.
- La apertura de pistas y la presencia de operarios en los parques eólicos hace que la presencia humana sea constante en lugares hasta entonces poco transitados. Ello afecta también a la fauna, en caso de no implementarse estrategias para mitigar el impacto ambiental y capacitación constante sobre el cuidado de las áreas protegidas al personal que será parte del parque eólico.
- Los lugares más apropiados para su instalación suelen coincidir con las rutas de las [aves migratorias](#), o zonas donde las aves aprovechan vientos de ladera, lo que hace que entren en conflicto los aerogeneradores con aves y murciélagos. Afortunadamente los niveles de mortandad de los aerogeneradores son muy bajos en comparación con otras causas como por ejemplo los atropellos, en la actualidad existen sistemas de seguridad para evitar que las aves se acerquen a las turbinas.

## Datos del Promotor

Razón Social	Gobierno Municipal de San Cristóbal		
Representante Legal	Lcdo. Pedro Zapata. Alcalde y Abg. Wilson Garcés. Procurador Síndico		
Dirección	Av. Charles Darwin y calle 12 de Febrero, esquina		
Sector	Barrio Central		
Ciudad	Puerto Baquerizo Moreno		
Provincia	Galápagos		
Fax	2520008	Teléfono	2520 119

## Características del Área de Influencia

### Del Medio Físico

La ciudad de Puerto Baquerizo Moreno está localizada en la isla San Cristóbal a 9° 16" de latitud sur y 91° de longitud oeste, a una elevación media de 11 msnm. Su temperatura media está en el orden de los 23.8°C, humedad del 79%, precipitaciones (media mensual) de 39,8 mm. La dirección predominante del viento es SE y su velocidad es constante durante todo el año (8,4 nudos) excepto entre febrero y mayo cuando desciende a 5,8 nudos (INOCAR,1993).

La isla al ser de origen volcánico, ésta constituida por rocas basálticas y materiales piro clásticos conformantes de un suelo duro y rocoso.

Altitud: El área de influencia directa de la obra a construirse 25 msnm.

### Clima

Temperatura:

Por sus características climáticas se consideran a las islas del archipiélago de clima subtropical, localizadas en una zona de transición climática entre la costa occidental de Sudamérica y la zona seca del Océano Pacífico Central. Hay una época de lluvias fuertes y calor (hasta 35° C) que va de enero a mayo y una temporada con menos precipitaciones y menos temperatura (21° C) que va de junio a diciembre. Estas condiciones climáticas determinan la presencia de una vegetación de tipo xerofítica y una escasa producción de agua. En las islas grandes del archipiélago (como es el caso de San Cristóbal), se manifiestan cuatro fajas climáticas, una de las cuales estarán influyendo directamente sobre el área del proyecto:

Primera Faja - Corresponde a la parte baja donde se desarrolla el espacio urbano. El escaso suelo se halla disperso entre la roca volcánica, generalmente es poco profundo y de color rojizo. El clima de esta faja es completamente seco, debido a la influencia de la Corriente Fría de Humboldt. Sólo caen unas pequeñas lloviznas durante los meses de Enero a Abril.

### Geología, Geomorfología y Suelos

En origen el suelo es rocoso proveniente de derrames lávicos de primera generación que formaron superficies de coladas de

horizontales a muy inclinadas, desde poco disectadas a localmente disectadas en franjas.

Litológicamente son lavas basálticas, macizas, poco vesiculares; dominan los afloramientos rocosos y pedregosos. En esta zona localmente se encuentra alteración arcillosa, color rojizo, de escasa potencia. El escurrimiento que se produce en la estación lluviosa es muy difuso, característico en suelos de permeabilidad media. Se producen fenómenos de acumulación en las partes bajas o deprimidas de la Zona Basal por lo que las condiciones de drenaje se pueden calificar de moderadas. Por lo descrito la calidad del suelo no es apta para usos como el agrícola por ejemplo.

En el área específica del proyecto la ocupación actual del suelo se dedica íntegramente a asentamientos humanos, por lo que la superficie ocupada ha sido totalmente alterada para crear las condiciones necesarias para el desarrollo urbano.

### Hidrología

En el sector de emplazamiento específico del proyecto existen varios cuerpos de agua superficiales permanentes y temporales, debido a que esta zona tiene un balance hídrico a favor de la evaporación. Los principales factores para este efecto son: las altas precipitaciones, la alta reflexión de la luz debido a la composición del terreno donde predominan afloramientos pedregosos, y, el calor provocado por una alta temperatura ambiente.



## Aire

En general la calidad del aire en la ciudad se la puede calificar como pura, debido a una muy buena recirculación del viento. La frecuencia preferencial de vientos tienen una dirección Sur y Sur-Este (SE), con velocidades de 3 a 4 m/seg. (12 a 15 Km./h). En cuanto ruido urbano que se dispersa a través del aire se lo puede calificar como bajo, propio de una pequeña ciudad cuya actividad predominante es la residencial.

## **Caracterización del Medio Biótico**

Se describen las condiciones bio-ambientales actuales del área de influencia del proyecto distribuido para cada una de las Islas del Archipiélago de Galápagos. La información que se presenta en este capítulo fue obtenida a través de la investigación de la literatura publicada y de los estudios que se han realizado en el sector.

La intervención que han sufrido los sitios o áreas donde se va a construir el proyecto de Agua Potable para las Isla San Cristóbal, se ha tomado muy en cuenta en lo referente a la ubicación futura de las instalaciones, es decir en lugares que actualmente están casi consolidados (intervenidos), sean éstos cercanos a viviendas y sitios poblados que ya han sido reglamentados por la Ilustre Municipalidad y actualmente por los

diferentes Gobiernos Municipales, quienes tienen definido el uso del suelo destinado a dotar de infraestructura y servicios para el bien comunitario y de esta manera elevar y mejorar el nivel de vida de los habitantes.

Es imperativo advertir que las actividades de campo y de observación se situaron exclusivamente a los sectores y sitios donde se van a construir la infraestructura propuesta, como ya se mencionó son sitios donde el uso del suelo ha sufrido cambios sea por ampliación de los servicios comunitarios (viviendas) o por manejos agrícolas, sin embargo se ha descrito considerando zonas de vegetación, por tratarse del Parque Nacional y la Reserva Marina de Galápagos para que en cierta manera no se afecten, ya que el proyecto se ubica en sitios y áreas mínimas, muy puntuales.

### Ecosistema

De acuerdo a la clasificación de Holdridge (1978), la región insular, debido a factores climáticos muy locales, le corresponde la zona de vida del tipo bosque seco Pre-Montano (b.s.PM).

### Flora

No obstante lo anterior, en las islas se observan cambios sucesivos de vegetación desde el nivel del mar hasta la parte alta de las islas, que se corresponden con las fajas climáticas antes

referidas. Estas formaciones constituyen unidades diferenciadas llamadas zonas de vegetación. Las zonas de vegetación relacionadas con el área de influencia del proyecto son:

- a. La Zona Litoral (0-10 m), que ocupa toda la línea costera de San Cristóbal. Aquí las especies más representativa de flora son, *Cryptocarpus pyriformis*, *Avicennia germinans*, *Sesuvium* spp. Esta vegetación se caracteriza por su tolerancia a las condiciones de salinidad.
- b. La Zona Árida (10-50 m) se encuentra a continuación de la zona litoral y está dominada por árboles deciduos, como por ejemplo arbustos del género *Bursera* y especies tolerantes a la sequía como los cactus *Opuntia* sp. y *Jasminocereus* sp. También se encuentran hierbas anuales que sobreviven en la estación seca como semillas.

En el área de influencia del proyecto, las citadas especies de flora nativa/endémica, conforman escasos y aislados remanentes de vegetación que alternan con la presencia mayoritaria de plantas de especies introducidas, las que en unos casos se siembran para el ornato de residencias y parques; y en otros, proliferan como maleza que cubre los predios no construidos en esta parte de la población.

### Fauna Silvestre

En las citadas áreas de cobertura vegetal se observan, principalmente, pequeñas aves consideradas como de interés común como pinzones, papamoscas y cucuves y otras especies terrestres como la lagartija de lava.

## **Características del Medio Socio-cultural**

### Demografía

El proyecto se ejecuta íntegramente en un área de predominante rural en proceso de consolidación que presenta concentraciones poblacionales de baja densidad, producto de un proceso de urbanización relativamente reciente (a fines de la década de los '80s).

En cuanto a la ciudad en general ésta cuenta con una población de aproximadamente 7.000 habitantes. En los últimos años, el índice de crecimiento poblacional de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, producto de la migración, se ha acelerado y se estima que es igual al 4.5%, sobrepasando al del promedio nacional que es igual al 2.2%.

### Infraestructura Social

La red de abastecimiento de agua sirve mediante conexiones domiciliarias al 90% de los hogares (INEC 2001). Por su

parte, la recolección y evacuación de aguas servidas se efectúa mediante un sistema de alcantarillado sanitario que cubre el 75% de los predios urbanos, incluido el sector en cuestión. Para la evacuación de aguas lluvias no existe un sistema de alcantarillado pluvial.

En cuanto a la gestión de desechos sólidos se dispone de un sistema de gestión de residuos sólidos, el que considera la clasificación de la basura en el origen, recolección, procesamiento y disposición de la basura en un relleno sanitario técnicamente manejado. Este servicio tiene una cobertura superior al 95%.

La ciudad también dispone de una red de energía eléctrica, servicio que cubre el 95% de las viviendas, al igual que la red telefónica domiciliaria.

Por su parte la red de vías urbanas da acceso a todos los barrios. La accesibilidad al sitio de la obra se sirve mediante una vía principal asfaltada y una secundaria lastrada. Por la relativamente reducida extensión de la urbe, no se ha desarrollado un servicio de transporte público masivo pero en cambio se dispone del servicio de taxis.

### Actividades socioeconómicas

En el sector primario la actividad extractiva de la pesca es la más importante en la economía del Cantón. En el sector de los servicios, los turísticos están cobrando auge y según proyecciones al

respecto, será el sector de más crecimiento en el futuro. El sector industrial por su parte es el menos desarrollado, excepto en lo que a la rama de la construcción se refiere.

Esta característica de la economía cantonal se refleja claramente en la estructura de la ciudad, en cuanto al aprovechamiento del suelo urbano se refiere. Así, el desarrollo del uso residencial es el predominante; luego le sigue en importancia el comercial, dentro del cual están considerados los establecimientos hoteleros y más servicios turísticos y finalmente unas pocas implantaciones dispersas de talleres artesanales y/o pequeño industriales (mecánicas, carpinterías, etc.). La infraestructura portuaria está mejor habilitada mediante un nuevo muelle para el acoderamiento de embarcaciones menores.

En cuanto a la tenencia de la tierra, mayoritariamente la población detenta la propiedad de predios urbanos debidamente escriturados y catastrados.

En las zonas de influencia directa e indirecta del proyecto la principal actividad es la residencial. Se observa también la presencia de otras instalaciones de uso público, como el Estadio Municipal y la Estación Terrena de CONARTEL.

### Organización Social

En primer lugar las organizaciones gremiales representantes de los sectores económicos más importantes que son la pesca y el

turismo son las más activas. También cabe mencionar la existencia de las organizaciones barriales las cuales se movilizan muy ocasionalmente para reivindicar ante el Municipio mejoras en sus circunscripciones y/o para organizar festividades.

### Aspectos Culturales

Como se anotó antes, el poblamiento de San Cristóbal procede de la migración por lo tanto, las tradiciones populares se expresan conforme el ancestro regional de donde provinieron las oleadas migratorias que hasta hoy se suceden. Es frecuente la realización de presentaciones artísticas que recrean tales tradiciones.

### Medio perceptual

Por su característica de ciudad portuaria y por el entorno natural propio de la región insular, la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno proyecta la imagen de ciudad turística que se la trata de desarrollar.

### **Riesgos Naturales e inducidos**

Por la naturaleza insular de la región y por su condición de ser un archipiélago oceánico, el riesgo de eventos naturales como maremotos o similares, aunque nunca han ocurrido, son latentes.

## **Análisis de posibles impactos ambientales** **(Caracterización/descripción del Proyecto)** Impactos Ambientales y Sociales previsibles

En general los impactos ambientales y sociales que ocasionaría esta obra de reconstrucción a ejecutarse en un área alterada que es parte de un espacio urbano serán de carácter relámpago o sinérgicos cuyo ritmo oscilatorio pasa desapercibido al disiparse la causa, los mismos que serían reversible temporales y transitorio tanto en el área de ejecución como de influencia y desaparecerán cuando la obra concluya.

Las regulaciones aplicables a este respecto constan principalmente en la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. Por lo tanto compete a los Ministerios de Salud y de Ambiente constituirse como Autoridades ambientales de aplicación; mientras que, los responsables de su cumplimiento es el promotor del proyecto en este caso el Municipio de San Cristóbal.

### **Alcance**

El contratista debe considerar los posibles efectos nocivos de su gestión en las condiciones atmosféricas y en los factores edáficos, topográficos, hidrográficos y bióticos en el área y en consecuencia, tomar las medidas preventivas, paliativas o correctivas que resulten necesarias.



## **Efectos Nocivos Previsibles**

### ❖ En el Estado atmosférico:

Contaminación del aire por la presencia de gases tóxicos, humos, partículas sólidas que se originan al almacenar y utilizar productos químicos y al instalar y poner en funcionamiento las instalaciones temporales necesaria para la ejecución de la obra talleres, mezcladoras, y otros equipos y maquinaria para la construcción.

### ❖ En la Topografía:

La modificación de las formas topográficas naturales debida a las exigencias constructivas no se producirá y por tanto a causa de esto no se prevé la ocurrencia de impactos ambientales y sociales negativos.

### ❖ En los cuerpos hídricos:

Contaminación de las aguas debido a vertidos que no son tóxicos que se producirán en la construcción o a la disminución de los caudales de abastecimiento de agua para consumo humano a causa de la demanda de la obra que no será alta, pueden ocurrir; sin embargo, por su magnitud los impactos negativos no serán relevantes.

Por el área de influencia indirecta del proyecto atraviesa un cauce natural de drenaje de aguas lluvias normalmente seco, que se

reactiva en los inviernos que causa el Fenómeno del Niño y que ocurre en ciclos irregulares de 5-8 años.

- ❖ En la fauna y la flora: Pérdida de sitios de anidación y alteración de hábitat de animales y plantas.

El sitio ya no conserva la fauna y la flora nativas y en consecuencia impactos negativos previsible sobre este componente ambiental no ocurrirá.

- ❖ En otros hechos circunstanciales: interferencia con actividades educativas, turísticas, y de propiedades públicas o privadas.

Incidencias perjudiciales para la industria y el comercio: supresión o interrupción de conducciones de energía o de otras redes de infraestructura pueden ocurrir eventualmente y sus impactos negativos se espera que no sean relevantes.

El incremento temporal del ruido durante el proceso de construcción puede constituirse en un impacto ambiental y social significativo.

### Uso del Suelo

La construcción del proyecto no demanda la ocupación de nuevas áreas, que no sean las mismas que actualmente están utilizadas por la instalación a remodelarse.

Dentro de este aspecto de impactos del proyecto sobre el uso del suelo los efectos serán positivos puesto que cambiará el aspecto de abandono en el que hoy se encuentra el área.

Otros impactos positivos del proyecto durante la etapa de construcción serán la oferta de puestos de trabajo y la dinamización de la economía asociada al comercio de bienes de construcción y al transporte.

### **Medidas a adoptar**

Ante los previsibles impactos identificados los responsables de la construcción deberán adoptar las siguientes medidas.

#### **❖ Generales**

El constructor está obligado a concientizar a su personal sobre la necesidad de proteger el medio

Para el efecto, sujetándose a las instrucciones del Fiscalizador, deberá dictar disposiciones precisas respecto a: necesidad de respetar las medidas sanitarias e higiénicas que se dicten y el deber de informar inmediatamente cuando ocurran prácticas contrarias a las instruidas. Con este propósito empleará todos los recursos a su alcance como, control, capacitación, asesoría de especialistas, etc. El constructor tiene además el deber de supervigilar, exigir y garantizar el cumplimiento de todo lo anterior.

#### **❖ Respecto a los Trabajos de la Construcción**

Durante la construcción los rubros de obra civil e instalaciones contemplados en el proyecto se deben ejecutar tomando en cuenta las siguientes observaciones:

- La magnitud de los trabajos debe encuadrarse dentro de los menores límites prácticamente posibles.
- Las zonas de depósito de materiales excedentes o escombros deberán ser aprobadas por el Fiscalizador, quien, para hacerlo, considerará que tales depósitos no deben perjudicar el aseo urbano ni afectar derechos de terceros o crear cualquier tipo de peligro para las personas y vehículos que circulen por la zona de influencia del proyecto.
- En caso de que no sea posible evitar el empozamiento, estancamiento o encharcamiento de las aguas, o de que su evacuación resulte técnica y/o económicamente inconveniente, se comunicará particularmente al Fiscalizador, para que éste, conjuntamente con las Autoridades sanitarias, disponga el procedimiento y los medios necesarios para el tratamiento de las aguas, sean éstas del origen que sea, para evitar focos de larvas de mosquito y otros huéspedes de las aguas estancadas, posibles portadores y transmisores de enfermedades.

❖ Respecto al Tránsito

El tránsito durante el proceso de construcción debe ser organizado y controlado mediante una fiscalización continua y sistemas de señalización.

El propósito es que tanto los vehículos propios del contratista como los que, eventualmente circulan por zonas aledañas al proyecto, no constituyan un peligro para los propios trabajadores, los pobladores de la zona y las actividades económicas que se desarrollan en la zona.

El constructor deberá cumplir todas las regulaciones que se hayan establecido, se establezcan o sean emitidas por Fiscalizador, con la finalidad de reducir los riesgos de contaminación. Entre estas medidas pueden citarse: uso de filtros especiales, empleo de catalizadores, mejoramiento de la calidad y ubicación del sistema de escape, etc.

### **Normas Generales de Comportamiento Laboral**

- Se prohíbe a los trabajadores movilizarse fuera de las áreas de trabajo sin Autorización del jefe de obra.
- Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas en los frentes de trabajo.
- Los trabajadores deberán usar ropas y equipos de seguridad asignados.

## **Señalización de accesos y sectorización**

Todos los accesos al área de construcción deberán ser señalizadas adecuadamente donde se indique:

- Límites de velocidad
- Prohibiciones: uso de pitos, botar/quemar basura, etc.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA ETAPA CONSTRUCTIVA**

### **Descripción y Alcance**

Se realizará un curso de capacitación dirigido al personal asignado para realizar la fiscalización y al Contratista de la Obra. El curso deberá contener el siguiente temario:

- Fiscalización de obras (Criterio Ambiental: “Monitoreo Ambiental Continuo”
- Presentación del Plan de Manejo Ambiental
- Reporte de impactos, corrección y restauración
- Relaciones humanas

Coordinación y Ejecución del Curso:

Municipio de San Cristóbal (Departamento Ambiental o de Obras Públicas)

Duración: 8 días  
Lugar: San Cristóbal

Al final del curso, la Fiscalización recibirá una copia del Plan de Manejo Ambiental diseñado.

## **PLAN DE MONITOREO AMBIENTAL**

### **Descripción y Alcance**

Durante la etapa constructiva se realizarán tres monitoreos ambientales, los cuales deberán ser coordinados en base al cronograma de construcción, definiendo en él los rubros de mayor impacto podrían producir al ambiente (jerarquización de impactos).

Los monitoreos ambientales estarán a cargo del Departamento Ambiental o de Obras Públicas del Municipio de San Cristóbal.

Las actividades a desarrollarse son las siguientes:

1. Revisión del libro de obra, donde la Fiscalización debe registrar o reportar los posibles impactos causados.
2. Recorrido de los diferentes frente de trabajo
3. Elaboración del informe

La comisión asignada tendrá plena facultad, otorgada a través del contrato de construcción (cláusula especial) de suspender la obra si los daños al ambiente ocasionados así lo ameritan; igual medida debe considerar la Fiscalización Ambiental que, para efecto de este estudio, corresponde a un “Monitoreo Ambiental Continuo” y una Auditoria Ambiental rigurosa.

#### **4.2.3.3 PROYECTO 7: “CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE AGUA POTABLE PARA SAN CRISTÓBAL**

##### **RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO**

##### **DATOS GENERALES DEL PROYECTO**

##### **NOMBRE DEL PROYECTO.**

**“CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE AGUA POTABLE PARA SAN CRISTÓBAL”**

##### **UNIDAD EJECUTORA**

##### **GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL**

Los recursos financieros serán manejados presupuestariamente por la Dirección Financiera de la entidad.

[www.sancristobalgalapagos.com](http://www.sancristobalgalapagos.com)

[gobmunisancri@hotmail.com](mailto:gobmunisancri@hotmail.com)



## **LOCALIZACIÓN**

**SECTOR CERRO GATO - PUERTO BAQUERIZO MORENO -  
ISLA SAN CRISTÓBAL – GALAPAGOS**

## **PLAZO TOTAL DE EJECUCIÓN DE LAS OBRAS**

**8 TRIMESTRES**

## **INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO**

**TOTAL: USD 3'520.140,87**

## **SECTOR Y TIPO DE PROYECTO**

**Obra de Saneamiento Ambiental: Objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo “Promover un ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguros”.**

## **DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD**

La ciudad de Puerto Baquerizo Moreno es la capital de la Provincia Insular de Galápagos y la segunda más poblada de la provincia, cuenta con aproximadamente 6.142 habitantes de acuerdo con los datos del último censo.

San Cristóbal es la única isla que dispone de un recurso superficial permanente. La zona de interés se encuentra en la parte sur comprendida entre los sitios Cerro Azul y Cerro Verde. La

existencia de este recurso se debe a tres factores condicionantes particularmente propicios:

- Elevadas pluviometrías, particularmente en la zona alta donde deben alcanzar e incluso superar los 2.000 mm.
- La existencia en esta misma zona alta de terreno con muy poca pendiente que llegan a conformar diferentes pozas de acumulación, entre las cuales debe destacarse la laguna de “El Junco”.
- La existencia de un fuerte fracturamiento superficial, al que se suma un basamento de lavas impermeables por debajo de los suelos, lo que constituye una red de drenes que permite la circulación del agua desde la zona lluviosa.

Así se puede considerar que existe una red hidrológica superficial bien desarrollada, con ríos que presentan un escurrimiento apreciable a lo largo de la mayor parte del año. En general se agotan durante los veranos a excepción de las quebradas de la Policía y de Cerro Gato cuyo flujo es permanente. Debido al fuerte fracturamiento, todas las quebradas presentan una característica muy especial, el caudal no va siempre aumentando hacia aguas abajo y el flujo puede disminuir notablemente entre dos lugares, recuperándose en otro sitio.

Desde el punto de vista hidrogeológico, la zona del Progreso es apta para conformar un acuífero local, con un potencial notable ya que se encuentra probablemente alimentado mediante una red de fracturas procedentes de la zona alta con mayor pluviosidad.

### **Calidad del agua de la isla**

Para efectos del estudio se realizaron muestreos y análisis de las aguas que en la actualidad se captan en las islas para determinar las características físico-químicas. Dichos muestreos se han realizado en 2003 y 2006. Los resultados más actuales se muestran en una tabla al final del capítulo 3. Descripción del Proyecto. Los de 2003 se muestran en la tabla siguiente:

Cuadro N°. 51  
Análisis de Agua superficial del arroyo en Cerro Gato

<b>Parámetros</b>	<b>Resultados</b>
<b>pH</b>	7,81
Temperatura (°C)	24
Turbidez (FTU)	2
Cloruros (mg/l)	11,7
Oxígeno disuelto	8,70
Sulfatos (mg/l)	<1
Aluminio (mg/l)	0,04
Hierro (mg/l)	<0,1
Manganeso (mg/l)	<0,05
Cobre (mg/l)	<0,04
Zinc (mg/l)	<0,02
Calcio (mg/l)	6,9

Sodio (mg/l)	5,8
Potasio (mg/l)	0,65
Dureza (mg/l)	12,18

Fuente: Instituto Nacional Galápagos

Los criterios de calidad vigentes para aguas publicados en el Registro Oficial – Número 204 - del 5 de junio de 1989, dentro del Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, en lo relativo al recurso agua; y en aplicación de la Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental) y del Código de Salud. En base a este Reglamento, esta agua estarían incluidas dentro de las siguientes categorías de uso: preservación de flora y fauna, recreativo, transporte y estético y para uso como abastecimiento de agua requieren de tratamiento convencional.

### **Calidad del agua costera**

En Puerto Baquerizo Moreno (San Cristóbal): no existen estudios de calidad del agua, por tal razón se desconocen valores comparables contra los estándares.

Sin embargo, de una inspección visual (realizada por Chavarría en marzo de 1996) de las descargas de aguas servidas en Punta Lido, y eventuales descargas emergentes en Bahía Naufragio,

entre otros; se puede deducir que la calidad del agua debe tener algún grado de polución.

### **Calidad del aprovechamiento de las aguas**

Las captaciones de agua que se utilizan actualmente como suministro de agua potable en la Isla San Cristóbal son las tomas de agua dulce superficial de Cerro Gato, la Toma del Americano y el Plátano.

Por lo que respecta a las posibilidades de utilización de estas tomas para el “Proyecto de Agua Potable para la Provincia de Galápagos”, no existen datos suficientes para evaluar la variabilidad temporal de los caudales circulantes por las quebradas captadas, por lo que es difícil asegurar la posibilidad de aumentar los caudales captados. En cualquier caso, los recursos de la Quebrada del Gato a la altura de la captación parecen superiores a los de las tomas del Americano y del Plátano juntas. Además, a lo largo de la conducción que transporta el agua desde la toma de Cerro Gato hasta los depósitos de Puerto Baquerizo Moreno se atraviesan una serie de quebradas de características similares a la del Gato o de la Toma, en las que se podrían realizar pequeñas captaciones superficiales cercanas a la conducción que complementasen los recursos captados en Cerro Gato.

En conclusión diariamente recibe cada domicilio de puerto Baquerizo un total de 2 horas de agua entubada (no potable) el equivalente a la cantidad de 2 tanques de 60 galones o sea 120 galones diarios de agua, para un promedio de 5 miembros por familia.

### **IDENTIFICACIÓN – DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL**

En la actualidad, las principales fuentes de agua para el abastecimiento de Puerto Baquerizo Moreno provienen de las captaciones superficiales de Cerro Gato y La Toma del Americano, ambas con una calidad del agua aptas para un tratamiento físico-químico simple y una desinfección.

La captación existente en Cerro Gato, en no muy buen estado, habría que remodelar así como la conducción en tubería de PVC de 110mm de diámetro, hasta los cuatro depósitos existentes en la zona alta de la ciudad. Las pérdidas son importantes en la conducción, en los depósitos y en sus conexiones.

Las captaciones ya existentes: Cerro Gato, El Plátano y la Toma del Americano. Son pequeñas y se localizan en el límite entre la zona agropecuaria y la zona de reducción de impactos según la zonificación del PNG. En lo que se refiere al medio natural, se encuentra dentro de la zona húmeda a 183,40 m de altitud.

El cambio climático también se ha manifestado en nuestra región, últimamente se ha venido soportando la falta de lluvia, motivo por el cual los caudales de agua en los posos de captación de Cerro Gato y Cerro el Niño, se encuentran bajando, lo que puede ocasionar una sequía.

Los 18 Km de línea de conducción de agua en el tramo comprendido entre el poso de captación de Cerro Gato hasta el sector comprendido como la Empresa Eléctrica y Cerro Patricio requiere de limpieza periódica de la maleza, como también el mantenimiento de toda la línea de agua y sus diferentes pasos de cañadas, el arreglo de templadores con sus puntos de apoyo, etc.

Por lo que el Gobierno Municipal de San Cristóbal requiere para el financiamiento parcial de los proyectos descritos la compensación del **ICE (Impuesto por consumos especiales)** correspondientes a años anteriores.

Cuadro N°. 52 Población y Consumo de Agua.

<b>BASES DE DISEÑO DE LA ISLA SAN CRISTÓBAL</b>	
Población actual	6.300
Índice de crecimiento	2,5
Periodo de diseño (años)	20
Año inicial	2002
Dotación (l/hab/d)	180
Tipo de fuente	Superficial
Tipo de agua	Dulce

Fuente: Instituto Nacional Galápagos.

**Los consumos actuales y futuros en el año horizonte son los que se describen a continuación**

<b>CONSUMOS DE LA ISLA SAN CRISTÓBAL</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>0 (2002)</b>	<b>20 (2022)</b>
Población futura ( hab)	6.300	10.324
Caudal medio diario (l/s)	15,75	25,81
Caudal máximo diario (l/s)	20,48	33,55
Caudal máximo horario (l/s)	31,50	51,62
Caudal contra incendios (l/s)	10	10

### **Recursos Hídricos**

Los recursos hídricos disponibles en la Isla San Cristóbal son los siguientes:

<b>DISPONIBILIDAD DEL RECURSO HÍDRICO EN LA ISLA SAN CRISTÓBAL</b>			
<b>FUENTE</b>	<b>Q min</b>	<b>Q med</b>	<b>Q max</b>
Cerro Gato (l/s)	9	17	25
La Toma (l/s)	5	15	25
El Plátano (l/s)	3	4,5	6
La Policía (l/s)	5	7,5	10
Q Honda (l/s)	5	10	15
<b>TOTAL (l/s)</b>	<b>27</b>	<b>54</b>	<b>81</b>

### **Caudales y Características**

Los caudales de diseño para la captación, planta de tratamiento y conducción necesaria en la Isla San Cristóbal son los que se adjuntan a continuación:



<b>CAUDALES DE DISEÑO DE LA ISLA SAN CRISTÓBAL</b>		
<b>AGUA DULCE</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>0 (2002)</b>	<b>20 (2022)</b>
Captación (l/s)	24,57	40,26
Conducción (l/s)	22,52	36,91
Planta de tratamiento (l/s)	22,52	36,91
Red distribución (l/s)	31,50	51,62

La captación o captaciones deberán garantizar un caudal de 24,57 l/s y 40,26 l/s para el inicio y el final del período de diseño respectivamente.

La línea de conducción y planta de tratamiento deberán garantizar un caudal de 22,52 l/s y 36,91 l/s para el inicio y el final del período de diseño respectivamente.

### **Captación de agua**

En la captación se dispondrán como mínimo un desbaste seguido de un aforador normal, un arenero y un aliviadero.

Se cuidará la ubicación del aliviadero para evitar la entrada de aguas de los cauces a los que vierta.

Las tuberías de conducción a la planta de tratamiento, construida en PVC, se dimensionarán para el caudal mínimo con

una velocidad mayor de 0,50 m/s y la pendiente máxima será la correspondiente a que no se sobrepasen velocidades de 5 m/s. Asimismo, se realizarán el correspondiente estudio hidráulico (línea piezométrica, puntos altos y bajos, etc.).

Para facilitar el mantenimiento y explotación, y mitigar el impacto ambiental, las conducciones irán por sitios fácilmente accesibles, enterradas en zanjas con un recubrimiento mínimo de 70 cm y se apoyarán en una cama de arena de, al menos, 10 cm.

### **Planta de tratamiento**

En la entrada del agua cruda a la planta se dispondrá un medidor de caudal electromagnético en tubería, construcción separada, con indicación remota y rango de caudal programable.

El agua que se va a tratar contiene una serie de componentes orgánicos e inorgánicos que deben ser controlados dentro de unos límites determinados, para que pueda ser apta para el consumo.

La línea de tratamiento consiste en un tratamiento físico-químico con desinfección.

Las plantas se han diseñado según los criterios siguientes:

- Producción de agua para consumo de forma rápida y segura.
- Simplicidad para el transporte y la manipulación.

Suministro de unidades compactas listas para operar de inmediato con todos los elementos mecánicos y eléctricos montado

- Facilidad de operación y mantenimiento por parte de personal no especializado.
- Por su diseño modular, permite ampliaciones fáciles para el aumento de la capacidad de tratamiento.
- Completo manual de operación.

La línea de proceso de las plantas es la siguiente:

- 1.-Precloración y preoxidación aplicada en la cámara de mezcla rápida.
- 2.-Coagulación-floculación.
- 3.-Sedimentación en decantador lamelar.
- 4.-Filtración en continuo sobre arena.
- 5.-Postcloración en tubería de salida

## **ANTECEDENTES**

La Presidencia de la República, mediante oficio N° OPER-2002-79 del 31 de octubre de 2001, declaró como obra prioritaria, a fin de garantizar la salud y elevar la calidad de vida de los habitantes de la Isla San Cristóbal provincia de Galápagos con el servicio de

abastecimiento de agua potable, ejecutar la construcción, operación y mantenimiento de los sistemas y equipos de captación, conducción, plantas de tratamiento, reservas y redes de distribución de agua potable en la isla San Cristóbal.

La “Construcción Operación y Mantenimiento, de los Sistemas y Equipos de Captación, Conducción, Planta de Tratamiento, Reservas y redes de Distribución de Agua Potable, en la Isla San Cristóbal de la Provincia Insular de Galápagos”. Es un requerimiento prioritario para la comunidad del cantón, el mismo se encuentra registrado en el Plan Cantonal Participativo desarrollado en el año 2003 con asesoramiento del Consorcio de Municipios de Galápagos.

Para su consecuencia se han realizado numerosos trabajos y consultas previas, quedando determinados los parámetros fundamentales que delimitan el conjunto y magnitud de las obras a realizar.

Entre los trabajos y consultas realizadas, en varias instituciones del cantón San Cristóbal por nuestros técnicos, se incluyen los siguientes:

- Recopilación y análisis de la documentación existente incluida la información de Organismos Públicos y entidades privadas relacionadas con el tema. (Datos sobre puntos de captación,

- indicación de plantas, análisis de aguas, geologías, biología, implantaciones, etc.)
- Reconocimiento "in situ" pormenorizado de las áreas afectadas por las futuras obras y toma de muestras de agua para su análisis.
  - Consultas a Organismos Públicos (fundamentalmente a las Municipalidades respectivas y al MIDUVI) y entidades privadas implicadas, relativas a sus criterios y soluciones propuestas.

Como resultado se pudo realizar un estudio de soluciones que derivó en la elección de la que se considera más acertada y que se ha definido en este documento.

El objeto buscado ha sido en todo momento resolver, de la forma más adecuada posible a las necesidades de 6.142 residentes de la Isla San Cristóbal.

## **ANÁLISIS DE PROBLEMAS**

### **Mala calidad del agua**

- Deterioro de las zonas de recarga.
- Escasa gestión de aguas servidas y contaminantes.
- No existe tratamiento de agua para consumo humano.
- Falta personal calificado para control de calidad del agua.
- Gestión deficiente de los desechos provocados por los botaderos antiguos.

### **Distribución desigual del agua**

- Cobertura parcial de la red de distribución.
- Falta control sobre la extracción de agua por parte de tanqueros.
- Conexiones clandestinas (manejo inadecuado de bombas)
- Operación y mantenimiento deficiente, falta análisis e información de datos “Gestión de información” (captaciones, estaciones meteorológicas, medición de aforos, datos de laboratorio)
- Deficiente gestión de la zona agropecuaria.
- Aumento de la demanda de agua.

### **Despilfarro del agua**

- Ausencia de tecnologías apropiadas para la captación y uso del recurso por parte del sector rural. (Sistemas economizadores, recogida de aguas lluvias)
- El cobro de tarifas no depende del consumo de agua, falta medidores de consumo de agua, falta medidores de consumo de agua domiciliarios.
- Ausencia de campañas de concientización para el manejo sostenible del recurso.
- Sistemas de captación, conducción y distribución deteriorados.

### **LÍNEA BASE DEL PROYECTO**

El momento cero o estado actual de los componentes (ambientales, económicos, organizativos, capacidades, etc.) sobre

los cuales el proyecto va a influir y en los que se producirán los impactos lo tenemos de la siguiente forma:

Con respecto a las reservas, funcionan siete tanques de las siguientes capacidades: cuatro de 300 m<sup>3</sup>, dos de 100 m<sup>3</sup> y uno de 150 m<sup>3</sup>. Los tanques de reserva están en buen estado, aunque siempre es necesario darles mantenimiento.

Con relación a la distribución, la red es tubería de PVC de 110, 100, 75 y 63 mm de diámetro; las conexiones domiciliarias utilizan manguera de polietileno de  $\frac{3}{4}$  y  $\frac{1}{2}$  pulgada de diámetro; hay fugas en las acometidas domiciliarias. La red tiene instaladas válvulas que sirven para sectorizar el sistema de distribución.

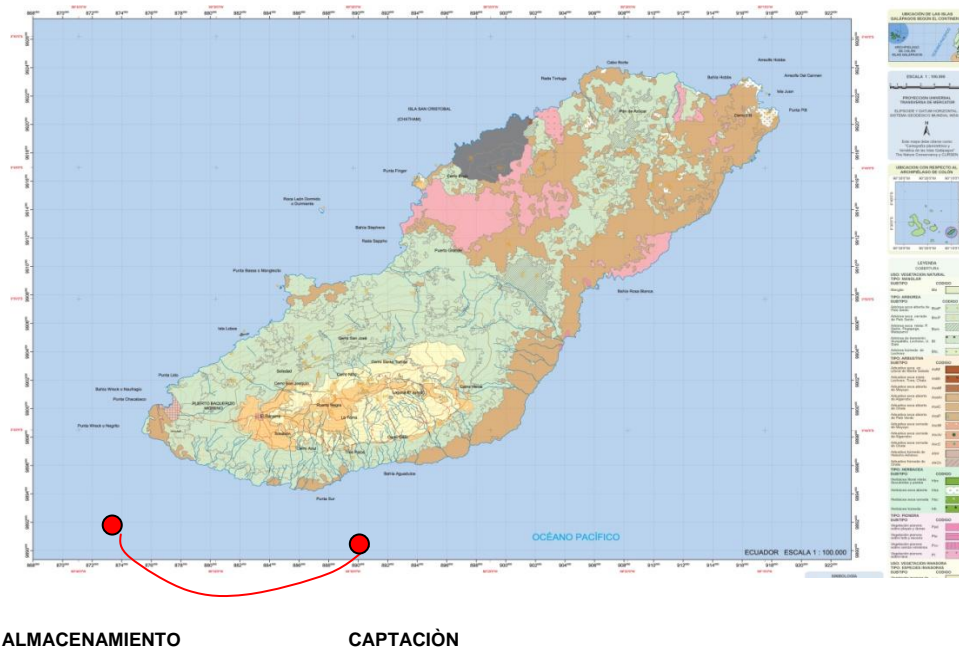
El agua que se produce diariamente en Puerto Baquerizo Moreno está en 1.900 m<sup>3</sup>/día. Si se toma en cuenta la dotación de 120 l/hab\*día serían necesarios 777 m<sup>3</sup>/día; la diferencia (1.123 m<sup>3</sup>/día), representaría un valor muy elevado de agua no contabilizada, que se pierde como fugas en la red y desperdicio en los domicilios.

Se procesan diariamente 1.900 m<sup>3</sup>/día, sin embargo a los tanques de reserva solamente ingresan 1.450 m<sup>3</sup>/día. Posiblemente el caudal no sea el mencionado, no hay registro del volumen de agua producido. La tubería tiene algunos tramos deteriorados por no

estar enterrada, siendo causa de roturas y deterioro, gran cantidad de agua no contabilizada se pierde por esta causa.

Nuestro proyecto busca cubrir el **99.9 %** del total de domicilios, lo que constituye el indicador principal para nuestro proyecto.

Mapa N° 6 Isla San Cristóbal. Recursos Hídricos – Ubicación y área de influencia del proyecto de agua potable



Fuente: Cartografía Planimétrica y temática de las Islas Galápagos, The Nature Conservancy y CLIRSEN

En su parte organizativa el Gobierno Municipal de San Cristóbal cuenta con un equipo caminero conformado por una motoniveladora, un rodillo, dos tanqueros para suministro de agua, cuatro volquetas, dos cargadoras frontales, una retroexcavadora,



contamos además con una mina de material pétreo y una trituradora, igualmente contamos con una maquina adoquinera, una cortadora de piedra y una encuadradora para la producción de baldosa, adoquín volcánico, piedra tipo chuleta, contamos con mano de obra de óptimo rendimiento y con experiencia, y un promedio de 10 chóferes, igualmente la Institución cuenta con técnicos capacitados en la Dirección de Gestión Ambiental.

### **ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA**

El Gobierno Municipal de San Cristóbal sensible a los requerimientos expuesto, y de las necesidades de la población de San Cristóbal, cuya iniciativa surge de un proceso de consulta y de participación ciudadana realizada desde algunos años en la comunidad de la isla, donde se resalta la expresión ciudadana y es este resultado el que respalda la decisión Municipal “**Plan Estratégico de San Cristóbal**” y constituye un fuerte sustento en la priorización de este Proyecto Institucional, razón por la cual se inicia por parte del Gobierno Municipal la terminación de los estudios definitivo, para la posterior construcción de la obra.

La población de referencia o población total del area de influencia del proyecto es **6142.00** habitantes total del cantón Can Cristóbal.

La población demandante potencial que requiere los bienes o servicios a ser ofertados por el proyecto es **5633.00** habitantes

de Puerto Baquerizo, como también la población demandante efectiva que se beneficiará considerando el factor de crecimiento poblacional para Galápagos, proyectado a un horizonte de 25 años de vida útil, se observará principalmente la utilidad social que este generará.

### **CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEMANDANTE EFECTIVA**

De acuerdo con la información del último Censo del año 2006, la población de San Cristóbal representa el 30.2% del total de la Provincia de Galápagos, con 6142 habitantes ubicados en el área Urbana y Rural. La ciudad de Puerto Baquerizo se ha caracterizado en tener tres zonas de densidades habitacionales variable las cuales incluyen las áreas de expansión Urbanas y que son:

ZONA	SECTOR	AREA (Ha)	DENSIDAD (Hab/Ha)
I	Residencial, comercial y turístico	22.79	106
II	Residencial e institucional.	95.82	60
III	Residencial.	108.94	41

### **POBLACIÓN FUTURA**

Puerto Baquerizo ha crecido en el anterior periodo intercensal, 1990-2001, aun ritmo del 4.% promedio anual, por lo que se estima que para el año 2014 habrían 9.145 habitantes, para el año 2025 13.040 habitantes, estimación que se la hizo utilizando la formula de proyección para el cálculo de proyección futura:

$$Pf = Pa (1+i)^n$$

**Obra de Saneamiento Ambiental: Objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo**

“Promover un ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguros”.

**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

Cuadro N°. 53 Matriz Marco Lógico. Proyecto de Agua Potable.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN</b></p> <p>Contar con una comunidad urbana y rural saludable, fomentando la cadena productiva y el desarrollo sustentable de los sectores agrícolas y urbanos.</p>	<p>18000,00m de tubería para conducción de agua. 1 Planta Potabilizadora. 1 captación.</p>	<p>Informes de la Dirección de Obras y Servicios Públicos Municipales, como también de la Dirección de Salud. Fortalecimiento</p>	<p>El mantenimiento y cuidado de sus usuarios y del gobierno local se mantiene. Los visitantes de San Cristóbal demuestran su alto nivel de satisfacción al usar las nuevas instalaciones deportivas.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Construcción de la captación de agua, 18.00 Km de conducción de tubería y una planta potabilizadora de agua.</p>	<p>Implementada en un 100% la nueva infraestructura sanitaria. Incrementada su capacidad a 1500 personas</p>	<p>Planos, fotografías, Infomes técnicos de Fiscalización cumplimiento de la obra por parte del Departamento de Obras Publicas. Encuestas dirigidas al 100 % de los visitantes sobre el nivel de satisfacción Sanitaria.</p>	<p>La comunidad local y los visitantes disfrutan del nuevo servicio, conservando óptimamente la nueva infraestructura.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>Sistemas de captación, conducción, potabilización y distribución instalados en su totalidad.</p>	<p>“Construcción y Operación, mantenimiento de los Sistemas y Equipos de Captación, Conducción, Planta de Tratamiento, reservas y redes de distribución de Agua Potable en la Isla San Cristóbal Provincia Insular de Galápagos”</p>	<p>Acta entrega y recepción de las Obras ejecutadas a satisfacción. Infomes estadísticos de la Dirección de Salud, Planos, fotografías, Infomes técnicos de Fiscalización cumplimiento de la obra por parte del Departamento de Obras Publicas. Infomes de Auditoria, infomes de control previo por parte de la Dirección Financiera y Dirección Administrativa.</p>	<p>Las condiciones de salud de la población urbana y rural del Cantón se ha fortalecido.  Los visitantes de San Cristóbal demuestran su alto nivel de satisfacción ante el nuevo sistema de agua potable.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>-Tendido de red principal -Instalación de tuberías -Accesorios red principal -Red secundaria -Accesorios red secundaria -Línea de conducción cerro gato. -Accesorios línea de conducción. -Conexiones domiciliarias -Accesorios y válvulas</p>	<p>Costo de Obra USD 3'520.140,87</p>	<p>Para la verificación de la información presupuestaria será la Dirección Financiera quien mantendrá el Registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>licenciamiento ambiental otorgado por el Ministerio del Ambiente. Las condiciones meteorológicas y el clima son apropiados para su construcción. Los recursos financieros fluyen oportunamente. La provisión de materiales es oportuna. Logística apropiada.</p>

Fuente: Elaborado por el Autor

**OBJETIVO.** Contar con una comunidad urbana y rural saludable, fomentando la cadena productiva y el desarrollo sustentable de los sectores agrícolas y urbanos.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Garantizar el abastecimiento de agua a los moradores del sector urbano y rural.
- Que la sociedad civil de San Cristóbal, en un 99% cuente con acceso directo a la red pública de agua potable.

**PROPÓSITO.**

- Construcción de la captación de agua, 18.00 Km de conducción de tubería, almacenamiento y planta para tratamiento para potabilización de agua.

**IMPACTO SOCIAL**

El proyecto para dotar agua potable a la isla favorecerá enormemente la calidad de vida de los 6142 residentes de San Cristóbal, se incrementará la venta de alimentos, agua embotellada y otros productos que se elaboran con agua. Muchos turistas no quieren consumir los alimentos que se expenden porque temen enfermarse.

El proyecto técnicamente tiene como ejecutarse, ya que el Gobierno Municipal de San Cristóbal cuenta con el equipamiento y el

personal técnico suficiente y capacitados para la ejecución de la obra por administración directa, además por su experiencia en la ejecución de proyectos de igual magnitud, (Malecón Fase I, II, III, Muelle Eco-turístico y otros).

## VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

No es recuperable la inversión, pero la operación y el mantenimiento se cubren, por ser un proyecto social.

## PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIÓN

TABLA DE CANTIDADES Y PRECIOS					P. UNITARIO	PRECIO TOTAL
RUBRO	ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	US \$DOLARES	US \$DOLARES
1		<b>CAPT. AGUA CRUDA:</b>	U	1,00	27.778,88	27.778,88
<b>SUBTOTAL DEL RUBRO US\$ DOLARES</b>						<b>27.778,88</b>
2		<b>LÍNEA DE CONDUCCIÓN:</b>	U	1,00	155.583,42	155.583,42
<b>SUBTOTAL DEL RUBRO US\$ DOLARES</b>						<b>155.583,42</b>
3		<b>P. TRATAMIENTO:</b>	GB	1,00		
<b>SUBTOTAL DEL RUBRO US\$ DOLARES</b>					<b>1.521.269,02</b>	<b>1.521.269,02</b>
4	4.1.	Costo 1er año Operación y mantenimiento	MB	794.391,80	0,23	182.710,11
	4.2.	Costo 2do año Operación y mantenimiento	MB	813.944,16	0,23	187.207,16
<b>SUBTOTAL DEL RUBRO US\$ DOLARES</b>						<b>369.917,27</b>
5		<b>RED PRINCIPAL</b>				
	5.1.	Replanteo y nivelación	km	6,50	833,76	5.419,44
	5.2.	Excavación Zanjas a máquina suelo normal	m3	243,90	7,02	1.712,18
	5.3.	Excavación zanjas a máquina en conglomerado	m3	975,60	18,83	18.370,55
	5.4.	Excavación zanjas a máquina en roca	m3	406,50	84,06	34.170,39
	5.5.	Ruptura y reposición de pavimento de asfalto	m2	300,00	39,44	11.832,00
	5.6.	Relleno compactado en zanja	m3	1.382,00	10,10	13.958,20
	5.7.	Camá de arena	m3	163,00	31,14	5.075,82
	5.8.	Sum. Tub. PVC T-D=63 mm UCS 0,80 mpa	m	896,00	4,27	3.825,92
	5.9.	Sum. Tub. PVC T-D=90 mm UE 0,80 mpa	m	2.699,00	7,20	19.432,80
	5.10.	Sum. Tub. PVC T-D=110 mm UE 0,80 mpa	m	997,00	7,92	7.896,24
	5.11.	Sum. Tub. PVC T-D=110 mm UE 0,63 mpa	m	471,00	7,30	3.438,30
	5.	Sum. Tub. PVC T-D=160 mm UE 0,63 mpa	m	170,00	12,73	2.164,10
	5.1.	Sum. Tub. PVC T-D=200 mm UE 0,63 mpa	m	1.070,00	16,79	17.965,30
	5.2.	Sum. Tub. PVC T-D=250 mm UE 0,63 mpa	m	200,00	31,63	6.326,00
		<b>INSTALACIÓN TUBERÍA</b>				
	5.4.	Inst. y prueba tub. PVC P-D= 63 mm 0,80 mpa	m	896,00	4,80	4.300,80
	5.5.	Inst. y prueba tub. PVC P-D= 90 mm 0,80 mpa	m	2.699,00	6,40	17.273,60
	5.6.	Inst. y prueba tub. PVC P-D= 110 mm 0,80 mpa	m	997,00	8,86	8.833,42
	5.7.	Inst. y prueba tub. PVC P-D= 110 mm 0,63 mpa	m	471,00	8,86	4.173,06
	5.19.	Inst. y prueba tub. PVC P-D= 160 mm 0,63 mpa	m	170,00	11,95	2.031,50
	5.20.	Inst. y prueba tub. PVC P-D= 200 mm 0,63 mpa	m	1.070,00	14,46	15.472,20
	5.21.	Inst. y prueba tub. PVC P-D= 250 mm 0,63 mpa	m	200,00	18,08	3.616,00
		<b>ACCESORIOS RED PRINCIPAL</b>				
	5.22.	Suminist. Ins. Accesorios red principal N° 1	Gb	1,00	33.058,59	33.058,59
	5.23.	Suminist. Ins. Accesorios red principal N° 2	Gb	1,00	29.190,42	29.190,42
		<b>RED SECUNDARIA</b>				
	5.24.	Replanteo y nivelación	km	18,22	833,76	15.191,11
	5.27.	Excavación Zanjas a máquina suelo normal	m3	683,36	7,02	4.797,19
	5.28.	Excavación zanjas a máquina en conglomerado	m3	2.733,47	18,83	51.471,24
	5.29.	Excavación zanjas a máquina en roca	m3	1.138,94	84,06	95.739,30
	5.30.	Ruptura y reposición de pavimento de asfalto	m3	50,00	39,44	1.972,00
	5.31.	Relleno compactado en zanjas	m3	4.100,00	10,10	41.410,00
	5.32.	Camá de arena	m3	456,00	31,14	14.199,84
	5.33.	Sum. Tub. PVC P-D = 63 mm UCS 0,63 mpa	m	18.223,10	4,27	77.812,64
		<b>INSTALACIÓN TUBERÍA</b>				
	5.34.	Ins. y prueba tub. PVC P-D= 63mm 0,63 mpa	m	18.223,10	4,80	87.470,88
		<b>ACCESORIOS RED SECUNDARIA</b>				
	5.35.	Suminist. Inst. accesorios red secundaria	Gb	1,00	17.990,75	17.990,75
		<b>LÍNEA DE CONDUCCIÓN CERRO GATO</b>				

5.36.	Replanteo y nivelación	km	15,76	833,76	13.140,06
5.37.	Excavación zanjas a máquina en conglomerado	m3	1.970,64	18,83	37.107,15
5.38.	Relleno compactado en zanjas	m3	1.850,00	10,10	18.685,00
5.39.	Cama de arena	m3	788,00	31,14	24.538,32
5.40.	Sum. Tub. PVC P-200 mm UE 0,63 mpa	M	8.146,33	16,79	136.776,88
5.41.	Sum. Tub. PVC P-200 mm UE 1,00 mpa	M	304,44	21,14	6.435,86
5.42.	Sum. Tub. PVC P-160 mm UE 0,80 mpa	M	4.552,76	13,42	61.098,04
5.43.	Sum. Tub. PVC P-160 mm UE 1,00 mpa	M	2.761,58	14,46	39.932,45
5.44.	Inst. y prueba tub. PVC P-D=160 y 200 m	M	15.765,11	11,95	188.393,06
<b>ACCESORIOS LÍNEA DE CONDUCCIÓN</b>					
5.45.	Codo de PVC P-45° D=200 mm	U	10,00	48,03	480,30
5.46.	Codo de PVC P-22,5° D=200 mm	U	20,00	54,13	1.082,60
5.47.	Codo de PVC P-11,25° D=200 mm	U	30,00	68,06	2.041,80
5.48.	Codo de PVC P-45° D=160 mm	U	8,00	35,52	284,16
5.49.	Codo de PVC P-22,5° D=160 mm	U	14,00	40,80	571,20
5.50.	Codo de PVC P-11,25° D=200 mm	U	19,00	54,85	1.042,15
5.51.	Válvula de aire triple acción D=1/2"	U	27,00	30,19	815,13
<b>SUBTOTAL DEL RUBRO US\$ DOLARES</b>					<b>1.210.015,93</b>
<b>6</b>	<b>CONEXIONES DOMICILIARIAS</b>				
6.1.	Conexión domiciliaria (medidor chorro multiple 1/2")	U	1.400,00	134,67	188.538,00
6.2.	Hidrantes	U	7,00	1.185,06	8.295,42
					0,00
<b>SUBTOTAL DEL RUBRO US\$ DOLARES</b>					<b>196.833,42</b>
<b>7</b>	<b>PROYECTO: "CONDUCCIÓN CERRO GATO"</b>				
<b>PASO ELEVADO 50,0 M</b>					
7.1.	Excavación conglomerado	m3	4,50	18,83	84,74
7.2.	Encofrado recto	m2	1,30	49,86	64,82
7.3.	Hormigón simple 21 N/mm2	m3	5,78	391,07	2.260,38
<b>ACCESORIOS</b>					
7.5.	Cable tirante 5/8" L= 85 m	U	1,00	521,92	521,92
7.6.	Cable de suspensión 3/8" L= 10,0 m	U	2,00	60,14	120,28
7.7.	Cable de suspensión 3/8" L= 6,0 m	U	2,00	36,94	73,88
7.8.	Cable de suspensión 3/8" L= 4,0 m	U	2,00	24,99	49,98
7.9.	Cable de suspensión 3/8" L= 2,7 m	U	2,00	17,09	34,18
7.10.	Cable de suspensión 3/8" L= 2,0 m	U	1,00	12,90	12,90
7.11.	Tubo HF 8" L=6,0 m	U	4,00	44,37	177,48
7.	Guardacable para 3/8"	U	9,00	8,91	80,19
7.1.	Mordazas para 3/8"	U	36,00	10,22	367,92
7.2.	Mordazas nodificada para 5/8"	U	9,00	14,19	127,71
7.3.	Guardacable para 5/8"	U	2,00	15,92	31,84
7.4.	Mordazas para 5/8"	U	8,00	17,42	139,36
7.5.	Tensor 1" acero	U	1,00	36,14	36,14
7.6.	Candado cobre	U	1,00	39,26	39,26
7.7.	Cadena de acero L=1,00 m	U	1,00	13,86	13,86
<b>PASO ELEVADO 20,0 M</b>					
7.20.	Excavación conglomerado	m3	1,50	18,83	28,25
7.21.	Encofrado recto	m2	0,62	49,86	30,91
7.22.	Hormigón simple 21 N/mm2	m3	1,50	391,07	586,61
<b>ACCESORIOS</b>					
7.24.	Cable tirante 1/2" L= 45 m	U	1,00	170,61	170,61
7.27.	Cable de suspensión 3/8" L= 7,0 m	U	2,00	33,87	67,74
7.28.	Cable de suspensión 3/8" L= 5,0 m	U	2,00	23,79	47,58
7.29.	Cable de suspensión 3/8" L= 3,5 m	U	2,00	16,67	33,34
7.30.	Cable de suspensión 3/8" L= 2,0 m	U	2,00	12,90	25,80
7.31.	Cable de suspensión 3/8" L= 1,6 m	U	1,00	9,42	9,42
7.32.	Tubo HF 8" L=6,0 m	U	4,00	44,37	177,48
7.33.	Guardacable para 3/8"	U	9,00	8,91	80,19
7.34.	Mordazas para 3/8"	U	36,00	10,22	367,92
7.35.	Mordazas nodificada para 1/2"	U	9,00	8,34	75,06
7.36.	Guardacable para 1/2"	U	2,00	10,00	20,00
7.37.	Mordazas para 1/2"	U	8,00	11,92	95,36
7.38.	Tensor 1" acero	U	1,00	36,14	36,14
7.39.	Candado cobre	U	1,00	39,26	39,26
7.40.	Cadena de acero L=1,00 m	U	1,00	13,86	13,86
<b>PASO ELEVADO 14,0 M</b>					



<b>APORTE INSTITUCIONAL</b>	
2% SUPERVISIÓN	10.350,30
4% FISCALIZACIÓN	20.700,60
3% REAJUSTE DE PRECIOS	15.525,45
MITIGACIÓN IMPACTO AMBIENTAL	7.030,00
	<b>USD 53.606,34</b>

## **METAS**

Cubrir a corto y mediano plazo el déficit debido a la insuficiente capacidad de tratamiento que experimenta el Sistema Local de captación, conducción y tratamiento en el cantón San Cristóbal.

- Proveer de servicios de agua potable al 100% de la población urbana y al 90% de la población rural concentrada mediante los sistemas regionales de suministro de agua potable.
- Atender al 60% de la población rural dispersa con sistemas individuales de suministro de agua potable usando cualquier fuente apropiada y preferentemente agua subterránea como fuente de abastecimiento en las Zonas de Desarrollo Oriental y Sur.
- Reorganizar el sistema tarifario de agua potable.



**CRONOGRAMA TRIMESTRAL VALORADO DE ACTIVIDADES POR GRUPO DE GASTO. Tabla N°. 10 cronograma valorado.**

PROYECTO N° 7																							
I. INFORMACIÓN GENERAL																							
UNIDAD DE LA ENTIDAD:		INSTITUCION DE SERVICIO A LA COMUNIDAD																					
PERSPECTIVA:		CLIENTE																					
PROYECTO:		SISTEMA INTEGRAL DE AGUA POTABLE PARA SAN CRISTÓBAL																					
RESPONSABLE:		DIRECTOR DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS																					
II. OBJETIVOS																							
OBJETIVO DEL PROYECTO:		IMPLEMENTAR NUEVOS PROYECTOS SOCIO-AMBIENTALES.																					
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DEL RESIDENTE PERMANENTE, TEMPORAL Y VISITANTES.																					
III. CURSOS DE ACCIÓN																							
a. Planificación de Obra																							
TIEMPO	ACTIVIDAD	2012				2013				2014				Horas	PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		HUMANOS \$	MATERIALES \$	TECNOLOGICO	FINANCIEROS \$					
N°		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T										
0	Proyecto de construcción y EIA.																						
1	Captación de agua cruda.														8333,65	3567,03	3661,83	12216,34	27778,85				
2	Línea de conducción.														46675,03	19978,15	20509,14	68421,11	155583,42				
3	Planta de tratamiento de agua.														456380,70	195343,04	200534,99	669010,28	1521269,02				
4	Red de distribución principal.														80861,05	34610,67	35530,58	118534,53	269536,83				
5	Red de distribución secundaria														122416,48	52397,50	53790,15	179450,81	408054,94				
6	Conducción cerro gato.														230400,15	98617,37	101238,49	337744,50	768000,52				
7	Puesta en marcha.														0,00	0,00	0,00	0,00					
	Operación y mantenimiento 1ro y 2do año														110975,18	47500,32	48762,81	162678,96	369917,27				
TOTAL																			1056042,25	452014,08	464028,00	1548056,52	3520140,85

## **DURACIÓN DEL PROYECTO Y VIDA ÚTIL**

El proyecto tiene un periodo de duración de 24 meses, La calidad del agua producida a de ser apta para el consumo público y de abastecimiento a la población.

Se instalarán los equipos necesarios para generación eléctrica y de reserva tipo ISLA que garantizarán el permanente funcionamiento de toda la planta así como los subsistemas de captación, impulsión y servicios generales de la instalación estando debidamente instalados bajo cubierta e insonorizados con baja emisión de contaminantes.

Se dispondrá de tanques de almacenamiento de combustible para una autonomía no inferior a 30 días que cubra eventualidades en cuanto al suministro de combustible y constará de las correspondientes bombas para trasiego del combustible y las medidas de seguridad para vertido de combustible.

Tanto las válvulas como los cuerpos e impulsores de las bombas y las conducciones de agua bruta y producto ofertadas serán construidas en material plástico y/o acero que garantice una vida útil de 20 años.

Se instalarán caudalímetros electromagnéticos a la entrada del agua bruta a la planta y a la salida del agua tratada.

Su periodo de vida útil se proyecta a 20 años tiempo en que se llevará a cabo el proceso de evaluación.

### **Marco legal e institucional**

El proyecto a construirse corresponde al sector de la construcción de obras públicas, tipología infraestructura sanitaria. Se localiza en la isla San Cristóbal, es decir, dentro de la jurisdicción del Municipio de San Cristóbal, que es el ente que regula el uso y la ocupación del suelo urbano a través de la Dirección de Obras y Servicios Públicos Municipales. En consecuencia a esta Dirección le corresponde revisar y aprobar los documentos ejecutivos del proyecto.

La Ley de Régimen Municipal Art. 212, literal k) señala como una competencia municipal la del análisis de los impactos ambientales de las obras. Así mismo, de acuerdo a lo que señala el Texto Unificado de Legislación Secundaria sobre Medio Ambiente, Libro VI la Autoridad ambiental en razón de territorio corresponde ejercer a la municipalidad a través de la Dirección de Gestión Ambiental Municipal.

En cuanto a la salud y seguridad laboral del personal que trabajará en la obra, se atenderá a lo que establece el Código de Trabajo y corresponderá observar a los constructores todas las medidas de higiene y seguridad necesarias para prevenir o eliminar los riesgos de trabajo.

Finalmente, cabe especificar que el proyecto se refiere a la ejecución obras de remodelación y ampliación de una instalación existente situada en un área alterada donde prevalecen los usos urbanos por lo que los impactos ambientales y sociales se deduce que no serán relevantes.

## **ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL Y PLAN DE MITIGACIÓN**

En esta sección se desarrolla en forma general, la información que está considerada en el estudio de evaluación de impacto ambiental a que está sujeto el presente proyecto, de acuerdo a la Ley de Régimen Especial de Galápagos.

Por tanto, aquí se describe en forma resumida tanto el alcance del proyecto como las características del medio físico, biótico y socio cultural del área de influencia directa del proyecto, información que se expone en el acápite titulado como Ficha Ambiental del Proyecto.

Un segundo aspecto que se aborda en esta sección, se refiere a la identificación de los potenciales impactos ambientales que ocasionaría el proyecto, información a partir de la cual se identifican las variables ambientales relevantes que se deberán analizar en el respectivo estudio de evaluación del impacto ambiental.

En conjunto esta información constituye una base para la preparación del Plan de Manejo Ambiental.

Este proyecto puede afectar moderadamente el medio ambiente, pero cuyos impactos ambientales negativos son fácilmente solucionables; este proyecto requiere un estudio de impacto ambiental. La categoría de Impacto Ambiental que tiene este proyecto es categoría 3.

## **FICHA AMBIENTAL DEL PROYECTO**

### **Identificación del Proyecto**

Nombre	“Sistema Integral de Agua Potable para San Cristóbal”
Localización	Provincia Galápagos. Cantón San Cristóbal. Ciudad Puerto Baquerizo Moreno
Auspicia	Gobierno Municipal
Tipo del Proyecto	Saneamiento ambiental

## **Descripción resumida del Proyecto**

**Captaciones:** Captaciones ya existentes en Cerro Gato, El Plátano y la Toma del Americano. En lo que se refiere al medio natural, se encuentra dentro de la zona húmeda a 183,40 m de altura. Limita en los cuatro puntos cardinales con propiedades privadas dentro de una zona alterada al ser zona agrícola.

**Conducciones:** Nueva conducción de agua desde Cerro Gato hasta Puerto Baquerizo Moreno, paralela a la actual, y sustitución de los últimos 2 km de la conducción procedente de Toma del Americano, antes de llegar a la nueva planta de tratamiento en Puerto Baquerizo Moreno aprovechando la trocha por donde va la existente.

El total de las conducciones tienen una longitud aproximada de 15,7 km de los cuales el 30% cruza por la zona del Parque Nacional de Galápagos, y el resto por zona agrícola.

En las áreas destinadas a cultivos aparecen especies como, plátano, yuca, camote, naranja, mora, tomate riñón, cebolla blanca y especies arbóreas de manera aislada, como la guaba machetona, aguacate, caña guadua y especies herbáceas de pasto elefante. En cuanto a la fauna, únicamente se pueden observar aves que se han adaptado a este entorno de intervención.

En la zona que cruza el parque y que ya existe la tubería

actual, la vegetación observada corresponde a *Croton scouleri* (chala) e individuos dispersos de *Opuntia galapageia* (tuna) Según la zonificación del PNG la actuación se desarrolla por zona de reducción de impactos.

**Planta de tratamiento de agua:** Construcción de una nueva Planta de tratamiento en Puerto Baquerizo Moreno junto a los depósitos actuales de almacenamiento, situada en el extremo norte dentro de la zona urbana y limitando con el Parque Nacional de Galápagos en el lado norte. En esta zona en la que limita con el Parque es necesario preservar la vegetación existente, y prestar especial atención a especies de aves y pequeños reptiles que esporádicamente se encuentren en esta zona.

**Red de distribución de agua potable:** Se encuentra en zona la urbana en su mayor parte.

**Datos del Promotor**

Razón Social	Gobierno Municipal de San Cristóbal		
Representante Legal	Lcdo. Pedro Zapata. Alcalde y Abg. Wilson Garcés. Procurador Síndico		
Dirección	Av. Charles Darwin y calle 12 de Febrero, esquina		
Sector	Barrio Central		
Ciudad	Puerto Baquerizo Moreno		
Provincia	Galápagos		
Fax	2520008	Teléfono	2520 119

## **Características del Área de Influencia**

### **Del Medio Físico**

La ciudad de Puerto Baquerizo Moreno está localizada en la isla San Cristóbal a 9° 16" de latitud sur y 91° de longitud oeste, a una elevación media de 11 msnm. Su temperatura media está en el orden de los 23.8°C, humedad del 79%, precipitaciones (media mensual) de 39,8 mm. La dirección predominante del viento es SE y su velocidad es constante durante todo el año (8,4 nudos) excepto entre febrero y mayo cuando desciende a 5,8 nudos (INOCAR,1993).

La isla al ser de origen volcánico, ésta constituida por rocas basálticas y materiales piro clásticos conformantes de un suelo duro y rocoso.

Altitud: El área de influencia directa de la obra a construirse 25 msnm.

### Clima

Temperatura:

Por sus características climáticas se consideran a las islas del archipiélago de clima subtropical, localizadas en una zona de transición climática entre la costa occidental de Sudamérica y la zona seca del Océano Pacífico Central. Hay una época de lluvias



fuerres y calor (hasta 35° C) que va de enero a mayo y una temporada con menos precipitaciones y menos temperatura (21° C) que va de junio a diciembre. Estas condiciones climáticas determinan la presencia de una vegetación de tipo xerofítica y una escasa producción de agua. En las islas grandes del archipiélago (como es el caso de San Cristóbal), se manifiestan cuatro fajas climáticas, una de las cuales estarán influyendo directamente sobre el área del proyecto:

Primera Faja - Corresponde a la parte baja donde se desarrolla el espacio urbano. El escaso suelo se halla disperso entre la roca volcánica, generalmente es poco profundo y de color rojizo. El clima de esta faja es completamente seco, debido a la influencia de la Corriente Fría de Humboldt. Sólo caen unas pequeñas lloviznas durante los meses de Enero a Abril.

### Geología, Geomorfología y Suelos

En origen el suelo es rocoso proveniente de derrames lávicos de primera generación que formaron superficies de coladas de horizontales a muy inclinadas, desde poco disectadas a localmente disectadas en franjas.

Litológicamente son lavas basálticas, macizas, poco vesiculares; dominan los afloramientos rocosos y pedregosos. En

esta zona localmente se encuentra alteración arcillosa, color rojizo, de escasa potencia. El escurrimiento que se produce en la estación lluviosa es muy difuso, característico en suelos de permeabilidad media. Se producen fenómenos de acumulación en las partes bajas o deprimidas de la Zona Basal por lo que las condiciones de drenaje se pueden calificar de moderadas. Por lo descrito la calidad del suelo no es apta para usos como el agrícola por ejemplo.

En el área específica del proyecto la ocupación actual del suelo se dedica íntegramente a asentamientos humanos, por lo que la superficie ocupada ha sido totalmente alterada para crear las condiciones necesarias para el desarrollo urbano.

### Hidrología

En el sector de emplazamiento específico del proyecto existen varios cuerpos de agua superficiales permanentes y temporales, debido a que esta zona tiene un balance hídrico a favor de la evaporación. Los principales factores para este efecto son: las altas precipitaciones, la alta reflexión de la luz debido a la composición del terreno donde predominan afloramientos pedregosos, y, el calor provocado por una alta temperatura ambiente.

### Aire

En general la calidad del aire en la ciudad se la puede calificar como pura, debido a una muy buena recirculación del viento. La frecuencia preferencial de vientos tienen una dirección Sur y Sur-

Este (SE), con velocidades de 3 a 4 m/seg. (12 a 15 Km./h). En cuanto ruido urbano que se dispersa a través del aire se lo puede calificar como bajo, propio de una pequeña ciudad cuya actividad predominante es la residencial.

### **Caracterización del Medio Biótico**

Se describen las condiciones bio-ambientales actuales del área de influencia del proyecto distribuido para cada una de las Islas del Archipiélago de Galápagos. La información que se presenta en este capítulo fue obtenida a través de la investigación de la literatura publicada y de los estudios que se han realizado en el sector.

La intervención que han sufrido los sitios o áreas donde se va a construir el proyecto de Agua Potable para las Isla San Cristóbal, se ha tomado muy en cuenta en lo referente a la ubicación futura de las instalaciones, es decir en lugares que actualmente están casi consolidados (intervenidos), sean éstos cercanos a viviendas y sitios poblados que ya han sido reglamentados por la Ilustre Municipalidad y actualmente por los diferentes Gobiernos Municipales, quienes tienen definido el uso del suelo destinado a dotar de infraestructura y servicios para el bien comunitario y de esta manera elevar y mejorar el nivel de vida de los habitantes.

Es imperativo advertir que las actividades de campo y de observación se situaron exclusivamente a los sectores y sitios donde se van a construir la infraestructura propuesta, como ya se mencionó son sitios donde el uso del suelo ha sufrido cambios sea por ampliación de los servicios comunitarios (viviendas) o por manejos agrícolas, sin embargo se ha descrito considerando zonas de vegetación, por tratarse del Parque Nacional y la Reserva Marina de Galápagos para que en cierta manera no se afecten, ya que el proyecto se ubica en sitios y áreas mínimas, muy puntuales.

### Ecosistema

De acuerdo a la clasificación de Holdridge (1978), la región insular, debido a factores climáticos muy locales, le corresponde la zona de vida del tipo bosque seco Pre-Montano (b.s.PM).

### Flora

No obstante lo anterior, en las islas se observan cambios sucesivos de vegetación desde el nivel del mar hasta la parte alta de las islas, que se corresponden con las fajas climáticas antes referidas. Estas formaciones constituyen unidades diferenciadas llamadas zonas de vegetación. Las zonas de vegetación relacionadas con el área de influencia del proyecto son:

- a. La Zona Litoral (0-10 m), que ocupa toda la línea costera de San Cristóbal. Aquí las especies más representativa de flora son,

Cryptocarpus pyriformis, Avicennia germinans, Sesuvium spp.  
Esta vegetación se caracteriza por su tolerancia a las condiciones de salinidad.

- b. La Zona Árida (10-50 m) se encuentra a continuación de la zona litoral y está dominada por árboles deciduos, como por ejemplo arbustos del género Bursera y especies tolerantes a la sequía como los cactus Opuntia sp. y Jasminocereus sp. También se encuentran hierbas anuales que sobreviven en la estación seca como semillas.

En el área de influencia del proyecto, las citadas especies de flora nativa/endémica, conforman escasos y aislados remanentes de vegetación que alternan con la presencia mayoritaria de plantas de especies introducidas, las que en unos casos se siembran para el ornato de residencias y parques; y en otros, proliferan como maleza que cubre los predios no construidos en esta parte de la población.

#### Fauna Silvestre

En las citadas áreas de cobertura vegetal se observan, principalmente, pequeñas aves consideradas como de interés común como pinzones, papamoscas y cucuves y otras especies terrestres como la lagartija de lava.

#### **Características del Medio Socio-cultural**

### Demografía

El proyecto se ejecuta íntegramente en un área de predominante rural en proceso de consolidación que presenta concentraciones poblacionales de baja densidad, producto de un proceso de urbanización relativamente reciente (a fines de la década de los '80s).

En cuanto a la ciudad en general ésta cuenta con una población de aproximadamente 7.000 habitantes. En los últimos años, el índice de crecimiento poblacional de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, producto de la migración, se ha acelerado y se estima que es igual al 4.5%, sobrepasando al del promedio nacional que es igual al 2.2%.

### Infraestructura Social

La red de abastecimiento de agua sirve mediante conexiones domiciliarias al 90% de los hogares (INEC 2001). Por su parte, la recolección y evacuación de aguas servidas se efectúa mediante un sistema de alcantarillado sanitario que cubre el 75% de los predios urbanos, incluido el sector en cuestión. Para la evacuación de aguas lluvias no existe un sistema de alcantarillado pluvial.

En cuanto a la gestión de desechos sólidos se dispone de un sistema de gestión de residuos sólidos, el que considera la clasificación de la basura en el origen, recolección, procesamiento y

disposición de la basura en un relleno sanitario técnicamente manejado. Este servicio tiene una cobertura superior al 95%.

La ciudad también dispone de una red de energía eléctrica, servicio que cubre el 95% de las viviendas, al igual que la red telefónica domiciliaria.

Por su parte la red de vías urbanas da acceso a todos los barrios. La accesibilidad al sitio de la obra se sirve mediante una vía principal asfaltada y una secundaria lastrada. Por la relativamente reducida extensión de la urbe, no se ha desarrollado un servicio de transporte público masivo pero en cambio se dispone del servicio de taxis.

#### Actividades socioeconómicas

En el sector primario la actividad extractiva de la pesca es la más importante en la economía del Cantón. En el sector de los servicios, los turísticos están cobrando auge y según proyecciones al respecto, será el sector de más crecimiento en el futuro. El sector industrial por su parte es el menos desarrollado, excepto en lo que a la rama de la construcción se refiere.

Esta característica de la economía cantonal se refleja claramente en la estructura de la ciudad, en cuanto al aprovechamiento del suelo urbano se refiere. Así, el desarrollo del uso residencial es el predominante; luego le sigue en importancia el comercial, dentro del cual están considerados los establecimientos

hoteleros y más servicios turísticos y finalmente unas pocas implantaciones dispersas de talleres artesanales y/o pequeño industriales (mecánicas, carpinterías, etc.). La infraestructura portuaria está mejor habilitada mediante un nuevo muelle para el acoderamiento de embarcaciones menores.

En cuanto a la tenencia de la tierra, mayoritariamente la población detenta la propiedad de predios urbanos debidamente escriturados y catastrados.

En las zonas de influencia directa e indirecta del proyecto la principal actividad es la residencial. Se observa también la presencia de otras instalaciones de uso público, como el Estadio Municipal y la Estación Terrena de CONARTEL.

### Organización Social

En primer lugar las organizaciones gremiales representantes de los sectores económicos más importantes que son la pesca y el turismo son las más activas. También cabe mencionar la existencia de las organizaciones barriales las cuales se movilizan muy ocasionalmente para reivindicar ante el Municipio mejoras en sus circunscripciones y/o para organizar festividades.

### Aspectos Culturales

Como se anotó antes, el poblamiento de San Cristóbal procede de la migración por lo tanto, las tradiciones populares se expresan conforme el ancestro regional de donde provinieron las



oleadas migratorias que hasta hoy se suceden. Es frecuente la realización de presentaciones artísticas que recrean tales tradiciones.

#### Medio perceptual

Por su característica de ciudad portuaria y por el entorno natural propio de la región insular, la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno proyecta la imagen de ciudad turística que se la trata de desarrollar.

#### **Riesgos Naturales e inducidos**

Por la naturaleza insular de la región y por su condición de ser un archipiélago oceánico, el riesgo de eventos naturales como maremotos o similares, aunque nunca han ocurrido, son latentes.

**Análisis de posibles impactos ambientales (Caracterización/descripción del Proyecto)** Impactos Ambientales y Sociales previsibles.

En general los impactos ambientales y sociales que ocasionaría esta obra de reconstrucción a ejecutarse en un área alterada que es parte de un espacio urbano serán de carácter relámpago o sinérgicos cuyo ritmo oscilatorio pasa desapercibido al disiparse la causa, los mismos que serían reversible temporales y transitorio tanto en el área de ejecución como de influencia y desaparecerán cuando la obra concluya.

Las regulaciones aplicables a este respecto constan principalmente en la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. Por lo tanto compete a los Ministerios de Salud y de Ambiente constituirse como Autoridades ambientales de aplicación; mientras que, los responsables de su cumplimiento es el promotor del proyecto en este caso el Municipio de San Cristóbal.

### **Alcance**

El contratista debe considerar los posibles efectos nocivos de su gestión en las condiciones atmosféricas y en los factores edáficos, topográficos, hidrográficos y bióticos en el área y en consecuencia, tomar las medidas preventivas, paliativas o correctivas que resulten necesarias.

### **Efectos Nocivos Previsibles**

#### ❖ En el Estado atmosférico:

Contaminación del aire por la presencia de gases tóxicos, humos, partículas sólidas que se originan al almacenar y utilizar productos químicos y al instalar y poner en funcionamiento las instalaciones temporales necesaria para la ejecución de la obra talleres, mezcladoras, y otros equipos y maquinaria para la construcción.

#### ❖ En la Topografía:

La modificación de las formas topográficas naturales debida a las exigencias constructivas no se producirá y por tanto a causa de esto no se prevé la ocurrencia de impactos ambientales y sociales negativos.

❖ En los cuerpos hídricos:

Contaminación de las aguas debido a vertidos que no son tóxicos que se producirán en la construcción o a la disminución de los caudales de abastecimiento de agua para consumo humano a causa de la demanda de la obra que no será alta, pueden ocurrir; sin embargo, por su magnitud los impactos negativos no serán relevantes.

Por el área de influencia indirecta del proyecto atraviesa un cauce natural de drenaje de aguas lluvias normalmente seco, que se reactiva en los inviernos que causa el Fenómeno del Niño y que ocurre en ciclos irregulares de 5-8 años.

❖ En la fauna y la flora: Pérdida de sitios de anidación y alteración de hábitat de animales y plantas.

El sitio ya no conserva la fauna y la flora nativas y en consecuencia impactos negativos previsibles sobre este componente ambiental no ocurrirá.

❖ En otros hechos circunstanciales: interferencia con actividades educativas, turísticas, y de propiedades públicas o privadas.

Incidencias perjudiciales para la industria y el comercio: supresión o interrupción de conducciones de energía o de otras redes de infraestructura pueden ocurrir eventualmente y sus impactos negativos se espera que no sean relevantes.

El incremento temporal del ruido durante el proceso de construcción puede constituirse en un impacto ambiental y social significativo.

#### Uso del Suelo

La construcción del proyecto no demanda la ocupación de nuevas áreas, que no sean las mismas que actualmente están utilizadas por la instalación a remodelarse.

Dentro de este aspecto de impactos del proyecto sobre el uso del suelo los efectos serán positivos puesto que cambiará el aspecto de abandono en el que hoy se encuentra el área.

Otros impactos positivos del proyecto durante la etapa de construcción serán la oferta de puestos de trabajo y la dinamización de la economía asociada al comercio de bienes de construcción y al transporte.

## **Medidas a adoptar**

Ante los previsibles impactos identificados los responsables de la construcción deberán adoptar las siguientes medidas.

### ❖ Generales

El constructor está obligado a concientizar a su personal sobre la necesidad de proteger el medio

Para el efecto, sujetándose a las instrucciones del Fiscalizador, deberá dictar disposiciones precisas respecto a: necesidad de respetar las medidas sanitarias e higiénicas que se dicten y el deber de informar inmediatamente cuando ocurran prácticas contrarias a las instruidas. Con este propósito empleará todos los recursos a su alcance como, control, capacitación, asesoría de especialistas, etc. El constructor tiene además el deber de supervigilar, exigir y garantizar el cumplimiento de todo lo anterior.

### ❖ Respecto a los Trabajos de la Construcción

Durante la construcción los rubros de obra civil e instalaciones contemplados en el proyecto se deben ejecutar tomando en cuenta las siguientes observaciones:

- La magnitud de los trabajos debe encuadrarse dentro de los menores límites prácticamente posibles.
- Las zonas de depósito de materiales excedentes o escombros deberán ser aprobadas por el Fiscalizador, quien, para

hacerlo, considerará que tales depósitos no deben perjudicar el aseo urbano ni afectar derechos de terceros o crear cualquier tipo de peligro para las personas y vehículos que circulen por la zona de influencia del proyecto.

- En caso de que no sea posible evitar el empozamiento, estancamiento o encharcamiento de las aguas, o de que su evacuación resulte técnica y/o económicamente inconveniente, se comunicará particularmente al Fiscalizador, para que éste, conjuntamente con las Autoridades sanitarias, disponga el procedimiento y los medios necesarios para el tratamiento de las aguas, sean éstas del origen que sea, para evitar focos de larvas de mosquito y otros huéspedes de las aguas estancadas, posibles portadores y transmisores de enfermedades.

#### ❖ Respecto al Tránsito

El tránsito durante el proceso de construcción debe ser organizado y controlado mediante una fiscalización continua y sistemas de señalización.

El propósito es que tanto los vehículos propios del contratista como los que, eventualmente circulan por zonas aledañas al proyecto, no constituyan un peligro para los propios trabajadores, los pobladores de la zona y las actividades económicas que se desarrollan en la zona.

El constructor deberá cumplir todas las regulaciones que se hayan establecido, se establezcan o sean emitidas por Fiscalizador, con la finalidad de reducir los riesgos de contaminación. Entre estas medidas pueden citarse: uso de filtros especiales, empleo de catalizadores, mejoramiento de la calidad y ubicación del sistema de escape, etc.

### **Normas Generales de Comportamiento Laboral**

- Se prohíbe a los trabajadores movilizarse fuera de las áreas de trabajo sin Autorización del jefe de obra.
- Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas en los frentes de trabajo.
- Los trabajadores deberán usar ropas y equipos de seguridad asignados.

### **Señalización de accesos y sectorización**

Todos los accesos al área de construcción deberán ser señalizadas adecuadamente donde se indique:

- Límites de velocidad
- Prohibiciones: uso de pitos, botar/quemar basura, etc.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA ETAPA CONSTRUCTIVA**

### **Descripción y Alcance**

Se realizará un curso de capacitación dirigido al personal asignado para realizar la fiscalización y al Contratista de la Obra. El curso deberá contener el siguiente temario:

- Fiscalización de obras (Criterio Ambiental: “Monitoreo Ambiental Continuo”
- Presentación del Plan de Manejo Ambiental
- Reporte de impactos, corrección y restauración
- Relaciones humanas

Coordinación y Ejecución del Curso:

Municipio de San Cristóbal (Departamento Ambiental o de Obras Públicas)

Duración: 2 días

Lugar: San Cristóbal

Al final del curso, la Fiscalización recibirá una copia del Plan de Manejo Ambiental diseñado.



## **PLAN DE MANEJO AMBIENTAL**

### **Descripción y Alcance**

Durante la etapa constructiva se realizarán tres monitoreos ambientales, los cuales deberán ser coordinados en base al cronograma de construcción, definiendo en él los rubros de mayor impacto podrían producir al ambiente (jerarquización de impactos).

Los monitoreos ambientales estarán a cargo del Departamento Ambiental o de Obras Públicas del Municipio de San Cristóbal.

Las actividades a desarrollarse son las siguientes:

4. Revisión del libro de obra, donde la Fiscalización debe registrar o reportar los posibles impactos causados.
5. Recorrido de los diferentes frente de trabajo
6. Elaboración del informe

La comisión asignada tendrá plena facultad, otorgada a través del contrato de construcción (cláusula especial) de suspender la obra si los daños al ambiente ocasionados así lo ameritan; igual medida debe considerar la Fiscalización Ambiental que, para efecto de este estudio, corresponde a un “Monitoreo Ambiental Continuo” y una Auditoria Ambiental rigurosa.

### **Objetivo Plan de Manejo Ambiental**

#### **Introducción**

El Plan de Manejo Ambiental describe las acciones a tomar en cuenta para minimizar los impactos de las actividades inherentes a la construcción y operación del sistema integral de agua potable de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno y de acuerdo al TULSMA artículos 17 y 19 contempla los siguientes mecanismos:

- Control Ambiental:
- Prevención y Mitigación de impactos.
- Contingencias.
- Capacitación
- Seguridad industrial y salud ocupacional.
- Manejo de Desechos
- Rehabilitación (Recuperación del paisaje)
- Vigilancia Comunitaria:
- Relaciones Comunitarias
- Abandono

Optimizar y monitorear los procedimientos de construcción y operación, a fin de reducir o eliminar los potenciales procesos de generación de contaminación de los recursos ambientales aire, agua, suelo, flora, fauna y social.

### **Alcance**

El Plan de Manejo Ambiental (PMA), cuenta con el detalle de las medidas de mitigación y remediación que deberán ser incorporadas en los diferentes componentes del proyecto.

### **Metodología**

La concreción del Plan de Manejo Ambiental parte de las recomendaciones basadas en la caracterización ambiental y la evaluación de impactos, bajo el marco de la reglamentación ambiental vigente y el entorno legal específico que rige al proyecto.

### **Medidas Correctoras de los Impactos Ambientales Negativos**

Son las medidas correctoras que se establecen para cada impacto ambiental.

### **Programa de Prevención y Mitigación de Impactos Ambientales.**

El Plan de Prevención y Mitigación de Impactos Ambientales, consiste en un conjunto de medidas de prevención y mitigación que deben aplicarse en las diferentes etapas del proyecto Sistema integral de agua potable en San Cristóbal, objeto de estudio (construcción y operación).

### **Programa de Contingencias**

Este programa permitirá al personal que opere en el Sistema integral de agua potable responder rápida y eficazmente a una contingencia.

Dentro de esto se contempla:

- Determinación de medidas, para la prevención de la contaminación.
- Planificación, ejecución, coordinación y control de la implementación de los procedimientos para la prevención de la contaminación en cada dependencia involucrada.
- La centralización de la información y mejor utilización de los recursos disponibles.
- El empleo óptimo de los recursos, tanto humanos como materiales, para un rápido control de la contaminación de los recursos naturales originado por las actividades del sistema integral de agua potable.

### **Programa de Capacitación**

El personal responsable de la ejecución del Plan de Manejo Ambiental y de cualquier aspecto relacionado a la aplicación de la normatividad ambiental, deberá recibir la capacitación y entrenamiento necesario, de tal manera que le permitirá cumplir con éxito el presente Plan de Manejo Ambiental.

### **Programa de Salud y Seguridad**

Durante la ejecución de las labores de construcción y operación, del sistema integral de agua potable en San Cristóbal deberá cumplir con un Programa de Seguridad, Salud e Higiene Ocupacional.

Se aplicarán las normativas y regulaciones del Código del Trabajo y el Reglamento de Seguridad Industrial del IESS, estas estarán relacionadas con:

- Desempeño general
- Equipo mínimo de seguridad industrial para protección y control.

- Señalización de diferentes áreas dentro del relleno. (Señales restrictivas, Señales de atención, Señales de advertencia).

Capacitación y entrenamiento en riesgos.

### **Plan de Manejo de Desechos**

El plan de manejo de desechos establece las directrices para el adecuado manejo de cualquier residuo generado por las actividades ejecutadas durante la etapa constructiva y/u operativa del proyecto, y cuya aplicación será realizada directamente por la compañía constructora, supervisada por Fiscalización, y cuyo seguimiento lo darán los promotores del proyecto el Municipio de San Cristóbal, responsables de la aplicación del Plan de Manejo Ambiental.

### **Plan de Relaciones Comunitarias**

En este marco se definen un conjunto de prioridades sobre las cuales el proyecto debe ofrecer respuestas concretas a la población. Por lo tanto, se requerirá un acercamiento permanente con la misma.

### **Programa de Rehabilitación**

Este trabajo comprenderá la realización de todas las obras que fueren necesarias para, en forma preventiva, conservar y mejorar el paisaje dentro de la zona del proyecto, las cuales están enfocadas a tareas de que se facilite la poblamiento de las especies vegetales de la zona.

### **Programa de Monitoreo y Seguimiento**

El Plan de Monitoreo Ambiental y Seguimiento tiene como finalidad sustancial, el consolidar un programa sistemático y coherente para la caracterización y seguimiento de la calidad ambiental del entorno del relleno sanitario en relación con sus actividades y sus potenciales impactos ambientales, dentro del área de influencia directa.

El monitoreo se iniciará en la etapa de construcción del proyecto y se lo continuará en la fase de operación; se realizará el monitoreo de las medidas planteadas en el Plan de Manejo Ambiental.

#### **4.2.3.4 PROYECTO 8: RED DE ALCANTARILLADO SANITARIO PARA PUERTO VELASCO IBARRA, ISLA FLOREANA**

##### **RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO**

##### **DATOS GENERALES DEL PROYECTO**

##### **NOMBRE DEL PROYECTO.**

**“CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO EN PUERTO VELASCO IBARRA, ISLA FLOREANA”**

##### **UNIDAD EJECUTORA**

##### **GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL**

Dirección de Obras y Servicios Públicos Municipales.

[www.sancristobalgalapagos.com](http://www.sancristobalgalapagos.com)

[gobmunisancri@hotmail.com](mailto:gobmunisancri@hotmail.com)

##### **LOCALIZACIÓN**

**SECTOR CERRO ASILO DE LA PAZ - PUERTO VELASCO  
IBARRA - ISLA FLOREANA – GALÁPAGOS**

**PLAZO TOTAL DE EJECUCIÓN DE LAS OBRAS**

**21 MESES**

**INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO**

**TOTAL: USD 1'067.688,20**

**SECTOR Y TIPO DE PROYECTO**

**Obra de Saneamiento Ambiental: Objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo “Promover un ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguros”.**

**DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD**

El Gobierno Municipal de San Cristóbal tiene el compromiso de velar por el desarrollo y bienestar de sus ciudadanos, entre las responsabilidades se encuentra la consolidación del Proyecto “Construcción del Sistema de Alcantarillado Sanitario en Puerto Velasco Ibarra” Isla Floreana

En la actualidad, el 100% de la ciudad de Puerto Velasco Ibarra carece de un sistema convencional de alcantarillado sanitario donde puedan evacuar sus aguas servidas; el 68.8 % tiene posos ciegos y el restante 31% son soluciones individuales con posos

sépticos, etc., asumidas por sus propietarios como solución emergente en sus viviendas.

Puerto Velasco Ibarra, carece de una cobertura de servicios de alcantarillado en su totalidad, por lo que las fallas en la construcción y falta de mantenimiento de las fosas sépticas es causa principal de la contaminación ambiental, especialmente en las temporadas invernales, es cuando sobrepasa la capacidad de las fosas sépticas, produciendo rebosamientos y contaminando las viviendas y la ciudad.

## **IDENTIFICACIÓN – DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL**

El sistema de alcantarillado sanitario que sirve a Puerto Baquerizo Moreno fue construido en el año 1982. Este sistema estuvo constituido por redes terciarias, tanques sépticos y sistema de infiltración semidirecta a la bahía. Aunque el diseño (hecho por el ex – IEOS) comprendía un sistema de tratamiento a nivel secundario mediante la implementación de una laguna de estabilización y un sistema de contacto, este componente no se construyó.

Posteriormente en 1986, en base a un nuevo estudio del mismo IEOS, se mejoró el sistema con la construcción de dos interceptores para conducir todas las aguas servidas a una estación



de bombeo, también construida como parte del mejoramiento, desde donde se las impulsa fuera de la bahía, paralelamente a estos trabajos se concluyo también la red de alcantarillado sanitario para la parroquia el Progreso, pero no así para Puerto Velasco Ibarra, parroquia que de acuerdo al mapa Político Administrativo pertenece al cantón San Cristóbal, requerimiento que fue identificado de forma participativa por la comunidad la ejecución del Plan Cantonal efectuado por la AME en 1998, y ratificado por el Consorcio de Municipios de Galápagos en la actualización de este Plan, desde entonces consta en el banco de Proyectos y Acciones y listado de proyectos de arrastre como una prioridad de ejecución de este proyecto Socio – Ambiental en la parroquia Puerto Velasco Ibarra de la isla Floreana.

La ausencia de este elemental servicio básico ocasiona problemas de salud a sus habitantes y visitantes como los siguientes: gastrointestinales, enfermedades como tifoidea, hepatitis, dengue, etc.

Por lo que de acuerdo al nivel de importancia asignado en el Plan Estratégico su ejecución es prioritaria.

## **UBICACIÓN**

### **EL CANTÓN SAN CRISTÓBAL**

Galápagos está situada a 972 Km de la costa continental del Ecuador. La superficie terrestre total es de 7.882 Km<sup>2</sup>, Las zonas colonizadas o áreas de asentamiento humano (Urbanas y Agrícolas) ocupan 278 Km<sup>2</sup>; apenas el 3% de la superficie total del archipiélago; el 97% restante tiene la categoría de Parque Nacional, Le corresponde el sexto uso horario occidental, a diferencia del Ecuador continental al que le corresponde el séptimo uso horario.

San Cristóbal es uno de los tres cantones de la provincia insular de Galápagos

Sus islas pobladas son: San Cristóbal<sup>1</sup> (Chatam) y Santa María (Floreana)

**Zona Colonizada:** 83.93 Km<sup>2</sup> (15%)**Ubicación:** Está situada al Sudeste de la Provincia Insular de Galápagos, hacia los 9° 16'' de Latitud Sur y 91° de Longitud Oeste, se extiende desde el Sudeste hacia el Noreste, en una extensión de 26.2 Millas y un ancho aproximado de 7.5 Millas. Los puntos extremos son Punta Wrech en latitud 00° 54.6'' Sur y longitud 89° 37.6'' Este, y Punta Pitt en latitud 00° 42.7 '' Sur y longitud 89° 14.5'' Este<sup>1</sup>

**División Territorial: Cabecera cantonal y cantonal y provincial:**

Puerto Baquerizo Moreno, **Parroquia:** El Progreso Y Puerto Velasco Ibarra en la Isla Floreana.

**Distribución de la Población Residente del Cantón San Cristóbal, Según Parroquias, Censos 2001 – 2006**

Tabla N°. 11 Distribución Poblacional residente del cantón.

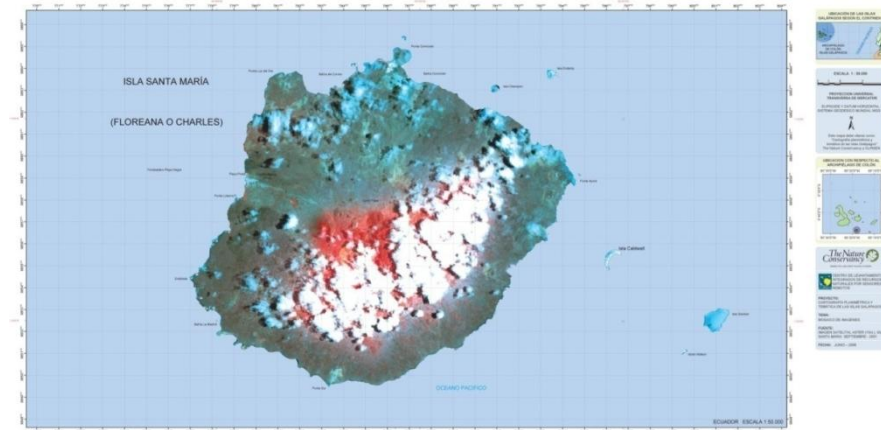
PARROQUIAS	CENSO 2001			CENSO 2006		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
TOTAL	3041	2592	5633	3247	2895	6142
Pto. Baquerizo Moreno (Urbano)	2604	2304	4908	2904	2635	5539
El Progreso	380	257	637	279	215	494
Floreana	57	31	88	65	45	109

Fuente: INEC, Censos 2001 y 2006.

Puerto Baquerizo Moreno es el centro de las actividades productivas del cantón y, al ser la capital provincial, allí se desenvuelven las principales actividades político-administrativas de la región, ello explica en alta medida que la ciudad albergue al 87,1% de la población de la isla. El resto de la población se distribuye en las parroquias rurales de El Progreso (11,3%) y Floreana (1,6%).



Mapa N° 8 Isla Floreana y/o Santa María



Fuente: Cartografía Planimétrica y temática de las Islas Galápagos, The Nature Conservancy y Clirsen

## ANTECEDENTES

Su nombre “Floreana” viene en honor al primer presidente de Ecuador **Juan José Flores**, como también el nombre de Puerto Velasco Ibarra en honor al Ex – Presidente José María Velasco Ibarra, ya que fue el quien tomó posesión del archipiélago, fue aquí donde se estableció el primer asentamiento humano oficial.

A esta isla también se la conoce con el nombre de **Santa María** en distinción a una de las carabelas de Cristóbal Colón.

**Energía, Comunicación y Transporte:** Existe alta dependencia energética del combustible fósil transportado desde el continente, sin embargo parte de su consumo es generado por energía fotovoltaica renovable a través de un proyecto piloto que se encuentra en operación.

El 100% de sus calles son lastradas, la vía 12 de febrero es la arteria principal que articula Puerto Velasco Ibarra con la parte alta de la isla donde se encuentra el sitio de visita turística la Galapaguera, el asilo de la paz y las cuevas.

La comunicación entre la ciudad, el sector rural y Floreana es deficiente, el único acceso a la isla es por vía marítima a través de un pequeño y deteriorado muelle en Puerto Velasco Ibarra, la aspiración de sus pobladores es la construcción de una pista de aterrizaje para vuelos internos.

**Turismo:** Todos los visitantes extranjeros ingresan por vía marítima a bordo de embarcaciones turísticas de empresas que operan en la isla, se ha registrado un promedio de 10 lanchas de turismo que visita la isla Floreana diariamente contabilizándose un promedio de 80 turistas.

Por su ubicación geográfica, al sur del archipiélago, los costos de operación de las embarcaciones (por la distancia en relación con otras islas) y la programación de los circuitos turísticos han sido factores limitantes del desarrollo turístico de Floreana.

Los lugares y destinos turísticos más importantes que se pueden visitar en la isla son:

La bahía Post Office, Playa Negra con arena de lava, la Laguna de Flamingos, Punta Cormorán, la Corona del Diablo, la

Galapaguera, el Asilo de la Paz y las Cuevas de los Piratas que eran refugios de los piratas del siglo 18.

Un excelente lugar para la práctica del buceo o diving es La Corona del Diablo. En Punta Cormorán existe una playa muy hermosa y se pueden observar flamencos rosados alrededor de una laguna oculta, Las Tortugas Marinas anidan en esta hermosa playa de arena blanca durante los meses de Diciembre a Mayo. También se puede apreciar lobos marinos y piqueros patas azules.

Cerca de Punta Cormorán se encuentra la Corona del diablo la cual es un cono volcánico medio sumergido con hermosas formaciones de coral, es ideal para quienes disfrutan del Snorkeling.

En este lugar se puede observar la bellísima fauna marina de Galápagos.

Las Islas Galápagos de Floreana durante mucho tiempo ha sido conocida como **Post Office Bay** o la "Bahía del Correo" del océano pacífico.

Aquí se puede encontrar un barril de madera que fue colocado para actuar como una oficina de correos en el siglo 18, de esta manera los barcos que regresaban a casa recogían el correo del barril y lo transportaban a destinos principalmente en Estados Unidos y Europa, (Santa María o Charles) tiene hermosos sitios en donde se puede observar muchos Animales de Galápagos como:

Pingüinos flamencos, Iguanas Marinas y muchas otras especies exóticas.

La convergencia de distintas corrientes marinas con sus espacios representativos y la diversidad de hábitat hacen del ambiente submarino de Galapagos un sitio único de especies características oceanográficas en las que conviven diversidad de especies de ambientes tropicales, subtropicales y templados. Estas características del ambiente submarino lo han ubicado a Galápagos como importante destino turístico de buceo recreacional desde 1973 año en el que empezó a operar la primera embarcación para buceo. Por el momento es una de las actividades mas lucrativas e importantes en la isla Floreana.

La calidad de los servicios turísticos es baja, las únicas posibilidades de contacto de los turistas con los pobladores es por la venta de artesanías.

**Pesca:** No existe ningún lugar seguro para el acoderamiento de las pangas y embarcaciones, el fondeadero se encuentra frente a la playa negra, ocasionalmente han sucedido accidentes de las embarcaciones por el oleaje, Una pequeña rampa de cemento ubicada a lado del pequeño Muelle Turístico y de pesca, es utilizado por los armadores para poder varar sus pangas, se requiere dotar de una área y sitio adecuado para esta actividad.



Las artes de pesca utilizadas son artesanales, es decir manuales, las pesquerías artesanales están sustentadas principalmente por los recursos: langosta, pesca blanca (bacalao, camotillo, brujo, mero, lisa rabo amarillo, lisa rabo negro, palometa, guaho, entre otros), y pepino de mar.

Hay que señalar que no por el hecho de que exista un aumento en la producción bruta de peces en el cantón exista aumento en la Captura por Unidad de Esfuerzo (CPUE), más bien por el contrario en los últimos años la Tasa de crecimiento anual del CPUE (lbs/bote\*viaje) es negativa, especialmente en peces capturados con empate. Esto se debe seguramente al aumento del Esfuerzo Pesquero sobre el recurso, y no tan solo por la flota pesquera local, sino también debido a la pesca ilegal de estos recursos por la flota palangrera continental. Las poblaciones objetivo están llegando a su Rendimiento Máximo Sostenible.

**Agropecuaria:** La isla Floreana, a pesar de presentar características poco favorables, como el escaso suelo superficial, clima cálido húmedo que favorece a las enfermedades y plagas de los cultivos, topografía ondulada e inclinada, cuenta relativamente con escasa agua dulce en gran parte de la zona agrícola, pese a ello es de buena calidad para el cultivo y áreas considerables para pastoreo de ganado.

El principal problema para los agricultores es que la agricultura no es rentable, ya que no se vende todo lo que se produce, el consumo es deficiente, no hay organización de los agricultores para la comercialización de los productos tanto en la población de las islas como en los hoteles y las embarcaciones, falta de agua y producción permanente, el precio de los productos no es competitivo con los productos transportados desde el continente.

**Salud:** La deficiencia de los servicios de Salud se manifiesta en la actividad de atención concentrada en la morbilidad, falta de médicos especializados, pocos programas de promoción de salud, insuficientes acciones de autogestión y cogestión, dispensario medico con escasa infraestructura y equipamiento, no existe cuidados medios o intensivo.

En el ámbito administrativo se identifican las acciones de salud aisladas (ausencia de políticas de salud), escasa asignación de dinero para el sector, bajo monto, ausencia de administración gerencial y unidad de salud inadecuada (obsoletas, falta de mantenimiento, modernización, etc.). Las enfermedades mas frecuentes se vinculan con la falta de agua potable, lo que produce (parasitosis, hepatitis, tifoidea, etc.)

**Educación:** En lo básico hay déficit de equipamiento educativo primario, secundario no existe, sin embargo el único plantel “Escuela Amazonas” tiene necesidades físicas de mantenimiento, equipo y construcción de obras complementarias, la

educación es deficitaria en calidad y en administración, hay bajo rendimiento.

**Deporte:** Existe un déficit de equipamiento de canchas deportivas, La poca conciencia y espíritu deportivo, la falta de planificación, presupuesto para las federaciones y asociaciones deportivas, de eventos deportivos, personal técnico en cada área deportiva y la politización son el marco en el cual se desenvuelve el deporte.

Las actividades deportivas vinculadas al turismo, como el caso del Surf, permiten la estancia del turista en tierra, la incorporación de otros deportes, ampliaría el beneficio a la comunidad.

El deporte vinculado al sector turismo y pesquero, es otra opción para diversificar la oferta y beneficiar al los pescadores orientando sus actividades a la pesca deportiva, natación y buceo.

**Cultura:** La consolidación parcial del sector poblado ha sido un proceso relativamente reciente, por lo que no encontramos una cultura propia y autóctona, la diversidad cultural efecto de las migraciones va construyendo lentamente la identidad isleña.

El aislamiento del continente y el impacto de los medios de comunicación televisivos del exterior, han provocado desconocimiento de lo que sucede en el país, falta de integración nacional, y un proceso negativo de aculturación

**La ciudad:** Puerto Velasco Ibarra tiene dos ejes viales principales que caracterizan su trazado urbano: En sentido oeste-este la Av. 12 de Febrero, que partiendo desde el Muelle o área del Destacamento Naval, articula los flujos de actividades productivas y comerciales entre el sector bajo de la ciudad con la parte alta de la isla y sus áreas agrícolas. La calle Juan Miguel Salgado es el eje longitudinal sur - norte avanza paralela a la costa conecta el sendero que conduce a la Lobería, el Centro de Interpretaciones con las oficinas del PNG.

**Equipamiento Urbano:** En la isla tenemos agua dulce que nace de las vertientes del Asilo de la Paz, aunque su volumen es bajo, las entregas de agua en los domicilios se efectúa cada tres días el equivalente a dos tanques de 60 galones, este volumen se reduce considerablemente en temporadas de estiaje y prolongadas sequias.

Como se señaló anteriormente Puerto Velasco Ibarra carece de un sistema de alcantarillado sanitario en la ciudad, lo que esta ocasionando problemas de contaminación ambiental, por lo que su requerimiento es urgente.

La recolección de residuos sólidos urbanos se realiza bajo el mismo esquema de clasificación propuesto por Gobierno Municipal de San Cristóbal, iniciándose en los domicilios, y clasificándoles en los tres grupos principales: rechazo, reciclables, y orgánico.

Todas sus calles incluyendo la vía hacia la parte alta de isla son lastradas, carece de calzadas, bordillos y aceras.

Tabla N°. 12 Cobertura de eliminación de aguas servidas

Categorías	Casos	%
Red pública de alcantarillado	0	0,0
Pozo ciego	31	68.8
Pozo séptico	7	15.5
Grieta	4	8.8
Otro	3	6.6
Total	45	100,0

Fuente: INGALA, Info - Galápagos

En Puerto Velasco Ibarra, centro poblado de la isla Floreana o Santa María la política de crecimiento urbano crea una nueva forma de ocupación y uso de suelo no tradicional acorde a las dificultades de dotación de servicios básicos para una población la más alejada y pequeña de Galápagos con el propósito de dirigir el asentamiento en forma controlada y orientada hacia la conformación y consolidación de un núcleo urbano concentrado para evitar la dispersión que ha originado dificultad para la provisión de servicios básicos que impide conformar una imagen urbana, así como también como medida para frenar la especulación del suelo urbano.

## **ALCANCE**

El proyecto busca cubrir la falta de un sistema de redes de alcantarillado sanitario en la totalidad de Puerto Velasco Ibarra, como también la eliminación de las fosas sépticas y posos ciegos para disminuir los impactos ambientales negativos que se producen.

Incluir en el sistema de alcantarillado sanitario, un sistema de tratamiento de aguas servidas antes de la descarga para evitar la contaminación del agua de la playa en el punto de descarga, adicionalmente se requiere incluir una estación de bombeo de alcantarillado sanitario con su óptimo funcionamiento en la Instalación y Descarga Submarina cercano a la orilla fuera del área urbana.

Actualizar el catastro de usuarios: aunque están ingresados la mayoría de usuarios del servicio, falta una actualización de la categoría de usuario.

Falta un estudio completo de impacto ambiental, en el que se analicen minuciosamente las alternativas propuestas y se elijan aquellas que presenten las menores afectaciones al ambiente y la mayor eficiencia de tratamiento.

## **ANÁLISIS DE PROBLEMAS**

La fortaleza de la isla Floreana, que lo diferencia de otras islas, es la de contar con agua dulce, aunque en menor cantidad que la isla San Cristóbal, lo cual es directamente proporcional al funcionamiento adecuado de las redes de alcantarillado sanitario al existir fluido circulante en su interior.

La implantación del proyecto “Construcción del Sistema de Alcantarillado Sanitario en Puerto Velasco Ibarra”, debe ser manejado bajo el principio de sostenibilidad para lo cual se requiere tomar acciones de protección de redes, mantenimiento del sistema, revisión de la red de distribución, administración, control en el uso, así como definir políticas justas y adecuadas de cobro del servicio.

Los problemas que han sido identificados en un reciente muestreo efectuado en la isla y que se relacionan con la falta del sistema de alcantarillado sanitario son los siguientes:

Presencia de afecciones Físico Químico y Bacteriológicas.

Ausencia de baterías sanitarias públicas.

Ausencia de Infraestructura sanitaria en su totalidad.

Ausencia de brigadas medicas.

Poca organización ciudadana.

Escaso transporte hacia la isla.

Ausencia de sanitarios en determinados hogares.

Falta de agua potable.

Aislamiento institucional

Poca población (25 familias), en la actualidad hay aproximadamente 130 residentes en la isla Floreana, y la población flotante adicional es 80.

### **LÍNEA BASE**

El momento cero o estado actual de los componentes (ambientales, económicos, organizativos, capacidades, etc.) lo tenemos de la siguiente forma:

Actualmente la ciudad carece de redes primarias y secundarias de alcantarillado en Puerto Velasco Ibarra.

Tenemos a todos los sectores de Puerto Velasco Ibarra que aún no cuentan con este servicio equivalente al 100%, lo que constituye un indicador para nuestro proyecto.

Nuestro proyecto busca cubrir el 100% con la Red Principal, secundaria de alcantarillado Sanitario, Colectores, planta de tratamiento de Aguas Servidas Domesticas, estación de bombeo y descarga submarina.

El estado actual de estas calles sin alcantarillado, origina focos de contaminación ambiental, derivándose en afectaciones



intestinales y pulmonares principalmente, y otras afectaciones derivadas y consecuentes.

En su parte organizativa el Gobierno Municipal de San Cristóbal cuenta con un equipo caminero conformado por una motoniveladora, un rodillo, un tanquero para suministro de agua, tres volquetas, una cargadora frontal, contamos además con una mina de material pétreo con una trituradora, igualmente contamos con una maquina adoquinera, una cortadora de piedra, una encuadradora, mano de obra, y un promedio de 10 chóferes.

El alcantarillado sanitario estará compuesto por una red de tuberías principales, secundaras y colectores que conducen las aguas servidas de la ciudad a la planta de tratamiento y estación de bombeo de alcantarillado sanitario, esto es técnicamente factible pues la pendiente ascendente de Puerto Velasco Ibarra contribuye a la implantación de este proyecto Socio Ambiental, la estación se ubicará en el lado norte del limite urbano con el Parque Nacional, desde donde serán bombeadas las aguas tratadas hacia el mar por medio de un emisario directamente al mar, y/o estas aguas podrán ser reutilizadas en los parques y jardines del Malecón.

## **ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA**

La población directa demandante constituye 210.00 habitantes, e indirecta 130.00 habitantes de Floreana.

Beneficiarios directos tenemos 210.00 habitantes, como beneficiarios indirectos tenemos 5633 habitantes, como población total del cantón tenemos 6142 habitantes.

El Gobierno Municipal de San Cristóbal cuenta principalmente con experiencia acumulada en la ejecución de proyectos ejecutados bajo la modalidad de administración directa, cuenta también con equipo, maquinaria, herramienta, y mano de obra: para el caso de ejecutar el proyecto bajo la modalidad citada, se contará con tres cuadrillas de trabajadores conformada por seis trabajadores cada uno liderado por un maestro mayor, se contará también con una retroexcavadora para apertura de zanjas, cuyo rendimiento óptimo en tendido de tubería de alcantarillado, por cuadrilla por día está programado en 60.00 ml

El tiempo de vida útil del proyecto se ha considerado a 25 años. Con su correspondiente mantenimiento periódico.

## **OBJETIVO GENERAL**

Que la sociedad civil de la isla Floreana, en un 100% cuente con acceso directo a la red Principal de Alcantarillado.

Identificar, ubicar el nuevo tendido de las redes de drenaje de alcantarillado, con el diseño de obras complementarias, como en nuestro caso cajas de registro de 0.60 m x 0.60 m, colectores, principales y secundarios, trampas de grasas, etc. Para

posteriormente darle el tratamiento apropiado a las aguas servidas, evacuar a través de la estación de bombeo, y consecuentemente a la descarga submarina situado en el lado norte de Puerto Velasco Ibarra.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Que la red Principal de alcantarillado Sanitario cubra todas las vías urbanas de la ciudad
- Garantizar una óptima evacuación de aguas servidas que garantice una buena salud en la población de Puerto Velasco Ibarra.
- Programar el mejoramiento de la capa de rodadura en los diferentes sectores de la ciudad para asegurar suficiente protección al tendido de la tubería de alcantarillado.

### **INDICADORES**

- Identificadas las calles y sus tramos que carecen de la red de alcantarillado sanitario en los diferentes sectores de la ciudad.
- Diseñado el nuevo sistema de red, con posicionamiento de colectores, cajas de registro de alcantarillado, y demás accesorios.





**Obra de Saneamiento Ambiental:** Objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo “Promover un ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguros”.

## MARCO LÓGICO

Cuadro N°. 54 Matriz de Marco Lógico del Proyecto “Alcantarillado S. en Pto. V. I”

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Que la sociedad civil de Puerto Velasco Ibarra, en un 100% cuente con acceso directo a la red de Alcantarillado sanitario	7790.00 ml de red de red principal. 47.00 colectores principales. 246.00 cajas de registro de alcantarillado. 1.0 planta de tratamiento de AASS	Planos, fotografías, videos, Informes técnicos del cumplimiento de la obra por parte del dpto. de Obras Publicas	El mantenimiento de las redes y cuidado de la población y del gobierno local se mantiene
<b>PROPÓSITO</b> Contar con una comunidad urbana saludable, fomentando la cadena productiva y el desarrollo sustentable de la isla	Implementada en un 100% la nueva infraestructura sanitaria en todas las vías urbanas de la ciudad..	Informes médicos de la Dirección de Salud establecen bajos niveles de contaminación.	La comunidad del sector y los visitantes disfrutan de sus diferentes áreas de circulación, sin contaminación
<b>COMPONENTES</b> Elevado auto estima de los pobladores, mejoramiento de la calidad de vida, mejoramiento de su imagen urbana, incremento de plusvalías, población mentalmente motivada y más saludables	Construidos sistemas municipales de alcantarillado y aguas residuales, con tecnología de punta y en operación. Desarrolladas campañas de salud, y cuidado de la red.	Registros médicos de atención local favorables.	Las condiciones de salud de la población urbana de la isla Floreana se ha fortalecido.
<b>ACTIVIDADES</b> Diseño y ejecución de las obras de construcción	Costo de obra USD <b>1'067.688.20</b>	Presupuesto, Ingenieros sanitarios, permisos, materiales, maquinaria, mano de obra, etc.	las Autoridades y la comunidad participan activamente en el proyecto

Fuente: Elaborado por el Autor

## **IMPACTO SOCIAL**

El proyecto para la construcción del sistema de alcantarillado sanitario en la isla Floreana, favorecerá enormemente la calidad de vida de los 210.00 residentes de Puerto Velasco Ibarra, mejorará las condiciones de salud de sus habitantes.

El proyecto técnicamente tiene como ejecutarse, ya que el Gobierno Municipal de San Cristóbal cuenta con el equipamiento y el personal técnico suficiente y capacitados para la ejecución de la obra por administración directa, además por su experiencia en la ejecución de proyectos de igual magnitud, (Malecón Fase I, II, III, Muelle Eco-turístico y ampliación del sistema de alcantarillado en Puerto Baquerizo Moreno).

## **VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO**

No es recuperable la inversión, pero la operación y el mantenimiento se cubren, con financiamiento institucional, por ser un proyecto tipo social, el beneficio lo recibe la comunidad.

## **FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

El Gobierno Municipal de San Cristóbal cubrirá los USD  
1'067.688.20

## **METAS**

- Cubrir a corto y mediano plazo la ausencia del Sistema de Alcantarillado Sanitario en Puerto Velasco Ibarra, implantando redes principales, secundarias, cjas de registro, colectores, planta de tratamiento, estación de bombeo de alcantarillado sanitario y descarga submarina.
- Proveer de servicios de alcantarillado al 100% a la población urbana.
- Organizar el sistema tarifario del servicio de alcantarillado.

## **DURACIÓN DEL PROYECTO Y VIDA UTIL**

El proyecto tiene un periodo de duración de 21 meses, se instalarán los equipos necesarios para generación eléctrica y de reserva tipo ISLA que garantizarán el permanente funcionamiento de toda la planta así como los subsistemas de captación, impulsión y servicios generales de la instalación estando debidamente instalados bajo cubierta e insonorizados con baja emisión de contaminantes.

Se dispondrá de tanques de almacenamiento de combustible para una autonomía no inferior a 30 días que cubra eventualidades en cuanto al suministro de combustible y constará de las correspondientes bombas para trasiego del combustible y las medidas de seguridad para vertido de combustible.

Tanto las válvulas como los cuerpos e impulsores de las bombas y las conducciones de agua bruta y producto ofertadas



serán construidas en material plástico y/o acero que garantice una vida útil de 20 años.

Su periodo de vida útil se proyecta a 20 años tiempo en que se llevará a cabo el proceso de evaluación.

### **Marco legal e institucional**

El proyecto a construirse corresponde al sector de la construcción de obras públicas, tipología infraestructura sanitaria. Se localiza en la isla Floreana, es decir, dentro de la jurisdicción del Municipio de San Cristóbal, que es el ente que regula el uso y la ocupación del suelo urbano a través de la Dirección de Obras y Servicios Públicos Municipales. En consecuencia a esta Dirección le corresponde revisar y aprobar los documentos ejecutivos del proyecto.

La Ley de Régimen Municipal Art. 212, literal k) señala como una competencia municipal la del análisis de los impactos ambientales de las obras. Así mismo, de acuerdo a lo que señala el Texto Unificado de Legislación Secundaria sobre Medio Ambiente, Libro VI la Autoridad ambiental en razón de territorio corresponde ejercer a la municipalidad a través de la Dirección de Gestión Ambiental Municipal.

En cuanto a la salud y seguridad laboral del personal que trabajará en la obra, se atenderá a lo que establece el Código de Trabajo y corresponderá observar a los constructores todas las medidas de higiene y seguridad necesarias para prevenir o eliminar los riesgos de trabajo.

Finalmente, cabe especificar que el proyecto se refiere a la ejecución obras nuevas, situada en un área semi - alterada donde prevalecen los usos urbanos por lo que los impactos ambientales y sociales se deduce que no serán relevantes.

### **ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL Y PLAN DE MITIGACIÓN**

En esta sección se desarrolla en forma general, la información que está considerada en el estudio de evaluación de impacto ambiental a que está sujeto el presente proyecto, de acuerdo a la Ley de Régimen Especial de Galápagos.

Por tanto, aquí se describe en forma resumida tanto el alcance del proyecto como las características del medio físico, biótico y socio cultural del área de influencia directa del proyecto, información que se expone en el acápite titulado como Ficha Ambiental del Proyecto.

Un segundo aspecto que se aborda en esta sección, se refiere a la identificación de los potenciales impactos ambientales

que ocasionaría el proyecto, información a partir de la cual se identifican las variables ambientales relevantes que se deberán analizar en el respectivo estudio de evaluación del impacto ambiental.

En conjunto esta información constituye una base para la preparación del Plan de Manejo Ambiental.

Este proyecto puede afectar moderadamente el medio ambiente, pero cuyos impactos ambientales negativos son fácilmente solucionables; este proyecto requiere un estudio de impacto ambiental. La categoría de Impacto Ambiental que tiene este proyecto es categoría 3.

## **FICHA AMBIENTAL DEL PROYECTO**

### **Identificación del Proyecto**

Nombre	“Sistema de Alcantarillado Sanitario para Puerto Velasco Ibarra en la Isla Florean”
Localización	Provincia Galápagos. Cantón San Cristóbal. Ciudad Puerto Velasco Ibarra
Auspicia	Gobierno Municipal
Tipo del Proyecto	Saneamiento ambiental

### **Descripción resumida del Proyecto**

#### **Red Principal y Secundaria de Alcantarillado sanitario:**

Con tuberías de 150.00 mm Novaform, colectores principales en las bocacalles, cajas de registro domiciliarias, se encuentra en la zona la urbana en su totalidad.

**Planta de tratamiento de Aguas Servidas:** Construcción de una Planta de tratamiento de aguas servidas en Puerto Velasco Ibarra, situada en el extremo norte dentro de la zona urbana y limitando con el Parque Nacional de Galápagos en el lado norte. En esta zona en la que limita con el Parque es necesario preservar la vegetación existente, y prestar especial atención a especies de aves y pequeños reptiles que esporádicamente se encuentren en esta zona.

#### **Datos del Promotor**

Razón Social	Gobierno Municipal de San Cristóbal		
Representante Legal	Lcdo. Pedro Zapata. Alcalde y Abg. Wilson Garcés. Procurador Síndico		
Dirección	Av. Charles Darwin y calle 12 de Febrero, esquina		
Sector	Barrio Central		
Ciudad	Puerto Baquerizo Moreno		
Provincia	Galápagos		
Fax	2520008	Teléfono	2520 119

#### **Características del Área de Influencia**

##### **Del Medio Físico**

Floreana, consta de una superficie de 173 km<sup>2</sup>. La altitud máxima se encuentra en el volcán de Pajas, a una altura aproximada de 550 m. Encima de un gran volcán escudo original se superponen varios conos y cráteres relativamente jóvenes, zona colonizada: 3.10 Km<sup>2</sup> (1.8%)

Altitud: El área de influencia directa de la obra a construirse 17 msnm, altura promedio.

## Clima

### Temperatura:

Por sus características climáticas se consideran a las islas del archipiélago de clima subtropical, localizadas en una zona de transición climática entre la costa occidental de Sudamérica y la zona seca del Océano Pacífico Central. Hay una época de lluvias fuertes y calor (hasta 35° C) que va de enero a mayo y una temporada con menos precipitaciones y menos temperatura (21° C) que va de junio a diciembre. Estas condiciones climáticas determinan la presencia de una vegetación de tipo xerofítica y una escasa producción de agua. En las islas grandes del archipiélago (como es el caso de Floreana), se manifiestan cuatro fajas climáticas, una de las cuales estarán influyendo directamente sobre el área del proyecto:

Primera Faja - Corresponde a la parte baja donde se desarrolla el espacio urbano. El escaso suelo se halla disperso entre la roca volcánica, generalmente es poco profundo y de color rojizo. El clima de esta faja es completamente seco, debido a la influencia de la Corriente Fría de Humboldt. Sólo caen unas pequeñas lloviznas durante los meses de Enero a Abril.

## Geología, Geomorfología y Suelos

En origen el suelo es rocoso proveniente de derrames lávicos de primera generación que formaron superficies de coladas de horizontales a muy inclinadas, desde poco disectadas a localmente disectadas en franjas.

Litológicamente son lavas basálticas, macizas, poco vesiculares; dominan los afloramientos rocosos y pedregosos. En esta zona localmente se encuentra alteración arcillosa, color rojizo, de escasa potencia. El escurrimiento que se produce en la estación lluviosa es muy difuso, característico en suelos de permeabilidad media. Se producen fenómenos de acumulación en las partes bajas o deprimidas de la Zona Basal por lo que las condiciones de drenaje se pueden calificar de moderadas. Por lo descrito la calidad del suelo no es apta para usos como el agrícola por ejemplo.

En el área específica del proyecto la ocupación actual del suelo se dedica íntegramente a asentamientos humanos, por lo que la superficie ocupada ha sido totalmente alterada para crear las condiciones necesarias para el desarrollo urbano.

## Hidrología

En el sector de emplazamiento específico del proyecto existen varios cuerpos de agua superficiales permanentes y temporales, debido a que esta zona tiene un balance hídrico a favor de la

evaporación. Los principales factores para este efecto son: las altas precipitaciones, la alta reflexión de la luz debido a la composición del terreno donde predominan afloramientos pedregosos, y, el calor provocado por una alta temperatura ambiente.

### Aire

En general la calidad del aire en la ciudad se la puede calificar como pura, debido a una muy buena recirculación del viento. La frecuencia preferencial de vientos tienen una dirección Sur y Sur-Este (SE), con velocidades de 3 a 4 m/seg. (12 a 15 Km./h). En cuanto ruido urbano que se dispersa a través del aire se lo puede calificar como bajo, propio de una pequeña ciudad cuya actividad predominante es la residencial.

### **Caracterización del Medio Biótico**

Se describen las condiciones bio-ambientales actuales del área de influencia del proyecto distribuido para cada una de las Islas del Archipiélago de Galápagos. La información que se presenta en este capítulo fue obtenida a través de la investigación de la literatura publicada y de los estudios que se han realizado en el sector, la Ilustre Municipalidad y la parroquia Puerto Velasco Ibarra, actualmente tienen definido el uso del suelo destinado a dotar de infraestructura y servicios para el bien comunitario y de esta manera elevar y mejorar el nivel de vida de los habitantes.

Es imperativo advertir que las actividades de campo y de observación se situaron exclusivamente a los sectores y sitios donde se van a construir la infraestructura propuesta, como ya se mencionó son sitios donde el uso del suelo ha sufrido cambios sea por ampliación de los servicios comunitarios (viviendas) o por manejos agrícolas, sin embargo se ha descrito considerando zonas de vegetación, por tratarse del Parque Nacional y la Reserva Marina de Galápagos para que en cierta manera no se afecten, ya que el proyecto se ubica en sitios y áreas mínimas, muy puntuales.

### Ecosistema

De acuerdo a la clasificación de Holdridge (1978), la región insular, debido a factores climáticos muy locales, le corresponde la zona de vida del tipo bosque seco Pre-Montano (b.s.PM).

### Flora

No obstante lo anterior, en las islas se observan cambios sucesivos de vegetación desde el nivel del mar hasta la parte alta de las islas, que se corresponden con las fajas climáticas antes referidas. Estas formaciones constituyen unidades diferenciadas llamadas zonas de vegetación. Las zonas de vegetación relacionadas con el área de influencia del proyecto son:



- a. La Zona Litoral (0-10 m), que ocupa toda la línea costera de San Cristóbal. Aquí las especies más representativa de flora son, *Cryptocarpus pyriformis*, *Avicennia germinans*, *Sesuvium* spp. Esta vegetación se caracteriza por su tolerancia a las condiciones de salinidad.
- b. La Zona Árida (10-50 m) se encuentra a continuación de la zona litoral y está dominada por árboles deciduos, como por ejemplo arbustos del género *Bursera* y especies tolerantes a la sequía como los cactus *Opuntia* sp. y *Jasminocereus* sp. También se encuentran hierbas anuales que sobreviven en la estación seca como semillas.

En el área de influencia del proyecto, las citadas especies de flora nativa/endémica, conforman escasos y aislados remanentes de vegetación que alternan con la presencia mayoritaria de plantas de especies introducidas, las que en unos casos se siembran para el ornato de residencias y parques; y en otros, proliferan como maleza que cubre los predios no construidos en esta parte de la población.

### Fauna Silvestre

En las citadas áreas de cobertura vegetal se observan, principalmente, pequeñas aves consideradas como de interés común como pinzones, papamoscas y cucuves y otras especies terrestres como la lagartija de lava.

## **Características del Medio Socio-cultural**

### Demografía

El proyecto se ejecuta íntegramente en un área de predominante urbana en proceso de consolidación que presenta concentraciones poblacionales de baja densidad, producto de un proceso de urbanización relativamente reciente.

En cuanto a la ciudad en general ésta cuenta con una población de aproximadamente 210.00 habitantes. En los últimos años, el índice de crecimiento poblacional de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, producto de la migración, se ha acelerado y se estima que es igual al 4.5%, sobrepasando al del promedio nacional que es igual al 2.2%.

### Infraestructura Social

La red de abastecimiento de agua se da a través de mangueras PVC de 1 y ½” Por su parte, la recolección y evacuación de aguas servidas no se efectúa debido a la ausencia del Sistema de alcantarillado sanitario.

En cuanto a la gestión de desechos sólidos se dispone de un sistema de gestión de residuos sólidos, el que considera la clasificación de la basura en el origen, recolección, procesamiento y disposición de la basura en un relleno sanitario técnicamente manejado. Este servicio tiene una cobertura superior al 98%.

La ciudad también dispone de una red de energía eléctrica, servicio que cubre el 95% de las viviendas, al igual que la red telefónica domiciliaria.

Por su parte la red de vías urbanas da acceso a todos los barrios. La accesibilidad al sitio de la obra se sirve mediante vías lastradas. Por la relativamente reducida extensión de la urbe, no se ha desarrollado un servicio de transporte público masivo pero en cambio se dispone del servicio de un bus mixto de propiedad de la Junta Parroquial..

#### Actividades socioeconómicas

En el sector primario la actividad extractiva de la pesca es la más importante en la economía de Puerto. En el sector de los servicios, los turísticos están cobrando auge y según proyecciones al respecto, será el sector de más crecimiento en el futuro..

Esta característica de la economía cantonal se refleja claramente en la estructura de la ciudad, en cuanto al aprovechamiento del suelo urbano se refiere. Así, el desarrollo del uso residencial es el predominante; luego le sigue en importancia el comercial, dentro del cual están considerados los establecimientos hoteleros y más servicios turísticos y finalmente unas pocas implantaciones dispersas de talleres artesanales. La infraestructura portuaria dispone de un muelle pequeño para el acoderamiento de embarcaciones menores.

En cuanto a la tenencia de la tierra, mayoritariamente la población detenta la propiedad de predios urbanos debidamente escriturados y catastrados.

En la zona de influencia directa e indirecta del proyecto la principal actividad es la residencial. Se observa también la presencia de otras instalaciones de uso público, como la Junta Parroquial, el Destacamento Naval, una Iglesia Católica, la escuela Amazonas, CNT, Pacifictel.

#### Organización Social

En primer lugar las organizaciones gremiales representantes de los sectores económicos más importantes que son la pesca y el turismo son las más activas. También cabe mencionar la existencia de las organizaciones barriales las cuales se movilizan muy ocasionalmente para reivindicar ante el Municipio mejoras en sus circunscripciones y/o para organizar festividades.

#### Aspectos Culturales

Como se anotó antes, el poblamiento de San Cristóbal procede de la migración por lo tanto, las tradiciones populares se expresan conforme el ancestro regional de donde provinieron las oleadas migratorias que hasta hoy se suceden. Es frecuente la realización de presentaciones artísticas que recrean tales tradiciones.

### Medio perceptual

Por su característica de ciudad portuaria y por el entorno natural propio de la región insular, la ciudad de Puerto Velasco Ibarra proyecta la imagen de ciudad turística que se la trata de desarrollar.

### **Riesgos Naturales e inducidos**

Por la naturaleza insular de la región y por su condición de ser un archipiélago oceánico, el riesgo de eventos naturales como maremotos o similares, aunque nunca han ocurrido, son latentes.

### **Análisis de posibles impactos ambientales**

**(Caracterización/descripción del Proyecto)** Impactos Ambientales y Sociales previsibles

En general los impactos ambientales y sociales que ocasionaría esta obra de reconstrucción a ejecutarse en un área alterada que es parte de un espacio urbano serán de carácter relámpago o sinérgicos cuyo ritmo oscilatorio pasa desapercibido al disiparse la causa, los mismos que serían reversible temporales y transitorio tanto en el área de ejecución como de influencia y desaparecerán cuando la obra concluya.

Las regulaciones aplicables a este respecto constan principalmente en la Ley de Prevención y Control de la

Contaminación Ambiental. Por lo tanto compete a los Ministerios de Salud y de Ambiente constituirse como Autoridades ambientales de aplicación; mientras que, los responsables de su cumplimiento es el promotor del proyecto en este caso el Municipio de San Cristóbal.

### **Alcance**

El contratista y/o la entidad debe considerar los posibles efectos nocivos de su gestión en las condiciones atmosféricas y en los factores edáficos, topográficos, hidrográficos y bióticos en el área y en consecuencia, tomar las medidas preventivas, paliativas o correctivas que resulten necesarias.

### **Efectos Nocivos Previsibles**

#### ❖ En el Estado atmosférico:

Contaminación del aire por la presencia de gases tóxicos, humos, partículas sólidas que se originan al almacenar y utilizar productos químicos y al instalar y poner en funcionamiento las instalaciones temporales necesaria para la ejecución de la obra talleres, mezcladoras, y otros equipos y maquinaria para la construcción.

#### ❖ En la Topografía:

La modificación de las formas topográficas naturales debida a las exigencias constructivas no se producirá y por tanto a causa de esto no se prevé la ocurrencia de impactos ambientales y sociales negativos.

❖ En los cuerpos hídricos:

Contaminación de las aguas debido a vertidos que no son tóxicos que se producirán en la construcción o a la disminución de los caudales de abastecimiento de agua para consumo humano a causa de la demanda de la obra que no será alta, pueden ocurrir; sin embargo, por su magnitud los impactos negativos no serán relevantes.

Por el área de influencia indirecta del proyecto atraviesa un cauce natural de drenaje de aguas lluvias normalmente seco, que se reactiva en los inviernos que causa el Fenómeno del Niño y que ocurre en ciclos irregulares de 5-8 años.

❖ En la fauna y la flora:

Pérdida de sitios de anidación y alteración de hábitat de animales y plantas.

El sitio ya no conserva la fauna y la flora nativas y en consecuencia impactos negativos previsible sobre este componente ambiental no ocurrirá.

❖ En otros hechos circunstanciales:

Interferencia con actividades educativas, turísticas, y de propiedades públicas o privadas.

Incidencias perjudiciales para la industria y el comercio: supresión o interrupción de conducciones de energía o de otras redes de infraestructura pueden ocurrir eventualmente y sus impactos negativos se espera que no sean relevantes.

El incremento temporal del ruido durante el proceso de construcción puede constituirse en un impacto ambiental y social significativo.

### Uso del Suelo

La construcción del proyecto no demanda la ocupación de nuevas áreas, que no sean las mismas que actualmente están utilizadas por la instalación a remodelarse.

Dentro de este aspecto de impactos del proyecto sobre el uso del suelo los efectos serán positivos puesto que cambiará el aspecto de abandono en el que hoy se encuentra el área.

Otros impactos positivos del proyecto durante la etapa de construcción serán la oferta de puestos de trabajo y la dinamización de la economía asociada al comercio de bienes de construcción y al transporte.

### **Medidas a adoptar**

Ante los previsible impactos identificados los responsables de la construcción deberán adoptar las siguientes medidas.

#### ❖ Generales:

El constructor está obligado a concientizar a su personal sobre la necesidad de proteger el medio

Para el efecto, sujetándose a las instrucciones del Fiscalizador, deberá dictar disposiciones precisas respecto a: necesidad de respetar las medidas sanitarias e higiénicas que se dicten y el



deber de informar inmediatamente cuando ocurran prácticas contrarias a las instruidas. Con este propósito empleará todos los recursos a su alcance como, control, capacitación, asesoría de especialistas, etc. El constructor tiene además el deber de supervigilar, exigir y garantizar el cumplimiento de todo lo anterior.

❖ Respecto a los Trabajos de la Construcción:

Durante la construcción los rubros de obra civil e instalaciones contemplados en el proyecto se deben ejecutar tomando en cuenta las siguientes observaciones:

- La magnitud de los trabajos debe encuadrarse dentro de los menores límites prácticamente posibles.
- Las zonas de depósito de materiales excedentes o escombros deberán ser aprobadas por el Fiscalizador, quien, para hacerlo, considerará que tales depósitos no deben perjudicar el aseo urbano ni afectar derechos de terceros o crear cualquier tipo de peligro para las personas y vehículos que circulen por la zona de influencia del proyecto.
- En caso de que no sea posible evitar el empozamiento, estancamiento o encharcamiento de las aguas, o de que su evacuación resulte técnica y/o económicamente inconveniente, se comunicará particularmente al Fiscalizador, para que éste, conjuntamente con las Autoridades sanitarias, disponga el procedimiento y los medios necesarios para el tratamiento de las

aguas, sean éstas del origen que sea, para evitar focos de larvas de mosquito y otros huéspedes de las aguas estancadas, posibles portadores y transmisores de enfermedades.

❖ Respecto al Tránsito:

El tránsito durante el proceso de construcción debe ser organizado y controlado mediante una fiscalización continua y sistemas de señalización.

El propósito es que tanto los vehículos propios del contratista como los que, eventualmente circulan por zonas aledañas al proyecto, no constituyan un peligro para los propios trabajadores, los pobladores de la zona y las actividades económicas que se desarrollan en la zona.

El constructor deberá cumplir todas las regulaciones que se hayan establecido, se establezcan o sean emitidas por Fiscalizador, con la finalidad de reducir los riesgos de contaminación. Entre estas medidas pueden citarse: uso de filtros especiales, empleo de catalizadores, mejoramiento de la calidad y ubicación del sistema de escape, etc.

### **Normas Generales de Comportamiento Laboral**

- Se prohíbe a los trabajadores movilizarse fuera de las áreas de trabajo sin Autorización del jefe de obra.
- Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas en los frentes de trabajo.

- Los trabajadores deberán usar ropas y equipos de seguridad asignados.

### **Señalización de accesos y sectorización**

Todos los accesos al área de construcción deberán ser señalizadas adecuadamente donde se indique:

- Límites de velocidad
- Prohibiciones: uso de pitos, botar/quemar basura, etc.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA ETAPA CONSTRUCTIVA**

### **Descripción y Alcance**

Se realizará un curso de capacitación dirigido al personal asignado para realizar la fiscalización y al Contratista de la Obra. El curso deberá contener el siguiente temario:

- Fiscalización de obras (Criterio Ambiental: “Monitoreo Ambiental Continuo”
- Presentación del Plan de Manejo Ambiental
- Reporte de impactos, corrección y restauración
- Relaciones humanas

Coordinación y Ejecución del Curso:

Municipio de San Cristóbal (Departamento Ambiental o de Obras Públicas)

Duración: 2 días

Lugar: San Cristóbal

Al final del curso, la Fiscalización recibirá una copia del Plan de Manejo Ambiental diseñado.

## **PLAN DE MANEJO AMBIENTAL**

### **Descripción y Alcance**

Durante la etapa constructiva se realizarán tres monitoreos ambientales, los cuales deberán ser coordinados en base al cronograma de construcción, definiendo en él los rubros de mayor impacto podrían producir al ambiente (jerarquización de impactos).

Los monitoreos ambientales estarán a cargo del Departamento Ambiental o de Obras Públicas del Municipio de San Cristóbal.

Las actividades a desarrollarse son las siguientes:

1. Revisión del libro de obra, donde la Fiscalización debe registrar o reportar los posibles impactos causados.
2. Recorrido de los diferentes frente de trabajo
3. Elaboración del informe

La comisión asignada tendrá plena facultad, otorgada a través del contrato de construcción (cláusula especial) de suspender la obra si los daños al ambiente ocasionados así lo ameritan; igual medida debe considerar la Fiscalización Ambiental que, para efecto

de este estudio, corresponde a un “Monitoreo Ambiental Continuo” y una Auditoria Ambiental rigurosa.

## **Objetivo Plan de Manejo Ambiental**

### **Introducción**

El Plan de Manejo Ambiental describe las acciones a tomar en cuenta para minimizar los impactos de las actividades inherentes a la construcción y operación del sistema integral de agua potable de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno y de acuerdo al TULSMA artículos 17 y 19 contempla los siguientes mecanismos:

- Control Ambiental:
- Prevención y Mitigación de impactos.
- Contingencias.
- Capacitación
- Seguridad industrial y salud ocupacional.
- Manejo de Desechos
- Rehabilitación (Recuperación del paisaje)
- Vigilancia Comunitaria:
- Relaciones Comunitarias
- Abandono

Optimizar y monitorear los procedimientos de construcción y operación, a fin de reducir o eliminar los potenciales procesos de generación de contaminación de los recursos ambientales aire, agua, suelo, flora, fauna y social.

## **Alcance**

El Plan de Manejo Ambiental (PMA), cuenta con el detalle de las medidas de mitigación y remediación que deberán ser incorporadas en los diferentes componentes del proyecto.

## **Metodología**

La concreción del Plan de Manejo Ambiental parte de las recomendaciones basadas en la caracterización ambiental y la evaluación de impactos, bajo el marco de la reglamentación ambiental vigente y el entorno legal específico que rige al proyecto.

## **Medidas Correctoras de los Impactos Ambientales Negativos**

Son las medidas correctoras que se establecen para cada impacto ambiental.

## **Programa de Prevención y Mitigación de Impactos Ambientales.**

El Plan de Prevención y Mitigación de Impactos Ambientales, consiste en un conjunto de medidas de prevención y mitigación que deben aplicarse en las diferentes etapas del proyecto Sistema integral de agua potable en San Cristóbal, objeto de estudio (construcción y operación).

## **Programa de Contingencias**

Este programa permitirá al personal que opere en el Sistema integral de agua potable responder rápida y eficazmente a una contingencia.

Dentro de esto se contempla:

- Determinación de medidas, para la prevención de la contaminación.
- Planificación, ejecución, coordinación y control de la implementación de los procedimientos para la prevención de la contaminación en cada dependencia involucrada.
- La centralización de la información y mejor utilización de los recursos disponibles.
- El empleo óptimo de los recursos, tanto humanos como materiales, para un rápido control de la contaminación de los recursos naturales originado por las actividades del sistema integral de agua potable.

### **Programa de Capacitación**

El personal responsable de la ejecución del Plan de Manejo Ambiental y de cualquier aspecto relacionado a la aplicación de la normatividad ambiental, deberá recibir la capacitación y entrenamiento necesario, de tal manera que le permitirá cumplir con éxito el presente Plan de Manejo Ambiental.

## **Programa de Salud y Seguridad**

Durante la ejecución de las labores de construcción y operación, del sistema de Alcantarillado Sanitario en Puerto Velasco Ibarra deberá cumplir con un Programa de Seguridad, Salud e Higiene Ocupacional.

Se aplicarán las normativas y regulaciones del Código del Trabajo y el Reglamento de Seguridad Industrial del IESS, estas estarán relacionadas con:

- Desempeño general
- Equipo mínimo de seguridad industrial para protección y control.
- Señalización de diferentes áreas dentro del relleno. (Señales restrictivas, Señales de atención, Señales de advertencia).

Capacitación y entrenamiento en riesgos.

## **Plan de Manejo de Desechos**

El plan de manejo de desechos establece las directrices para el adecuado manejo de cualquier residuo generado por las actividades ejecutadas durante la etapa constructiva y/u operativa del proyecto, y cuya aplicación será realizada directamente por la compañía constructora, supervisada por Fiscalización, y cuyo seguimiento lo darán los promotores del proyecto el Municipio de San Cristóbal, responsables de la aplicación del Plan de Manejo Ambiental.



## **Plan de Relaciones Comunitarias**

En este marco se definen un conjunto de prioridades sobre las cuales el proyecto debe ofrecer respuestas concretas a la población. Por lo tanto, se requerirá un acercamiento permanente con la misma.

## **Programa de Rehabilitación**

Este trabajo comprenderá la realización de todas las obras que fueren necesarias para, en forma preventiva, conservar y mejorar el paisaje dentro de la zona del proyecto, las cuales están enfocadas a tareas de que se facilite la poblamiento de las especies vegetales de la zona.

## **Programa de Monitoreo y Seguimiento**

El Plan de Monitoreo Ambiental y Seguimiento tiene como finalidad sustancial, el consolidar un programa sistemático y coherente para la caracterización y seguimiento de la calidad ambiental del entorno del relleno sanitario en relación con sus actividades y sus potenciales impactos ambientales, dentro del área de influencia directa.

El monitoreo se iniciará en la etapa de construcción del proyecto y se lo continuará en la fase de operación; se realizará el monitoreo de las medidas planteadas en el Plan de Manejo Ambiental.

### 4.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

Tabla N°. 14 Programación de Proyectos

PROYECTO N° 1																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD DE LA ENTIDAD:	INSTITUCION DE SERVICIO A LA COMUNIDAD																			
PERSPECTIVA:	PROCESOS INTERNOS																			
PROYECTO:	DIFUSIÓN E IMPLEMENTACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL - GALAPAGOS																			
RESPONSABLE:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO: ING.MORA OLAYA CECIBEL JEOCONDA																			
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO DEL PROYECTO:	DIFUNDIR LA PLANIFICACION ESTRATEGICA A TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN																			
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA A TODO EL PERSONAL DE LA ENTIDAD																			
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a. Planificación de Estudio																				
TIEMPO	N°	ACTIVIDAD	2011				2012				2013				PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Horas	HUMANOS \$	MATERIALES \$	TECNOLOGICOS \$		FINANCIEROS \$
	1	Presentación de la planificación estratégica	■												10h/h	25,00	86,20	40,00	55,00	206,20
	2	Aprobación de la planificación estratégica	■												7h/h					0,00
	3	Elaborar el cronograma de difusión de la planificación estratégica		■											10h/h	25,00	50,00	30,00	60,00	165,00
	4	Selección de los medios de difusión		■											5h/h	47,00	60,00	40,00	110,00	257,00
	5	Presentación de la planificación estratégica al personal administrativo y operativo			■										10h/h	25,00	49,00	20,00	30,00	124,00
	6	Inducción al personal sobre la planificación estratégica			■										18h/h	45,00	60,00	20,00	60,00	185,00
	7	Evaluación a los empleados sobre la planificación estratégica			■										5h/h	12,50	30,00	20,00	45,00	107,50
	8	Elaboración del presupuesto				■									12h/h	30,00	30,00			60,00
	9	Aprobación del proyecto				■									5h/h	47,00				47,00
	10	Implementación del proyecto				■	■								80h/h	200,00		1200,00	1000,00	2400,00
TOTAL						■	■								162h/h	456,50	365,20	1370,00	1360,00	3551,70
FECHA DE INICIO												3 DE ENERO 2011								
FECHA DE TERMINACIÓN												2 DE DICIEMBRE DE 2011								
UNIDAD DE MEDIDA												NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN=								
												$NIPE = \left\{ \frac{\# \text{ Programas y proyectos ejecutados}}{\# \text{ Programas y proyectos planteados}} \right\} * 100$								
VERIFICACIÓN TRIMESTRAL																				

Tabla N°. 15 Programación de Proyectos

PROYECTO N° 2																					
I. INFORMACIÓN GENERAL																					
UNIDAD DE LA ENTIDAD:	INSTITUCION DE SERVICIO A LA COMUNIDAD																				
PERSPECTIVA:	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																				
PROYECTO:	PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL																				
RESPONSABLE:	ANALISTA JEFE DE RECURSOS HUMANOS: SR. TOSCANO SORIA JULIO CESAR																				
II. OBJETIVOS																					
OBJETIVO DEL PROYECTO	DESARROLLAR UN PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN QUE PERMITA MEJORAR LA CALIDAD DEL TALENTO HUMANO																				
ESTRATEGIA DEL PROYECTO	ELABORAR UN PLAN DE PERMANENTE DE CAPACITACION DEL PERSONAL MEJORANDO EL NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ENTIDAD																				
III. CURSOS DE ACCIÓN																					
a. Planificación de Estudio																					
TIEMPO	N°	ACTIVIDAD	2011				2012				2013				Horas	HUMANOS \$	PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			MATERIALES \$	TECNOLOGICOS \$	FINANCIEROS \$		
	1	Determinación de necesidades de capacitación.													20h/h	50,00	2,00	10,00	10,00	72,00	
	1.1.	Estudio de los requerimientos del personal administrativo.													10h/h		1,00	5,00	5,00	11,00	
	1.2.	Estudio de los requerimientos del personal operativo.													10h/h		1,00	5,00	5,00	11,00	
	2	Formular los planes de capacitación.													10h/h	25,00	2,00	5,00	32,00	64,00	
	3	Buscar empresas y/o instituciones que presenten alternativas de capacitación.													24h/h	25,00	25,00	20,00	10,00	80,00	
	3.1.	Evaluar empresas que presenten alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.													10h/h	10,00	10,00	10,00		30,00	
	3.2.	Desarrollar criterios de evaluación de empresas.													2h/h	5,00	10,00	5,00		20,00	
	3.3.	Elegir las empresas de capacitación en cada caso.													4h/h	10,20	5,00	5,00	10,00	30,20	
	4	Definir cronogramas de capacitaciones.													10h/h		20,00	5,00		25,00	
	5	Coordinar con la empresa la ejecución del cronograma.													4h/h	10,00				10,00	
	6	Elaboración del presupuesto.													5h/h	12,80				12,80	
	7	Aceptación del proyecto.													5h/h					0,00	
	8	Desarrollo del proyecto.													32h/h				1500,00	1500,00	
TOTAL															146h/h	148,00	76,00	70,00	1572,00	1866,00	
FECHA DE INICIO												1 DE JUNIO DEL 2011									
FECHA DE TERMINACIÓN												1 ABRIL DEL 2012									
UNIDAD DE MEDIDA												NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN=									
												$NECap = \left\{ \frac{\# \text{ Personal capacitado}}{\# \text{ total de empleados}} \right\} * 100$									
VERIFICACIÓN TRIMESTRAL																					

Tabla N°. 16 Programación de Proyectos

PROYECTO N° 3																			
I. INFORMACIÓN GENERAL																			
UNIDAD DE LA ENTIDAD:	GERENCIAL																		
PERSPECTIVA:	INSTITUCION DE SERVICIO A LA COMUNIDAD																		
PROYECTO:	IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE DE GESTION PARA LA CADENA DE SUMINISTRO																		
RESPONSABLE:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO: ING.MORA OLAYA CECIBEL JEOCONDA																		
II. OBJETIVOS																			
OBJETIVO DEL PROYECTO:	GESTIONAR LA CADENA DE SUMINISTRO DE FORMA OPTIMA Y ADECUADA, PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.																		
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO.																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																			
a. Planificación de Estudio																			
N°	TIEMPO	2012				2013				2014				Horas	PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUEST
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		HUMANOS \$	MATERIALES \$	TECNOLOGICOS \$	FINANCIEROS \$	
1	Busqueda y selección del proveedor del software.													90h/h		40,00	50,00	30,00	120,00
	a. Contactar a los proveedores del software.																		0,00
	b. Revisar los mas convenientes según las necesidades y presupuesto de la entidad.																		0,00
	c. Selección del proveedor.																		0,00
2	Revisar los terminos del contrato.													2h/h					0,00
3	Solicitar la aprobacion del gasto.													5h/h					0,00
4	Adquirir la licencia de evaluación.													10h/h	26,00			12,00	38,00
5	Realizar la prueba de la licencia gratuita.													23h/h	59,00	20,00	45,00		124,00
6	Inducción del sistema al personal.													20h/h	52,00	50,00	25,00	20,00	147,00
7	Evaluación de la funcionalidad del sistema en la entidad.													10h/h	26,00		100,00		126,00
8	Elaboracion del presupuesto.													7h/h					0,00
9	Desarrollar el plan de implementación.													40h/h	10,00	40,00	10,00		60,00
10	Adquisición de una licencia comercial para el uso del sistema de gestion de suministro.													10h/h			4000,00		4000,00
11	Ejecución y control.													90h/h				400,00	
TOTAL													307h/h	173,00	250,00	4230,00	462,00	5115,00	
													FECHA DE INICIO	15 DE OCTUBRE DEL 2012					
													FECHA DE TERMINACIÓN	15 DE ABRIL DEL 2014					
													UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN= VRCs = {# diasRpsta de cadena suministro}					
VERIFICACIÓN TRIMESTRAL																			

Tabla Nº. 17 Programación de Proyectos

PROYECTO N° 4																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD DE LA ENTIDAD:		INSTITUCION DE SERVICIO A LA COMUNIDAD																		
PERSPECTIVA:		CLIENTES																		
PROYECTO:		PLAN DE MARKETING																		
RESPONSABLE:		CONSULTORES EXTERNOS																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO DEL PROYECTO:		DESARROLLAR UN PLAN DE MARKETING PARA MEJORAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE LA ENTIDAD OFERTA AL CUENTE CIUDADANO, Y SUBIR EL NIVEL DE VENTAS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO.																		
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO.																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a. Planificación de Estudio																				
TIEMPO	N°	ACTIVIDAD	2011				2012				2013				Horas	PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		HUMANOS \$	MATERIALES \$	TECNOLOGICOS \$	FINANCIEROS \$	
	1	Estudio de la situación actual.													11h/h	440,00	40,00	120,00	72,00	672,00
	1.1.	Analisis del ambiente externo.													70h/h	280,00	25,00	75,00	36,00	416,00
		Analisis del macroambiente.																		0,00
		Analisis del microambiente.																		0,00
	1.2.	Analisis del ambiente interno.													40h/h	160,00	15,00	45,00	36,00	256,00
	2	Estudio del mercado.													110h/h	420,00	85,00	111,00	1288,00	1904,00
		Definición del problema													20h/h	80,00	15,00	20,00	60,00	175,00
		Objetivos de la investigación													20h/h	80,00	15,00	20,00	60,00	175,00
		Hipotesis													10h/h	40,00		15,00	35,00	90,00
		herramientas de medición.													10h/h	40,00		15,00	35,00	90,00
		Elaboración de la encuesta.													8h/h	32,00	5,00	13,00	24,00	74,00
		Determinación de la muestra.													8h/h	32,00	5,00	13,00	24,00	74,00
		Trabajo de campo.													80h/h	80,00	40,00		1000,00	1120,00
		Analisis de resultados													9h/h	36,00	5,00	15,00	50,00	106,00
	3	Establecimiento de objetivos													7h/h	28,00	5,00		25,00	58,00
	4	Desarrollo de estrategias													46h/h	184,00	20,00	74,00	144,00	422,00
		Precios													11h/h	44,00	5,00	17,00	36,00	102,00
		Producto													12h/h	48,00	5,00	20,00	36,00	109,00
		Plaza													11h/h	44,00	5,00	17,00	36,00	102,00
		Promoción													12h/h	48,00	5,00	20,00	36,00	109,00
	5	Elaboración del presupuesto													7h/h	18,00	5,00		25,00	48,00
	6	Aprobación del proyecto													3h/h				20,00	20,00
	7	Ejecución y control.													400h/h		200,00		1600,00	1800,00
		<b>TOTAL</b>														<b>1090,00</b>	<b>355,00</b>	<b>305,00</b>	<b>3174,00</b>	<b>4924,00</b>



Tabla N°. 19 Programación de Proyectos

PROYECTO N° 6																							
I. INFORMACIÓN GENERAL																							
UNIDAD DE LA ENTIDAD:		INSTITUCIÓN DE SERVICIO A LA COMUNIDAD																					
PERSPECTIVA:		CLIENTE																					
PROYECTO:		PARQUE EÓLICO EN SAN CRISTOBAL ETAPA II																					
RESPONSABLE:		DIRECTOR DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS																					
II. OBJETIVOS																							
OBJETIVO DEL PROYECTO:		IMPLEMENTAR NUEVOS PROYECTOS SOCIO-AMBIENTALES.																					
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DEL RESIDENTE PERMANENTE, TEMPORAL Y VISITANTES.																					
III. CURSOS DE ACCIÓN																							
a. Planificación de Obra																							
TIEMPO		2012				2013				2014								PRESUPUESTO				TOTAL PRESUPUESTO	
N°	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Ho ras	HUMANOS \$	MATERIALES \$	TECNOLOGICOS \$	FINANCIEROS \$					
1	Diseño del perfil del proyecto															11026,77	5762,74	5541,09	7314,24	29921,90			
2	Revisión de bibliográfica															10236,82	5349,89	5144,13	6790,25	27778,30			
3	Análisis y Estudio de proyectos eólicos en ejecución															21189,81	11074,07	10648,15	14055,56	57500,00			
4	Elaboración del proyecto de investigación: Primera Fase															20369,49	10645,36	10235,93	13511,42	55274			
5	Suscripción de acuerdos con la comunidad participante, e instituciones publicas.															13913,01	7271,12	6991,46	9228,73	37753,90			
6	Búsqueda y consecución del Primer financiamiento para la Fase 1															17707,65	9254,25	8898,31	11745,78	48050,90			
7	Elaboración de estudios de prefactibilidad topográficos y climatológicos del área exacta donde se ubicara el proyecto.															32613,89	17044,44	16388,89	21633,33	88500,00			
8	Implementación de la Fase 1: Investigación de la potencia eólica disponible.															54200,60	28325,94	27236,48	35952,16	147077,00			
9	Estudios y diseños finales															0,00	0,00	0,00	0,00				
	* Estudios y permisos ambientales															16332,37	8535,51	8207,22	10833,53	44319,00			
	* Topografía y Evaluación de infraestructura															16612,81	8682,07	8348,15	11019,56	45080,00			
	* Planeamiento del parque eólico															14925,00	7800,00	7500,00	9900,00	40500,00			
	* Esquema organizacional y de implementación															17688,89	9244,44	8888,89	11733,33	48000,00			
10	Elaboración Final del proyecto en base a los aspectos técnicos obtenidos															24695,53	12906,21	12409,81	16380,96	67013,00			
11	Acercamiento y Gestiones para la consecución de Financiamiento para la ejecución final del proyecto															18610,19	9725,93	9351,85	12344,44	50500,00			
12	Preparación de documentos para adquisiciones															14931,26	7803,27	7503,15	9904,16	40517,00			
13	Selección de proveedores principales															12424,60	6493,26	6243,52	8241,44	33715,00			
14	Tramites de importación de equipos y maquinaria															792314,81	414074,07	398148,15	525555,56	2150000,00			
15	Suministro de equipos															1028166,67	537333,33	516666,67	682000,00	2790000,00			
16	Capacitación al equipo técnico															67807,41	35437,04	34074,07	44977,78	184000,00			
17	Construcción del Parque Eólico															1650778,70	862718,52	829537,04	1094988,89	4479500,00			
18	Arranque Generación eléctrica del Proyecto															80521,30	42081,48	40462,96	53411,11	218500,00			
19	Evaluación de la ejecución del proyecto															42932,41	22437,04	21574,07	28477,78	116500,00			
TOTAL															0,00	0,00	0,00	0,00	3980000,00	2080000,00	2100000,00	2640000,00	10800000,00







#### **4.4. DESARROLLO DE PROYECTOS**

##### **4.4.1 PROYECTO 1: PLAN DE DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN CRISTÓBAL.**

###### **ANTECEDENTES:**

Actualmente el Gobierno Municipal de San Cristóbal no cuenta con una planificación estratégica, pese a que cuenta con la definición de ciertos objetivos, no ha logrado la consecución de los mismos ya que el personal no tiene conocimiento de estos lineamientos; además se observa la carencia de una filosofía corporativa que identifique a la institución con sus empleados, clientes y proveedores, así como también la falta de una herramienta de gestión que ayude en el control y medición del avance e implementación de los objetivos y metas de la organización. Adicionalmente la entidad no tiene definido su rumbo a seguir ni su razón de ser.

###### **ALCANCE:**

Difusión e implementación de la planificación estratégica para concienciar a los empleados sobre la filosofía corporativa y demás lineamientos estratégicos de forma que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Difundir la planificación estratégica a todo el personal de la entidad, a fin de conseguir los compromisos que posibiliten la consecución de los objetivos y metas planteadas, creando una cultura corporativa de cambio y controlando el cumplimiento de los mismos mediante la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Involucrar a todo el personal de la entidad, para crear una cultura de cambio enfocado en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Dar a conocer al personal la importancia de sus labores en la entidad y de lo cual depende el éxito de la planificación estratégica.
- Conocer las relaciones y el ambiente laboral en el cual se esta desarrollando la entidad.

## **JUSTIFICACIÓN:**

Una adecuada difusión de la planificación estratégica permitirá al Gobierno Municipal de San Cristóbal, que todo el personal se sienta parte de la organización, de manera que conozcan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos y se involucren en la consecución de los objetivos y metas planteadas, por lo tanto es importante realizar una correcta comunicación de la planificación estratégica, el mismo que se enfoca en

el cambio de la mentalidad de los empleados a fin de crear una cultura acertada para enfrentar con éxito los cambios del entorno.

## **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

### **ACTIVIDAD 1: Presentación a nivel de Concejo la planificación estratégica.**

Una vez determinada y estructurada la planificación estratégica del Gobierno Municipal de San Cristóbal basado en BSC, se lo presentará al Alcalde, Ediles, Director Administrativo y Financiero, para que pueda ser analizado y aprobado.

Para la presentación se usaran láminas Power Point, resaltando los puntos más importantes:

1. Antecedentes de la Entidad.
2. Análisis de la problemática actual (Diagrama de Ishikawa).
3. Objetivos de la Planificación Estratégica.
4. Diagnostico Situacional de la Entidad.
5. Direccionamiento Estratégico.
  - 5.1 Mapa Corporativo
  - 5.2 Mapa Estratégico.
6. Cuadro de Mando Integral.
7. Proyectos a realizarse.
8. Presupuesto de los proyectos y análisis económico.
9. Conclusiones y Recomendaciones.

## **ACTIVIDAD 2: Aprobación de la difusión de la planificación estratégica.**

La aprobación de la difusión de la planificación estratégica depende de los directivos quienes luego de la presentación y una vez evaluadas las ventajas para la entidad, procederán con la aprobación del plan de difusión.

## **ACTIVIDAD 3: Elaborar el cronograma de difusión de la planificación estratégica.**

Cuando haya sido aprobado el proyecto, se determinará el tiempo para comunicar y difundir la planificación estratégica al personal administrativo y operativo de la entidad conjuntamente con la coordinación de la Dirección Administrativa para establecer un cronograma en que el personal va a asistir a la difusión del mismo, esto se lo realiza en base a la carga de trabajo que tienen los empleados a fin de no afectar las actividades de la entidad. Por lo tanto el cronograma para la difusión y la capacitación de la planificación estratégica se considera ciertos factores:

- Tiempo requerido para seleccionar la información que va a ser difundida.
- Tiempo para la presentación e impresión del material requerido.
- Tiempo en el que tanto el personal administrativo y operativo no cuenten con grandes cargas de trabajo y estén prestos a recibir la difusión de la planificación estratégica.

Cuando se hayan establecido los tiempos anteriormente mencionados, se determinarán las fechas pertinentes para su difusión: lo cual se llevará a cabo los días martes, ya que en estos días existe menos carga de trabajo y un equilibrio de actividades tanto para el personal administrativo y operativo de la entidad en el transcurso de una hora y media antes de finalizar la jornada de trabajo, lo cual hace factible la participación de todos, como se puede apreciar en la tabla N° 35 que se presenta a continuación.

Cuadro N°. 55 Cronograma de difusión de la Planificación Estratégica del Gobierno municipal de San Cristóbal

<b>Cronograma de Difusión y capacitación de la Planificación Estratégica Institucional</b>		
<b>Hora</b>	<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
08:30 – 10:30 AM	Martes, 5 de abril de 2011	Presentación de la planificación Estratégica al personal administrativo y Operativo de la Entidad.
08:30 – 10:30 AM	Martes, 12 de abril de 2011	
08:30 – 10:30 AM	Martes, 19 de abril de 2011	
<b>Hora</b>	<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
08:30 – 10:30 AM	Martes, 26 de abril de 2011	Capacitar a todo el personal respecto a la Planificación Estratégica de la Entidad.
08:30 – 10:30 AM	Martes, 3 de mayo de 2011	
08:30 – 10:30 AM	Martes, 10 de mayo de 2011	
<b>Hora</b>	<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
09:00 – 10:00 AM	Martes, 17 de mayo de 2011	Evaluación respectiva de la capacitación de la Planificación Estratégica
10:00 – 11:00 AM	Martes, 25 de mayo de 2011	

Elaborado: por el Autor

#### **ACTIVIDAD 4: Selección de los medios de difusión.**

Se analizarán los mejores medios de difusión para que todo el personal que integra la entidad, tanto el personal administrativo y operativo, tenga acceso a una comunicación clara y concreta, la misma que permita el cumplimiento de sus funciones con referencia al objetivo de cada área. Por tal motivo se ha seleccionado los siguientes medios de difusión:

- Presentación en flash player con información clave acerca de la entidad.
- Presentaciones en power point sobre la planificación estratégica
- Folletos informativos.
- Pancartas difusoras del mapa estratégico corporativo.
- Taller de difusión

#### **ACTIVIDAD 5: Presentación de la planificación estratégica al personal administrativo y operativo.**

La presentación de la planificación estratégica basada en el BSC se lo dará a conocer al personal de todas las áreas tanto administrativo y operativo, el cual tiene como objetivo dar a conocer el Mapa Estratégico donde se puedan ver claramente los objetivos esperados y las estrategias a utilizar. Además presentar los proyectos a implementarse, donde podrán identificar cada una de sus responsabilidades y comprometerse con la consecución de los mismos.

Para la presentación se usaran láminas de power point resaltando los puntos más importantes:

1. Antecedentes de la entidad.
2. Análisis de la problemática actual (Diagrama de Ishikawa)
3. Objetivos de la planificación estratégica.
4. Diagnostico situacional de la entidad.
5. Direccionamiento Estratégico.
  - 5.1 Mapa Corporativo
  - 5.2 Mapa Estratégico
6. Cuadro de mando Integral. (Perspectivas, Objetivos, Metas y Proyectos)
7. Proyectos a realizarse y personal encargado.
8. Conclusiones y recomendaciones.

**ACTIVIDAD 6: Inducción al personal sobre la planificación estratégica.**

Para que el personal de la empresa se sienta identificado con los objetivos a cumplir, y logre un buen desempeño con su trabajo y en el cumplimiento de metas, se desarrollara una capacitación para el personal, la misma que se la realizara mediante un taller teórico, en los horarios que fueron establecidos en la actividad 3, para lo cual se programarán dos cursos para un mejor conocimiento por parte del personal y una adecuada integración entre ellos.



## **Taller Teórico de la Planificación Estratégica**

Este taller permite instruir a los empleados a cerca de la planificación estratégica, en el cual se hará énfasis en puntos importantes y claves de los mismos como:

- ¿Qué es la planificación estratégica?
- ¿Cuáles son las ventajas de implementar la planificación estratégica?
- Importancia del Cuadro de Mando Integral.
- Beneficios del Cuadro de Mando Integral.
- ¿Qué perspectivas se maneja dentro de la implementación de un BSC?
- Mapa estratégico Corporativo.

La exposición de los temas se realizará en power point y cada empleado recibirá un folleto informativo sobre la planificación estratégica.

## **Taller de integración entre el personal**

Este taller tiene como objetivo el mejorar las relaciones entre los empleados e introducir los valores y principios organizacionales, realizar actividades en función de trabajo en equipo para un fin común y conocer acerca de la filosofía corporativa planteada para la organización.

Para la ejecución de este curso se realizaran las siguientes actividades

- Realizar una charla acerca de la unión laboral, el trabajo en equipo su importancia y consecución de los objetivos empresariales.
- Formar grupos de trabajo.
- Realizar actividades dinámicas concernientes con los temas tratados.
- Pancartas comunicativas con la filosofía corporativa de la compañía.
- Comentarios y sugerencias de los empleados.
- Evaluación de lo captado y difundido a cada empleado.

**ACTIVIDAD 7: Evaluación a los empleados sobre la planificación estratégica.**

Una vez realizada la inducción al personal de la entidad, se evaluará lo aprendido y recordado por los empleados, a fin de poder determinar el grado de conocimiento por parte del personal con referencia a la planificación estratégica.

**ACTIVIDAD 8: Elaboración del presupuesto.**

Para el proyecto se tomaron en cuenta los siguientes gastos.

## Presupuesto total del proyecto N° 1

Cuadro N°. 56 Presupuesto resumen del proyecto N° 1

PRESUPUESTO TOTAL	
RECURSOS	TOTAL
• Humanos	456,50
• Materiales	365,20
• Tecnológicos	1370,00
• Financieros	1360,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3551,70</b>

Elaborado: por el Autor

### **ACTIVIDAD 9: Aprobación del proyecto.**

La aprobación del proyecto es una decisión entre la máxima Autoridad, la dirección administrativa y director financiero, ya que estudiando los resultados y la factibilidad del mismo se podría invertir para mejoras de la entidad, por lo cual se deberá presentar la propuesta, en la que constara los medios a utilizarse y el cronograma de actividades que debe ser analizado y debidamente aprobado.

### **ACTIVIDAD 10: Implementación del proyecto.**

Una vez aprobado el proyecto se procederá a implementar la planificación estratégica para la institución municipal. El grupo encargado de ejecutarlo empezara a contratar y adquirir los recursos necesarios con el fin de cumplir con el cronograma establecido, evaluando constantemente el conocimiento del personal y los avances del proyecto en función de que las actividades deben ser cumplidas eficazmente, por otro lado el monitoreo del proyecto se lo realizara a lo

largo de los ocho primeros meses hasta llegar al 100% en los 4 años, donde se evaluara los resultados de la planificación estratégica y se realizaran retroalimentaciones para mejorar el desarrollo del mismo.

#### **4.4.2 PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN.**

##### **ANTECEDENTES:**

La municipalidad al momento no cuenta con un adecuado plan de capacitación que involucre a todas las áreas de la institución; y consiente de actualizar los conocimientos de manera periódica para potenciar sus habilidades y en otros casos mejorarlas, se ve en la necesidad de implementar este plan para optimizar la ejecución de actividades y funciones del personal. Este proceso se verá retribuido en el servicio que presta la entidad a sus clientes ciudadanos, proveedores, turistas y en la disminución de los tiempos de respuesta en la gestión de la municipalidad.

##### **ALCANCE:**

Implementación de un plan de capacitación para todo el personal de la institución, a fin de contar con un recurso humano altamente calificado, logrando así mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de actividades. Lo que facilita el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, orienta a la entidad a un mejor desempeño y fortalece los valores corporativos, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

### **OBJETIVOS GENERALES:**

- Desarrollar un plan permanente de capacitación que permita mejorar la calidad del talento humano; así como contar con personal altamente calificado que cumpla con el perfil del puesto para el cual fueron contratados.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar estudios de los requerimientos del personal en cuanto a capacitación.
- Realizar estudios de las necesidades de la entidad en cuanto a perfiles del personal.
- Seleccionar el plan de capacitación más idóneo.

### **JUSTIFICACIÓN:**

A nivel mundial existen muchas organizaciones que cuentan con distintos planes de capacitación para su personal, que ayudan a incrementar la productividad de un momento a otro en porcentajes admirables, incluso la rotación de personal es cada vez menor, logrando reducir la pérdida de personal que cuenta con características de valor agregado fundamentales para la organización, además la capacitación del personal influye en costos adicionales para las entidades, y si el

Personal no se identifica con la institución fácilmente abandonará las funciones para las que fue contratado.

El importante desempeño que cumple un adecuado plan de capacitación y más aun que se encuentre acorde a las necesidades del personal, logrando incentivar a los empleados a reducir tiempos improductivos, impuntualidad en el trabajo a cambio de un agradable clima laboral, mayores interrelaciones personales e identificación con sus funciones y con la municipalidad.

En este contexto, proponer la elaboración de un adecuado plan de capacitación que cumpla con las características ideales y bajo las distintas necesidades del personal, sin duda, lograra incrementar sus habilidades a los empleados, mejorar la eficiencia en los procesos, reducir la rotación, y contar con una seguridad en cada una de sus actividades, el resultado se verá reflejado incluso en la satisfacción de los clientes de la entidad.

## **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

### **ACTIVIDAD 1: Determinación de necesidades de capacitación.**

Se realizará un exhaustivo estudio interno sobre los requerimientos del personal administrativo y operativo de la entidad.

Para este efecto se realizara el desarrollo de las siguientes actividades:

- 1.1 Estudio de los requerimientos del personal administrativo y operativo.
- 1.2 Identificación de las áreas a ser capacitadas.

#### **1.1 Estudio de los requerimientos del personal administrativo y operativo**

En este punto se determinara las fortalezas y falencias del personal administrativo y operativo de la institución, para así establecer cuáles son los aspectos más urgentes a tener en cuenta para desarrollar el proyecto de capacitación.

El estudio de los requerimientos del personal se lo realiza mediante la aplicación de reunión tipo Focus Group, en cada una de las áreas, la misma que busca determinar cuáles son los aspectos más relevantes en cada área, conocer necesidades de capacitación y elementos que requieren del perfeccionamiento en el conocimiento y destrezas del personal.

## 1.2 Identificar las áreas a ser capacitadas

Se identificaron las áreas a ser capacitadas en las que se enfatizarán los esfuerzos de la entidad, esto en base a un análisis efectuado por la oficina de recursos humanos al personal tanto administrativo como operativo. Al momento las áreas para considerarse a capacitar son:

Cuadro N°. 57 Áreas Institucionales a capacitar

Áreas	Temas a capacitar
Dpto. Financiero y Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y servicio al cliente</li> <li>• Técnicas de ventas</li> </ul>
Guardalmacén y asistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de bodega e inventarios</li> </ul>
Jefatura de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y contratación de personal</li> </ul>

Elaborado: por el Autor

## ACTIVIDAD 2: Formulación de los planes de capacitación

A continuación se detalla el desarrollo de la temática para cada curso, el mismo que depende del área en la cual se llevará a cabo.

TEMÁTICA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN			
ÁREA	CURSO	OBJETIVO	TEMÁTICA A CONSIDERAR
ÁREA DE TESORERÍA	1. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	El plan de capacitación para el personal de ventas en atención y servicio al cliente busca cubrir con ciertas deficiencias en el servicio, así como incrementar las habilidades del personal en su trato con el cliente ciudadano	<p><b>Parte 1</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La organización centrada en los clientes.</li> <li>2. Clientes internos y Clientes externos.</li> <li>3. Necesidades de los clientes.</li> <li>4. Evaluación de necesidades</li> </ol> <p><b>Parte 2</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Priorizar y jerarquizar las necesidades.</li> <li>6. Transformar las necesidades en procesos</li> <li>7. Diagrama de procesos de las necesidades críticas</li> </ol> <p><b>Parte 3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. La comunicación con los clientes</li> <li>9. Estableciendo canales de comunicación con los clientes.</li> <li>10. Desarrollo de los canales de comunicación</li> </ol> <p><b>Parte 4</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. El triangulo del servicio</li> <li>12. Funcionamiento del triangulo de servicio en cada equipo.</li> <li>13. Los momentos de verdad.</li> </ol> <p><b>Parte 5</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Inteligencia emocional.</li> <li>15. Actitudes del servicio</li> <li>16. Desarrollo emocional</li> <li>17. Las mediciones de la satisfacción del cliente.</li> </ol>
ÁREA DE RENTAS Y CONTABILIDAD	2. TÉCNICAS DE VENTA	Este plan de capacitación busca incrementar los niveles de ventas del personal, cumplir con las metas establecidas y fortalecer aspectos de negociación, manejo de precios y ofertas dirigidas al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a las ventas.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2. Desarrollo e influencia</li> </ol> </li> <li>2. Comunicación.</li> <li>3. Las relaciones interpersonales</li> <li>4. Curva de empatía o emocional de ventas.</li> <li>5. Encuentro y saludo</li> <li>6. Calificación de tipo de cliente</li> <li>7. Presentación del producto               <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1. Ofertas y promociones.</li> <li>7.2. El precio</li> </ol> </li> <li>8. Objeciones y su tratamiento</li> <li>9. Cierre.</li> <li>10. Posventa</li> <li>11. Merchandising.</li> <li>12. Importancia en el punto de venta</li> <li>13. Ubicación de los productos.</li> <li>14. Orden y Limpieza.</li> <li>15. Reglas y síntesis de aplicación.</li> </ol>

Cuadro No. 58 Temáticas de cursos de capacitación

Elaborado: por el Autor



## TEMÁTICA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

ÁREA	CURSO	OBJETIVO	TEMÁTICA A CONSIDERAR
ÁREA DE GUARDALMACÉN	3. ADMINISTRACIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS	El plan de capacitación para administración de bodega e inventarios, constara de los siguientes puntos que sirven para mejorar los conocimientos del personal en la administración de inventarios, gestión de stocks y rotación de productos	<p><b>Parte 1: La gestión de bodegas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptos y paradigmas para una adecuada función y administración de las bodegas.</li> <li>2. Reingeniería estructural y funcional de la gestión bodega; organización y funciones de las bodegas.</li> <li>3. El concepto justo a tiempo y el flujo de los materiales.</li> </ol> <p><b>Parte 2: Elementos fundamentales de la función bodegas.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. La interrelación stocks/ bodegas.</li> <li>5. Los estándares de producción y servicios.</li> <li>6. Condiciones de operación de las bodegas; condiciones ambientales y funcionales; seguridad industrial y motivación personal.</li> </ol> <p><b>Parte 3: Control de inventarios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Manejo de stock mínimo y máximo.</li> <li>8. Elaboración del programa de pedidos/ PRM.</li> <li>9. Calculo lote de compra.</li> <li>10. Definición y clasificación de los materiales ABC.</li> <li>11. Rotación de inventario.</li> <li>12. Indicadores de gestión.</li> <li>13. Organizar la toma de inventarios.</li> <li>14. Planificar la toma física de los inventarios.</li> <li>15. Contar y registrar los materiales.</li> <li>16. Asentar el inventario tomado.</li> <li>17. Analizar las diferencias existentes y ajustar los saldos.</li> </ol>
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	El plan de capacitación para esta área busca identificar las fuentes y métodos idóneos de reclutamiento de acuerdo a los objetivos y necesidades de la comercializadora, para obtener un proceso efectivo de selección y contratación de personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Proceso de reclutamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fines e importancia del reclutamiento</li> <li>• Relaciones e influencia sobre el reclutamiento</li> <li>• Fuentes y métodos para conseguir candidatos: fuentes internas y externas</li> </ul> </li> <li>2. <b>Proceso de selección.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fines e importancia de la selección.</li> <li>• Relaciones e influencia sobre la selección.</li> <li>• Información para la selección.</li> <li>• Criterios en selección.</li> <li>• Instrumentos de selección</li> <li>• La entrevista de selección.</li> <li>• Pruebas escritas.</li> <li>• Otras categorías de pruebas.</li> <li>• Errores en el proceso de selección.</li> </ul> </li> <li>3. <b>Proceso de orientación y socialización.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de socialización.</li> <li>• Duración y alcance de un programa de orientación.</li> </ul> </li> </ol>

**ACTIVIDAD 3: buscar empresas que presenten alternativas de capacitación.**

Esta acción se llevara a cabo mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

- 3.1 Evaluar empresas que presentan alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.
- 3.2 Desarrollar criterios de evaluación de empresas.
- 3.3 Elegir las empresas de capacitación en cada caso, según conveniencia de la empresa.

### **3.1 Evaluar empresas que presentan alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas.**

La Asociación de Municipalidades del Ecuador AME imparte capacitación a los Gobiernos locales, de acuerdo a su plan anual de capacitación, sin embargo los requerimientos de la institución se definen de forma puntual de acuerdo al análisis efectuado por la oficina de recursos humanos al personal de la entidad.

En la ciudad de Quito como en Guayaquil, existen algunas empresas que ofrecen servicios de capacitación y de asesoría para el mejoramiento continuo del desempeño del personal, dentro de las más conocidas, y en base a las necesidades y presupuesto del Gobierno Municipal de San Cristóbal, se analizan a las siguientes empresas que se enumeran a continuación.


- Instituto de Capacitación Municipal, ICAM

- Servicio Ecuatoriano de capacitación Profesional, SECAP
- Centro de Formación Empresarial, CEFE

### 3.2 Desarrollar criterios de evaluación de empresas.

Se ha desarrollado una valoración de empresas en base a los siguientes criterios, donde 0= significa que no es “nada” conveniente, el valor 3=significa que es “medianamente” conveniente y 5=significa que es “completamente” conveniente para la entidad. Esta escala de valoración se registra en el siguiente cuadro.

Cuadro N°. 59 Criterios de evaluación de empresas

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE EMPRESAS			
VALORACIÓN	CONVENIENCIA	COLOR	SIGNIFICADO
0	Nada		Curso de mayor puntaje
3	Medianamente		
5	Completamente		

Elaborado: por el Autor

El color plateado significa el curso de mayor puntaje y por lo tanto el que mas opcionado a ser elegido, en base a las necesidades e intereses de la comercializadora para cumplir con el plan de capacitación.

### 3.3 Elegir las empresas de capacitación en cada caso, según conveniencia a los intereses institucionales y nacionales.

Para elegir las empresas de capacitación se tomarán en cuenta la afinidad con los requerimientos de la entidad, y los requerimientos de la institución capacitadora, planes de capacitación a implantarse planes de capacitación a implantarse y costos estimados del proyecto, en base a la valoración preestablecida en el cuadro n° 39, se evaluara las diferentes alternativas de capacitación presentadas para cada área, como se puede visualizar en la tabla anterior.

### Área de ventas

- Atención y servicio al cliente ciudadano.
- Ventas.

Cuadro No. 60 Evaluación de Empresas

EVALUACIÓN DE EMPRESAS					
ÁREA:	VENTAS				
CURSOS IMPLEMENTARSE <sup>A</sup>	ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE CIUDADANO				
CURSO	Calidad en el servicio al cliente	Calificación	Curso	Atención y servicio al cliente	Calificación
Valor del curso	\$50	3	Valor del curso	\$35	5
Horas del curso	28 horas	3	Horas del curso	40 horas	5
Institución	"CEFE"	5	Institución	SECAP	5
Pensum del curso(relacionado con necesidades de la entidad)	5	6	Pensum del curso(relacionado con necesidades de la entidad)	Intermedio	3
Calificación total		16	Calificación total		18
Fuente: Centro de formación Empresarial, CEFE; Servicio Ecuatoriano de Capacitación profesional: Elaborado por el Autor					

Cuadro N°. 61 Evaluación de Empresas área ventas

<b>EVALUACIÓN DE EMPRESAS</b>					
ÁREA:	<b>VENTAS</b>				
CURSOS A IMPLEMENTARSE	<b>TÉCNICAS DE VENTAS</b>				
CURSO	Calidad en el servicio al cliente	Calificación	Curso	Atención y servicio al cliente	Calificación
Valor del curso	\$50	3	Valor del curso	\$35	5
Horas del curso	28 horas	5	Horas del curso	40 horas	3
Institución	"CEFE"	5	Institución	(ICAM)	3
Pensum del curso(relacionado con necesidades de la entidad)	Completo	5	Pensum del curso(relacionado con necesidades de la entidad)	Intermedio	3
Calificación total		18	Calificación total		14
Fuente: Centro de formación Empresarial, CEFE; Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP; Instituto de Capacitación Municipal (ICAM); Elaborado por el Autor					

### Área de Logística y Distribución

- Administración de Bodega e inventarios.

Cuadro N°. 62 Evaluación Logística y Distribución.

<b>EVALUACIÓN DE EMPRESAS</b>					
ÁREA:	<b>LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN</b>				
CURSOS A IMPLEMENTARSE	<b>ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS E INVENTARIOS</b>				
CURSO	Calidad en el servicio al cliente	Calificación	Curso	Atención y servicio al cliente	Calificación
Valor del curso	\$50	3	Valor del curso	\$35	5
Horas del curso	30 horas	5	Horas del curso	40 horas	5
Institución	"CEFE"	5	Institución	"SECAP"	3
Pensum del curso(relacionado con necesidades de la entidad)	Completo	5	Pensum del curso(relacionado con necesidades de la entidad)	Completo	5
Calificación total		18	Calificación total		18
Fuente: Centro de formación Empresarial, CEFE; Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP; Instituto de Capacitación Municipal (ICAM); Elaborado por el Autor.					

## Área de Recursos Humanos

- Selección y Contratación de Persona

Cuadro N°. 63 Evaluación de Empresas área Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE EMPRESAS					
ÁREA:	RECURSOS HUMANOS				
CURSOS A IMPLEMENTARSE	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL				
CURSO	Calidad en el servicio al cliente	Calificación	Curso	Atención y servicio al cliente	Calificación
Valor del curso	\$60	3	Valor del curso	\$45	5
Horas del curso	40 horas	5	Horas del curso	40 horas	5
Institución	"CEFE"	5	Institución	"SECAP"	3
Pensum del curso (relacionado con necesidades de la entidad)	Completo	5	Pensum del curso (relacionado con necesidades de la entidad)	Completo	5
Calificación total		18	Calificación total		18
Fuente: Centro de formación Empresarial, CEFE; Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP; Instituto de Capacitación Municipal (ICAM); Elaborado por el Autor.					

Luego de esta evaluación, se obtienen las empresas mas aptas para cumplir con los requerimientos de entidad, según sus necesidades y presupuesto. Concluyendo en el siguiente cuadro:

Cuadro N°. 64 Selección de Empresas de Capacitación

CRONOGRAMA				
CURSO	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		HORARIO	8AM a 10AM
MES	Enero	Año	2012	
SEMANA	1 Semana	2 Semana	3 semana	4 semana
DIAS	2-6 enero	2 horas	2 horas	2 horas
Lunes (2,9,16,23)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Miércoles(4,11,18,25)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Viernes (6,13,20,27)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Fuente y Elaborado por el Autor.				

## ACTIVIDAD 4: Definir cronogramas de capacitaciones.

### Curso de Técnicas de Ventas

Cuadro N°. 65 Definición de cronogramas de capacitaciones.

<b>CRONOGRAMA</b>				
<b>CURSO</b>	<b>CURSO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>HORARIO</b>	<b>8AM a 10AM</b>
MES	Febrero	Año	2012	
SEMANA	1 Semana	2 Semana	3 semana	4 semana
DIAS	30-3 febrero	6-10 febrero	13-17 febrero	20-24 febrero
Lunes (30,6,13,20,27)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Miércoles(1,8,15,22)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Fuente y Elaborado por el Autor.				

Cuadro N°. 66 Cronograma de Cursos de Capacitación 1

<b>CRONOGRAMA</b>				
<b>CURSO</b>	<b>TÉCNICAS DE VENTAS</b>		<b>HORARIO</b>	<b>8AM a 10AM</b>
MES	Octubre	Año	2011	
SEMANA	1 Semana	2 Semana	3 semana	4 semana
DIAS	3-7 octubre	10-14 octubre	17-21 octubre	24-28 octubre
Lunes (3,10,17,24)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Miércoles(5,12,19,26)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Fuente y Elaborado por el Autor.				

Cuadro N°. 67 Cronograma de Cursos de Capacitación 2

<b>CRONOGRAMA</b>				
<b>CURSO</b>	<b>TÉCNICAS DE VENTAS</b>		<b>HORARIO</b>	<b>8AM a 10AM</b>
MES	Noviembre	Año	2011	
SEMANA	1 Semana	2 Semana	3 semana	4 semana
DIAS	31-4 noviembre	7-11 noviembre	14-18 noviembre	21-25 noviembre
Lunes (31,7,14,21)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Miércoles(2,9,16,23)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Fuente y Elaborado por el Autor.				

- Administración de Bodega e inventarios.

Cuadro N°. 68 Cronograma de Cursos de Capacitación 1

<b>CRONOGRAMA</b>				
<b>CURSO</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS</b>		<b>HORARIO</b>	<b>17PM a 20PM</b>
MES	Octubre	Año	2011	
SEMANA	1 Semana	2 Semana	3 semana	4 semana
DIAS	3-7 octubre	10-14 octubre	17-21 octubre	24-28 octubre
Miércoles (5,12,19,26)	3 horas	3 horas	3 horas	3 horas
Viernes(7,14,21,28)	3 horas	3 horas	3 horas	3 horas
Fuente y Elaborado por el Autor.				

Cuadro N°. 69 Cronograma de Cursos de Capacitación

<b>CRONOGRAMA</b>				
<b>CURSO</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS</b>		<b>HORARIO</b>	<b>17PM a 20PM</b>
MES	Noviembre	Año	2011	
SEMANA	1 Semana	2 Semana	3 semana	4 semana
DIAS	31-4 noviembre	7-11 noviembre	14-18 noviembre	21-25 noviembre
Miércoles (2,9,16,23)	3 horas	3 horas	2 horas	2 horas
Viernes(4,11,18,25)	3 horas	3 horas	2 horas	2 horas
Fuente y Elaborado por el Autor.				

- Gerencia de Recursos Humanos y Psicometría de la Selección de Personal.

Cuadro N°. 70  
Cronograma Cursos Cap. Gerencia Recursos Humanos, Psicometría 1

<b>CRONOGRAMA</b>				
<b>CURSO</b>	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y PSICOMETRÍA</b>		<b>HORARIO</b>	<b>18AM a 20AM</b>
MES	Octubre	Año	2011	
SEMANA	1 Semana	2 Semana	3 semana	4 semana
DIAS	3-7 octubre	10-14 octubre	17-21 octubre	24-28 octubre
Lunes (3,10,17,24)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Jueves(6,13,20,27)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Viernes (7,14,21,28)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Fuente y Elaborado por el Autor.				



Cuadro N°. 71  
Cronograma de Cursos Cap. Gerencia Recursos Humanos, Psicometría 2

<b>CRONOGRAMA</b>				
CURSO	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y PSICOMETRÍA</b>		HORARIO	<b>18AM a 20AM</b>
MES	Noviembre	Año	2011	
SEMANA	1 Semana	2 Semana	3 semana	4 semana
DIAS	31-4 noviembre	7-11 noviembre	14-18 noviembre	21-25 noviembre
Lunes (3,10,17,24)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Jueves(3,10,17,24)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Viernes (7,14,21,28)	2 horas	2 horas	2 horas	2 horas
Fuente y Elaborado por el Autor.				

**ACTIVIDAD 5: Coordinar con la empresa la ejecución del cronograma.**

Se coordinara con el área de recursos humanos, con el Dir. Administrativo la aplicación del plan de capacitación según el cronograma establecido, luego de su aprobación, se procederá a la elaboración del presupuesto.

**ACTIVIDAD 6: Elaboración del Presupuesto.**

Para la ejecución del plan de capacitación para el personal de la comercializadora se ha realizado el siguiente presupuesto.

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
• Humanos	USD 138,04
• Materiales	USD 64,00
• Tecnológicos	USD 40,00
• Financieros	USD 1715,00
<b>TOTAL</b>	<b>USD 2016,04</b>

### **ACTIVIDAD 7: Aceptación del proyecto**

La aceptación del proyecto de capacitación para el personal es una decisión conjunta entre la máxima Autoridad de la entidad y la dirección administrativa, una vez evaluadas las necesidades, requerimientos del personal y evidenciando la importancia de su implementación para el área administrativa y operativa de la institución, con el fin de obtener un mejor desenvolvimiento y desempeño del personal, se ha planteado temas prioritarios a tratar, con su debido cronograma para las capacitaciones.

### **ACTIVIDAD 8: Desarrollo del Proyecto.**

Aprobado el citado proyecto los encargados de ejecutar el mismo, deberán supervisar cada una de las capacitaciones y a su vez controlar que la empresa seleccionada cumpla con los compromisos asumidos, posteriormente el monitoreo del proyecto se lo realizara a lo largo de cinco meses, donde se procederá a evaluar los resultados de las capacitaciones y de que manera ha beneficiado a la entidad.







## **CAPÍTULO V: INDICADORES DE GESTIÓN**

### **5.1 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los Indicadores de Gestión o Key Performance Indicators (KPI), son medidas Financieras y no financieras que reflejan el éxito crítico de una organización o el estado actual de un negocio y difieren dependiendo de la naturaleza del mismo. Su principal objetivo será el evaluar el desempeño del área funcional de la empresa, relacionándolo con parámetros establecidos en función de sus metas y objetivos, durante un período determinado de tiempo para así generar soluciones que contribuyan con la consecución efectiva de las metas fijadas por la organización.

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias generadas en un proceso, respecto a los objetivos y metas planteadas. De esta manera los Indicadores de Gestión pueden ser unidades, índices, valores, entre otros; en definitiva son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de la organización o una de sus áreas, en relación a sus metas y objetivos. Así también estos índices permiten determinar en qué medida el Plan está siendo ejecutado.

La Presupuestación es la evaluación Técnica-Económica de los proyectos, los cuales fueron determinados para cumplir con los objetivos

planteados, y consecuencia de esto se llegaría a cumplir con la visión de la institución.

### **5.1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

Estos indicadores son sumamente importantes ya que al utilizarlos traen una ventaja fundamental para la institución; pues permiten una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los empleados. El uso de Indicadores de Gestión presenta algunas ventajas como:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y al crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

### **5.2 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Es de vital importancia establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información solo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha. Por lo que los indicadores de gestión en la planificación estratégica que se está desarrollando sirven para:

- Facilitar a los administradores las responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Identificar y tomar acciones sobre problemas operativos.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

#### **5.2.1 INDICADORES DE PROCESOS (EFICIENCIA Y EFICACIA)**

- Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Miden el logro de los resultados propuestos. En el establecimiento de estos indicadores es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del materia, etc.
- Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.



## **5.2.2 INDICADORES DE CLIENTES Y MERCADO**

La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

- Indicadores de Clientes.- Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:
- Indicadores de proceso interno.- Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados.
- Indicadores de aprendizaje y crecimiento.- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, a la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa

## **5.2.3 INDICADORES FINANCIEROS**

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; solo cuando se relacionan unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, y se

obtiene resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la situación real de una empresa.

Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

Los indicadores financieros, se pueden clasificar en cuatro grupos así:

- Indicadores de liquidez
- Indicadores operacionales o de actividad
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rentabilidad

#### **5.2.4 INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE**

Los indicadores de capital intangible son el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro.

Los activos intangibles, en función de su naturaleza, se agrupan en tres bloques esenciales:

**Capital Humano:** Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. El capital humano (las personas son el activo más importante de las organizaciones) es la base de la generación de los otros dos tipos de capital Intelectual.

**Capital Estructural:** el Capital Intelectual supone el conocimiento explicitado, sistematizado e internalizado por la organización el Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan y estaría incluido el Capital Tecnológico (sistemas) y el Capital Organizativo (procesos).

**Capital Relacional:** Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior y se incluyen el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (clientes, Proveedores, Competidores).

### **5.3. INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS**

Tomando en consideración las perspectivas de la entidad, los indicadores de gestión pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- **Indicadores financieros:** Este tipo de indicadores se enfocan principalmente en aspectos como en la salud financiera de la entidad como por ejemplo rentabilidad, crecimiento de utilidades, patrimonio, rentabilidad, etc.
- **Indicadores de clientes:** Se enfocan en reflejar la situación de la empresa en el mercado, su relación con sus clientes, la satisfacción de los mismos en relación a los productos o servicios que oferte la empresa.
- **Indicadores de procesos internos:** Estos indicadores se enfocan en determinar la forma como se están llevando a cabo los procesos de la empresa, por ejemplo, se pueden analizar los índices de productividad, eficiencia de maquinarias, etc.

- Indicadores de crecimiento y aprendizaje: Los indicadores de crecimiento y aprendizaje se enfocan en la importancia de la capacidad participativa del personal de la empresa en las actividades productivas o comerciales de la entidad.

En forma puntual, los indicadores de gestión con los que se trabajará en el Gobierno Municipal de San Cristóbal se resumen en el siguiente cuadro:

## 5.4. Cumplimiento.

Cuadro N° 72 Indicadores de Gestión por Perspectiva

PERSPECTIVA	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL	VALOR META
FINANCIERA	Gestión Financiera	Reducir el nivel de costos y gastos de la entidad	$Ncg = \left\{ \frac{C-G}{Ventas} \right\} * 100$	%	79.37 %	73.37 %
	Gestión Financiera	Maximizar la rentabilidad de la inversión	$\Delta ROA = \left\{ \frac{ROAa}{ROAb} - 1 \right\} * 100$ a=Año Actual b=Año Base	%	-8.62 %	6.38 %
CLIENTE	Gestión de Marketing	Incrementar la satisfacción del cliente ciudadano	$SC = \left\{ \frac{\# \text{ de Clientes Satisfechos}}{\# \text{ de Clientes Atendidos}} \right\} * 100$	%	53.30 %	72.3 %
	Gestión de Marketing	Incrementar el número de nuevos clientes y/o turistas	$NC = \left\{ \frac{\# \text{ de Clientes Nuevos}}{\# \text{ Total de Clientes}} \right\} * 100$	%	31.00 %	48.00 %
	Gestión Clientes	Implementar nuevos proyectos socio-ambientales	$NIM = \left\{ \frac{\# \text{ de Infraestructura nueva}}{\# \text{ Total de Infraestructura}} \right\} * 100$	%	0.00 %	100 %

PERSPECTIVA	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL	VALOR META
INTERNA (PROCESOS)	Gestión Estratégica	Nivel de implementación de la Planificación Estratégica basada en el BSC.	$NIPE = \left\{ \frac{\# \text{ Programas y proyectos ejecutados}}{\# \text{ Programas y proyectos planteados}} \right\} * 100$	%	0.0 %	100 %
	Gestión de Procesos Internos	Numero de días de respuesta de la cadena de suministro.	$VRCs = \{ \# \text{ diasRpsta de cadena suministro} \}$	Nº días	12.00	3.00
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Comunicación	Nivel de satisfacción del recurso humano institucional	$NSRH = \left\{ \frac{\# \text{ Total de personal satisfecho}}{\# \text{ Total del personal}} \right\} * 100$	%	68.00 %	90.00 %
	Capacitación del talento humano	nivel de trabajadores capacitados en la gestión de la municipalidad	$NECap = \left\{ \frac{\# \text{ Personal capacitado}}{\# \text{ total de empleados}} \right\} * 100$	%	89.30 %	100.00 %

Elaborado: por el Autor

## **5.5. RESULTADOS.**

### **5.5.1. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS**

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa o entidad, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

Se realiza una evaluación financiera de los proyectos prioritarios de la entidad, con la finalidad de establecer el impacto económico que tendrá la entidad con la implementación de la Planificación Estratégica propuesta.

### **5.4.2. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN LOS PLAZOS**

Presupuestar los proyectos brinda una idea general de la inversión que se debe llevar a cabo con el objetivo de poner en marcha cada proyecto.

Para el Gobierno Municipal de San Cristóbal el presupuesto los proyectos planteados es el siguiente:

Cuadro N° 73 Presupuesto de los Proyectos según los plazos

<b>NÚMERO</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EJECUCIÓN</b>
1	Plan de difusión e implementación de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el Balanced Scorecard	3.551,00	Corto Plazo
2	Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad	1.866,00	Corto Plazo
3	Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro	5.115,00	Largo Plazo
4	Implementación de un sistema contable financiero administrativo	2.451,48	Largo Plazo
5	Plan de marketing	4.924,00	Mediano Plazo
6	Construcción del Sistema Integral de agua potable para Galápagos	3'520.140,85	Largo Plazo
7	Construcción del Parque Eólico en San Cristóbal etapa II	10'800.000,00	Largo Plazo
8	Construcción del Sistema de Alcantarillado Sanitario para la parroquia Floreana	1'067.688,20	Largo Plazo
<b>TOTAL USD</b>		<b>15'405.736,53</b>	

Elaborado: por el Autor

### 5.5.3. PRESUPUESTO DE RECURSOS POR PROYECTOS DE MENOR CUANTÍA.

Una vez que se ha presupuestado los ocho proyectos es necesario determinar los proyectos de menor cuantía que serán ejecutados de acuerdo a los cronogramas establecidos, el presupuesto general anual de estos se encuentra distribuido por sus respectivos años, y recursos a emplearse.



Cuadro N° 74 Presupuesto de recursos por proyectos de menor cuantía y Plazos.

<b>NUMERO</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EJECUCIÓN</b>
1	Plan de difusión e implementación de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el Balanced Scorecard	3.551,00	Corto Plazo
2	Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad	1.866,00	Corto Plazo
3	Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro	5.115,00	Largo Plazo
4	Implementación de un sistema contable financiero administrativo	2.451,48	Largo Plazo
5	Plan de marketing	4.924,00	Mediano Plazo
<b>TOTAL USD</b>		<b>17.908,34</b>	

Elaborado: por el Autor

### 5.5.4. PRESUPUESTO DE RECURSOS POR PROYECTOS

Cuadro N° 75 Presupuesto de recursos por Proyectos

PRESUPUESTO DE RECURSOS POR PROYECTOS DE MENOR CUANTIA																			
POSICI	PROYECTOS	2011				2012				2013				2014				Presupuesto por Proyecto	
		RH	RM	RT	RF	RH	RM	RT	RF	RH	RM	RT	RF	RH	RM	RT	RF		
1	Plan de difusión e implementación de la Planificación Estratégica del G.M.S.C. basada en el Balanced Scorecard	629,00	568,00	780,00	533,70	400,00	20,00	21,00	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3551,70
2	Plan de capacitación para el personal, para mejorar sus destrezas en la gestión de la entidad	138,04	64,00	40,00	59,00	0,00	0,00	0,00	1565,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1866,04
3	Implementación de un software de gestión para la cadena de suministro	0,00	40,00	50,00	30,00	173,00	110,00	180,00	32,00	0,00	100	4000,00	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5115,00
4	Implementación de un sistema contable financiero administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	115,00	47,00	15,00	210,00	80,80	46,00	1547,00	95,00	84,00	38,00	55,80	118,00	0,00	2451,60
5	Plan de marketing	860,00	125,00	231,00	1360,00	212,00	25,00	74,00	169,00	18,00	225,00	0,00	1625,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4924,00
<b>Presupuesto Anual por recursos</b>		<b>1627,04</b>	<b>797,00</b>	<b>1101,00</b>	<b>1982,70</b>	<b>900,00</b>	<b>202,00</b>	<b>290,00</b>	<b>2576,00</b>	<b>98,80</b>	<b>371,00</b>	<b>5547,00</b>	<b>2120,00</b>	<b>84,00</b>	<b>38,00</b>	<b>55,80</b>	<b>118,00</b>	0,00	<b>17908,34</b>
<b>Presupuesto anual</b>		<b>5507,74</b>				<b>3968,00</b>				<b>8136,80</b>				<b>295,80</b>					

Elaborado: por el Autor

Cuadro N° 76 Presupuesto Anual de Recursos por Proyecto

<b>PRESUPUESTO GENERAL ANUAL</b>				
<b>RECURSOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Humanos</b>	1627,04	900,00	98,80	84,00
<b>Materiales</b>	797,00	202,00	371,00	38,00
<b>Tecnológicos</b>	1101,00	290,00	5547,00	55,80
<b>Financieros</b>	1982,70	2576,00	2120,00	118,00
<b>Total</b>	<b>5507,74</b>	<b>3968,00</b>	<b>8136,80</b>	<b>295,80</b>

Elaborado: por el Autor

## **5.6. ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO**

### **5.6.1. FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTOS.**

En la elaboración del flujo de efectivo de la entidad, se llevo a cabo las proyecciones de sus ingresos y gastos, tomando en cuenta el crecimiento de sus ingresos generados en los tres últimos años.

El incremento promedio de los últimos años del Gobierno Municipal de San Cristóbal es el 9% anual respectivamente, en el año 2011 el ingreso es 630434.94 dólares, llegando al 2014 con un ingreso de 816431.53 dólares.

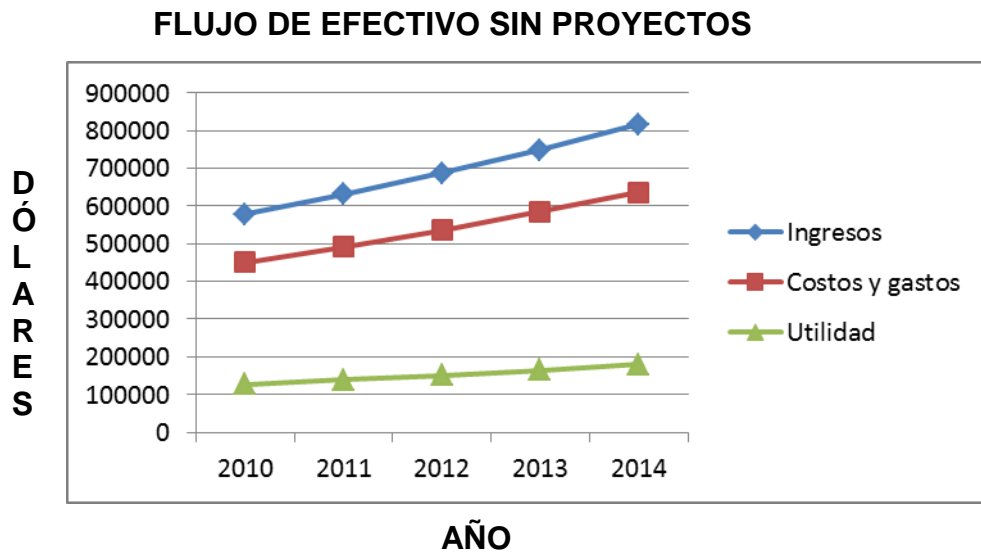
Los costos y gastos representan el 78%, con respecto del gasto total anual de la entidad.

Cuadro N° 77 Flujo de efectivo sin proyectos

FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	578380,68	630434,94	687174,09	749019,75	816431,53
Costos y gastos	451136,93	491739,25	535995,79	584235,41	636816,59
Utilidad	127243,75	138695,69	151178,30	164784,35	179614,94

Elaborado: por el Autor

Gráfico N° 23 Flujo de Efectivo Sin Proyecto



Elaborado: por el Autor

### 5.6.2. FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS.

De implementarse los proyectos formulados en el desarrollo de la Planificación Estratégica, la entidad podrá incrementar sus ingresos para el año 2011, 2012, 2013, 2014 en un (1%) cada año, obteniendo el

10.5% en el 2011, el 11.5% en el 2012, el 12.5% en el 2013, el 13.5% en el 2014.

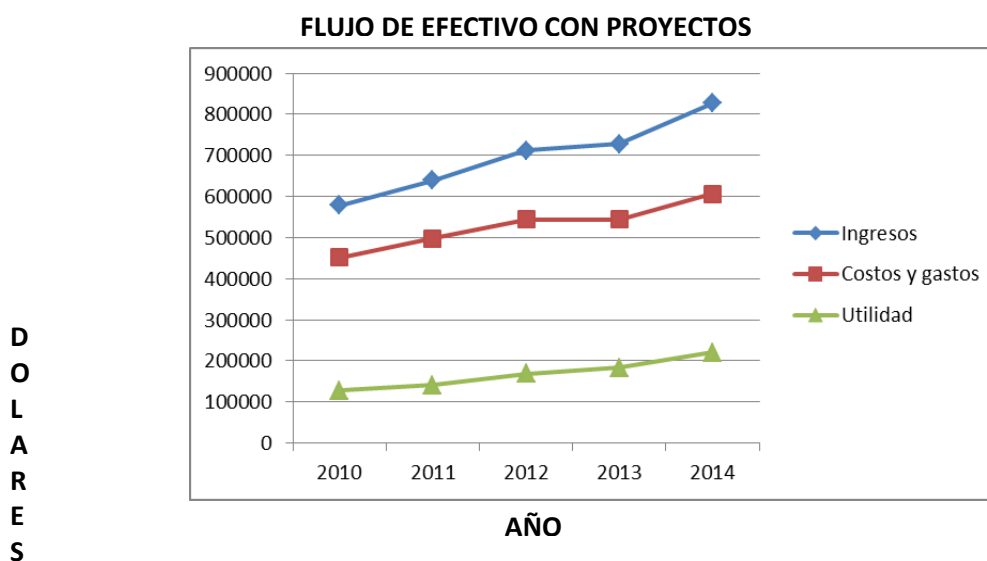
En referencia a los gastos para el 2011 representan el 77.87% de sus ingresos, en el 2012 el 76.37%, en el 2013 el 74.87%, en el 2014 el 73.37%. De acuerdo a las metas formuladas en el Cuadro de Mando Integral “**Balanced Scorecard**”, se determinó el siguiente flujo de efectivo:

Cuadro N° 78 Presupuesto de Recursos Con Proyecto

FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	578380,68	639110,65	712608,38	728186,70	826491,90
Costos y gastos	451136,93	497675,46	544219,02	544538,01	606397,11
Utilidad	127243,75	141435,19	168389,36	183648,69	220094,79

Elaborado: por el Autor

Gráfico N° 24 Flujo de Efectivo Con Proyecto



Elaborado: por el Autor

## 5.7. CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

Para poder realizar el cálculo financiero se considera el flujo incremental, el mismo que permitirá analizar los beneficios que obtendrá el Gobierno Municipal de San Cristóbal al aplicar la Planificación Estratégica; una vez realizado el flujo incremental, se aplicará métodos como: VAN, TIR y RELACIÓN COSTO BENEFICIO.

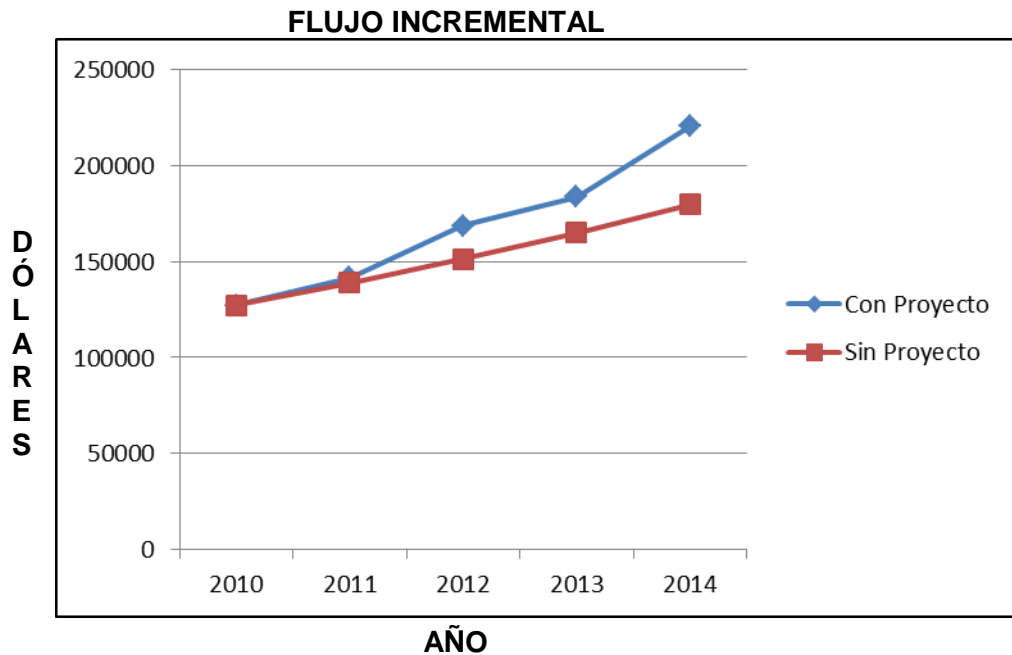
Para saber cuán viable es la implementación de la Planificación Estratégica se realizara el análisis respectivo, como se muestra a continuación:

Cuadro N° 79 Flujo Incremental.

<b>FLUJO INCREMENTAL</b>					
	2010	2011	2012	2013	2014
Con Proyecto	127243,75	141435,19	168389,36	183648,69	220094,79
Sin Proyecto	127243,75	138695,69	151178,30	164784,35	179614,94
UTILIDAD	0,00	2739,50	17211,06	18864,34	40479,85

Elaborado: por el Autor

Gráfico N° 25 Flujo Incremental



Elaborado: por el Autor

Como se puede apreciar en el grafico anterior, al poner en marcha la Planificación Estratégica Basada en el Balanced Scorecard, el Gobierno Municipal de San Cristóbal podrá incrementar su utilidad.

### 5.7.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Esta herramienta muestra el valor neto de la entidad en el año cero, esto se lo realiza trayendo el flujo de efectivo neto hacia el presente y descontando los valores de cada año con la tasa patrimonial de la entidad.

### **5.7.2. TASA INTERNA DE RETORNO**

Evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento y representa la rentabilidad exacta que va a generar el proyecto

### **5.7.3. RELACIÓN COSTO BENEFICIO**

Expresa el rendimiento, en términos de valor actual de los ingresos frente a los costos y gastos que genera el proyecto.

### **5.7.4. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO PRINCIPAL.**

Para el cálculo del **VAN** y **TIR**, del proyecto N° 1 **Plan de difusión e implementación de la Planificación Estratégica del Gobierno Municipal de San Cristobal basada en el Balanced Scorecard** se utilizaron los siguientes criterios:

- a) Monto de la inversión = US.\$ 3.551,70
- b) Se proyecta para 4 años, ajustándose al periodo de Gobierno de la “Revolución Ciudadana”.
- c) Para determinar los ingresos, se ha considerado información de los sueldos promedio de todo el personal administrativo de la entidad, optimizándose dos horas de trabajo diario en beneficio a la institución por mejoramiento en su rendimiento y capital intangible en eficacia, eficiencia y efectividad del personal con la implementación del Balanced Scorecard.



- d) Para los egresos, se ha determinado el costo que representa mantener operativo el proyecto, como el mantenimiento, seguimiento, evaluación, control, por parte de dos técnicos en Planificación Estratégica contratados para su cumplimiento.
- e) Se aplica la tasa de descuento del 12% establecida por la SENPLADES.
- f) Se calculó el Flujo de Caja, el mismo que está constituido por los ingresos y egresos o costos de operación del proyecto.
- g) Se aplica la fórmula de Cálculo del VAN y de la TIR cuyo valores se presentan a continuación y los cálculos en la hoja Excel que constan en el anexo:

<b>INDICE</b>	<b>VALORES</b>
<b>TIR</b>	<b>3341,18 %</b>
<b>VAN</b>	<b>603.609,60</b>
<b>B/C</b>	<b>4,01</b>

#### **Relación Costo Beneficio**

$$\frac{\text{VAN Beneficios: } \$ 803.981,54}{\text{VAN Costos: } \$200.371,94} = 4,01$$

Como se demuestra en este análisis financiero en el cálculo de la TIR, es recuperable la inversión, la operación y el mantenimiento se cubre, considerando que la entidad dirige su atención en solucionar problemas de tipo netamente social.

En conclusión si se llega a implementar la Planificación Estratégica basada en el Balanced Scorecard la entidad recibirá \$ 4,01 por cada dólar invertido.

Como se puede apreciar la propuesta de inversión es atractiva, debido a que la Municipalidad tendrá una rentabilidad que le permitirá mejorar su hegemonía como la entidad líder del archipiélago y fomentar su desarrollo sostenible.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se hace referencia a los conocimientos y experiencias adquiridas en el transcurso de la elaboración del presente documento, en el cual brevemente se describe cada uno de los aspectos fundamentales que deben ser tomados y considerados de manera que se pueda realizar investigaciones con mayor profundidad y criterio.

### **6.1. CONCLUSIONES**

- Al tratarse de una entidad de servicio público como lo es un Gobierno Local “Municipio” se lo ha venido manejando de una forma desactualizada, presentando algunos inconvenientes a lo largo de su trayectoria, causas que han afectado de sobremanera el desarrollo de la entidad, como se pudo observar en el Diagrama de Ishikawa, lo cual ha llevado a un descuido básicamente en aspectos como el desarrollo de una Planificación Estratégica de la Municipalidad basado en la aplicación del Balanced Scorecard, mismo que le permitirá tener un adecuado direccionamiento y una idea clara del escenario futuro que se desea lograr.
- Mediante el Análisis del Diagnostico Situacional se pudo detectar que las debilidades de la Municipalidad pueden afectar su continuo desarrollo, ya que debido la falta de implementación de una adecuada planificación, no realizar investigaciones de mercado que permitan conocer gustos y

preferencias del cliente ciudadano, la falta de una área de Recursos Humanos y en efecto la ausencia de implementación de Subsistemas en la Administración del personal, la falta de un control automatizado del inventario, así como la carencia de un sistema administrativo contable que reduzca los costos e incremente la rentabilidad de la entidad, pueden repercutir en resultados negativos la no tomar medidas adecuadas en el desenvolvimiento de la entidad.

- Dentro del análisis de la competencia se pudo determinar que la entidad es la mejor proveedora de bienes y servicios locales, producto del conocimiento y experiencia adquirida en la ejecución de varios proyectos ejecutados bajo la modalidad de administración directa como por ejemplo: el Eco-Malecón Charles Darwin, el Muelle Eco-Turístico “Acuario”, El área Operacional de pesca y carga, La planta de Tratamiento de Aguas Servidas Domesticas.
- La implementación del Cuadro de Mando Integral muestra que la entidad, obtendrá un eficiente control de su gestión, es decir podrá medir las funciones por áreas y analizar el porcentaje de aporte a la visión y al misión organizacional, como a su vez permitirá medir el crecimiento de la entidad por medio de la consecución de los objetivos en los tiempos establecidos.
- A través del análisis financiero realizado se puede concluir que el implementar los proyectos propuestos en la presente Planificación Estratégica, permitirá mejores beneficios económicos así como también

incrementar y optimizar el nivel operativo y funcional de cada una de las áreas de la institución.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Difundir la Planificación Estratégica basada en el Balanced Scorecard a fin de mejorar el ambiente laboral de la entidad, logrando un equipo de personas motivadas, capacitadas para que las mismas puedan adaptarse a los cambios del medio y saberlos enfrentar de la mejor manera, a su vez difundir la filosofía corporativa al personal con la finalidad de que se sientan involucrados y comprometidos para con la entidad, de manera que se lleve un eficiente control de su gestión y concentrar su esfuerzo hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos, generando una mejor rentabilidad.
- Es necesario contar con una cultura organizacional la cual permita tanto a los directivos como al personal sentirse identificados con la entidad y sus intereses.
- Se recomienda mejorar el nivel de preparación del personal, mediante una adecuada capacitación a través de la implementación de un programa adecuado, a fin de que el capital humano cumpla con el perfil considerado para ese puesto, dispuesto a desempeñar de la mejor manera con cada una de las funciones delegadas.
- Implementar y utilizar la herramienta del Tablero de Control o Balanced Scorecard, a fin de monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, logrando el desarrollo administrativo,

comercial, financiero y a su vez alinear los esfuerzos hacia cada una de las actividades, iniciativas y la ejecución de las mismas.

- Implementar y ejecutar los proyectos propuestos en esta Planificación Estratégica, a fin de cumplir con los objetivos y contribuir en el cumplimiento de la visión de la Municipalidad
- Implementar evaluaciones periódicas utilizando como factores de medición los indicadores utilizados en este estudio, esto reflejará valores verdaderos de la salud administrativa, comercial y financiera de la institución , facilitando la ejecución de las medidas correctivas que se consideren necesarias..
- La Municipalidad debe tomar en cuenta aspectos importantes como son: la excelente atención a los clientes, eficiencia en los proyectos, calidad en los productos y servicios, capacidad e innovación en la presentación, realizar mayor publicidad por su canal de televisión para que el cliente ciudadano conozca de los productos y servicios que ofrece la entidad; mejorar la logística y distribución, controlando los niveles de rotación, stock y tiempos de entrega de los productos por parte del proveedor, ya que todos estos aspectos son imprescindibles y deben ser considerados en todo momento para el adecuado desenvolvimiento de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Club Tablero de Comando [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
2. <http://WWW.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/plani ficacionestrat%C3%A9gica>
3. [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
4. <http://www.definicion.org/estrategia>
5. <http://www.matrizsintesisfoda>
6. Humberto Ponce Talancón Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva, ESCA Santo Tomás.
7. José Antonio Contreras. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración. Maestría en Administración, enero 2001
8. Ley “Código Orgánico de de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización” **COOTAD**
9. Marlon Erazo Pazmiño. Documento de Estudio. Planificación y dirección Estratégica, Modulo: Cuadro de mando Integral, MBA, febrero 2010.
10. Martínez Pedros, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral
11. Plan Estratégico del Cantón San Cristóbal. Consorcio de Municipios de Galápagos, dic.2003.
12. René Vásquez Briones Crnl. Plan Estratégico Institucional de la ESPE, Reformulado al 2012 Director de Desarrollo Institucional, De EMC. Director de Desarrollo Institucional.
13. Robert Kaplan – David Norton, Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión S.A. España, 2002.
14. Víctor Hugo Torres D. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, Subsecretaría de Reforma Democrática del Estado y al Sistema Nacional de Planificación del Ecuador PNUD-SENPLADES, La Participación Ciudadana en la Planificación Sectorial y Municipal.
15. [www.ame.gob.ec](http://www.ame.gob.ec)
16. [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)

17. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

18. Xeomara Borbor Villamar, Juan Alvarado Ortega. Análisis de Modelos de Indicadores de Gestión para el Control de Servicios que prestan los Municipios a su Comunidad. Auditora de Control de Gestión 2004, Director de Tesis, Ingeniero en Computación, FIEC\_ESPOL, 1991, Profesor de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) desde 2002.



## GLOSARIO

- ❖ **Análisis Situacional:** Análisis del estado en que se encuentra una organización en un periodo determinado.
- ❖ **Alineamientos:** Pasos a seguir por los que deben regirse los integrantes de una organización.
- ❖ **Amenazas:** Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.
- ❖ **Calidad.-** es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.
- ❖ **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
- ❖ **Clima Organizacional:** Constituyen “Las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral” y se relaciona con la motivación y comunicación.
- ❖ **COOTAD:** Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización

- ❖ **Debilidades:** Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para lograr los objetivos y más bien provocan situaciones desfavorables.
- ❖ **Diagnóstico:** Paso dentro de la Planificación Estratégica que nos permite recopilar la información necesaria de una organización.
- ❖ **Economía.-** es la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.
- ❖ **Difusión:** notificar a todos los miembros de la organización cual es la filosofía corporativa de la institución.
- ❖ **Datos Primarios:** Información que se obtiene para una Investigación específica.
- ❖ **Datos secundarios:** Información ya existente obtenida para algún fin específico.
- ❖ **Eficiencia.-** constituye la obtención de los mejores resultados con el menor costo y la utilización provechosa de los recursos, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos productivos, que se garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso de servicio prestado sean los mínimos, se obtiene con una misión, objetivos y políticas compartidas, una estructura operativa y estratégica definida, personal idóneo, y una adecuada cultura organizacional.

- ❖ **Eficacia.-** es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados, útil para la comunidad.
- ❖ **Ecología.-** Son las condiciones, operaciones y practicas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en la gestión de la entidad, de un proyecto, programa o actividad.
- ❖ **Ética.-** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal de sus servidores, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes normas constitucionales.
- ❖ **Equidad.-** consiste en distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.
- ❖ **Estrategias:** Son ideas de acción para que la organización consiga lo que espera, dándole una dirección unificada.
- ❖ **Evaluación, revisión y ajuste:** seguimiento, monitoreo y control continuo del desarrollo y cumplimiento de las estrategias, pudiendo identificar errores para la corrección de las mismas.

- ❖ **Excelencia gerencial.-** es el logro de los objetivos corporativos, asegurando la dinámica de la organización, manteniendo una adecuada moral del personal, y principalmente buscando la satisfacción de los ciudadanos.
- ❖ **Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al cumplimiento de objetivos generando ventajas competitivas. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- ❖ **Filosofía Corporativa:** Lineamientos establecidos al inicio por la organización, para que los individuos se encaminen hacia un solo objetivo.
- ❖ **Impacto.-** es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos.
- ❖ **Misión:** Es el propósito general o razón de ser de la organización, sirve como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
- ❖ **LORM:** Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ❖ **LOSCCA:** Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- ❖ **Oportunidades:** Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La

organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

- ❖ **Operacionalización de la estrategia:** la correcta aplicación diaria de las estrategias por los miembros de la institución.
- ❖ **Objetivos:** Son los fines hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, es hacia donde y que desea alcanzar la institución en un determinado tiempo.
- ❖ **Procesos:** Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.
- ❖ **Planeación:** identificar las competencias que se tienen para el logro de objetivos para la formulación de la filosofía institucional.
- ❖ **Proyectos:** Son herramientas o instrumentos que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados
- ❖ **Problema Empresarial:** Son inconvenientes que impiden el desenvolvimiento normal de la organización.
- ❖ **Planes de Acción:** Tareas o actividades que se deben realizar para concretar estrategias de un plan operativo que permita un seguimiento, evaluación y control.
- ❖ **Rendimiento.-** es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión sistémica, que permita la satisfacción de la comunidad.

- ❖ **Resultados.-** es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente la calidad de los programas, productos o servicios.
- ❖ **SENPLADES:** Secretaria Nacional de Planificación.
- ❖ **SENRES:** Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.
- ❖ **Visión:** Es visualizar en un periodo determinado, en términos del resultado final que se pretende alcanzar