

# PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)



**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---



“PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA  
COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)”

SONIA PESANTEZ O.  
INGENIERA EN MARKETING  
Egresada de la Maestría en Administración de Empresas  
Unidad de Postgrado  
Universidad Politécnica Salesiana

JOSE QUITO J.  
CONTADOR PUBLICO AUDITOR  
Egresado de la Maestría en Administración de Empresas  
Unidad de Postgrado  
Universidad Politécnica Salesiana

*Dirigido por:*  
IVAN CORONEL  
INGENIERO QUIMICO  
Unidad de Posgrados



Cuenca – Ecuador  
2011

**Datos de Catalogación Bibliográfica.**

**PESANTEZ OCHOA SONIA KARINA y QUITO JARA JOSÉ HUMBERTO**

**“PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)”**

Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca-Ecuador, 2011.  
Maestría en Administración de Empresas.  
Formato 170 x 240

Páginas: 237

***Breve reseña de los autores e información de contacto:***



**Sonia Karina Pesantez Ochoa**

Ingeniera en Marketing  
Egresada de la Maestría de Administración de Empresas MBA  
Universidad Politécnica Salesiana  
Diplomado en Gerencia de Marketing. Universidad Politécnica Salesiana



**José Humberto Quito Jara**

Contador Público Auditor  
Egresado de la Maestría de Administración de Empresas MBA  
Universidad Politécnica Salesiana

***Dirigido por:***



**Ing. Ivan Rodrigo Coronel**

Ingeniero Químico  
Docente de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos o investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2011 Universidad Politécnica Salesiana.  
CUENCA - ECUADOR – SUDAMÉRICA.

**PESANTEZ OCHOA SONIA KARINA y QUITO JARA JOSÉ HUMBERTO**  
**PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA COMISIÓN DE GESTIÓN**  
**AMBIENTAL (CGA)**

Edición y Producción:  
Elizabeth Monroy pitu\_em@hotmail.com

Diseño de la portada:  
Ruth Patricia Guamán León patg326@hotmail.com

IMPRESO EN ECUADOR - PRINTED IN ECUADOR.

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

ÍNDICE GENERAL .....	V
INDICE DE FIGURAS .....	IX
INDICE DE TABLAS .....	X
PREFACIO .....	XII
PROLOGO .....	XIV
AGRADECIMIENTO .....	XV
CAPITULO I .....	3
NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS .....	3
1.1. Antecedentes .....	3
1.2. Objetivos de la Comisión de Gestión Ambiental .....	5
1.2.1. Objetivos principales .....	6
1.2.2. Objetivos secundarios .....	6
1.3. Funciones de la Comisión de Gestión Ambiental .....	7
1.4. Políticas .....	9
1.5. Organigrama .....	11
1.6. Unidades del Departamento Técnico .....	12
1.6.1. Calidad Ambiental .....	12
1.6.2. Biodiversidad .....	15
1.6.3. Comisaria Ambiental .....	18
1.6.4. Participación y Veeduría Social .....	20
CAPITULO II .....	27
CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO .....	27
2.1. Justificación .....	28
2.2. Objetivos .....	29
2.2.1. Objetivo general .....	29
2.2.2. Objetivos específicos .....	29
CAPITULO III .....	33
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	33
3.1. Personal .....	33
3.2. Servicios .....	36
3.3. Mercado .....	37
3.4. Precios o Retribuciones .....	38
3.5. Instalaciones .....	39

3.6.	Finanzas y rentabilidad .....	40
3.7.	Información.....	41
3.8.	Toma De Decisiones .....	42
3.9.	Contingencias.....	43
CAPITULO IV .....		47
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....		47
4.1.	Antecedentes .....	47
4.2.	Situación de mercado.....	48
4.3.	Competidores existentes .....	49
4.4.	Objetivos de mercado .....	50
4.5.	Objetivos de la investigación.....	50
4.5.1.	Objetivo general .....	50
4.5.2.	Objetivos específicos.....	50
4.6.	Acciones posteriores .....	51
4.7.	Grupo objetivo .....	51
4.7.1.	Segmentación.....	51
4.8.	Variables básicas a considerar .....	52
4.9.	Recopilación de información o fuentes de información .....	53
4.9.1.	Datos secundarios .....	53
4.9.2.	Datos primarios.....	54
4.10.	Procedimiento para la recolección de datos .....	55
4.10.1.	Definición de la población .....	55
4.10.2.	Diseño de la muestra.....	55
4.10.3.	Cuestionario final.....	56
4.11.	Hallazgos.....	56
4.12.	Limitaciones .....	58
4.13.	Conclusiones .....	58
CAPITULO V.....		63
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....		63
5.1.	Valores estratégicos .....	63
5.1.1.	Declaratoria de valores estratégicos .....	66
5.2.	Misión .....	68
5.2.1.	Misión actual .....	68
5.2.2.	Aspectos para plantear la misión .....	68
5.2.3.	Declaratoria de la Misión .....	72
5.3.	Visión.....	73
5.3.1.	Visión actual .....	74
5.3.2.	Aspectos para plantear la visión .....	74
5.3.3.	Declaratoria de la visión .....	76
5.4.	Estrategia corporativa .....	76

# Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

5.4.1. Aspectos para plantear la estrategia corporativa .....	77
5.4.2. Declaratoria de la estrategia corporativa .....	81
CAPITULO VI .....	85
PLANEACION A LARGO PLAZO .....	85
6.1. Áreas estratégicas críticas .....	86
6.2. Asuntos Estratégicos Críticos .....	89
6.3. Objetivos a largo plazo .....	98
6.4. Plan estratégico de acción .....	99
CAPITULO VII .....	107
PLANEACIÓN TÁCTICA .....	107
7.1. Áreas Críticas de Resultados .....	108
Tabla 15 Áreas Críticas de Resultados .....	108
7.2. Cuestiones críticas .....	109
7.3. Indicadores clave de desempeño .....	111
7.4. Objetivos a corto plazo .....	113
7.5. Plan Operativo Anual (POA) .....	115
CONCLUSIONES GENERALES .....	125
RECOMENDACIONES .....	127
ANEXOS .....	131
ANEXO N° 1 .....	131
Acreditación de la Ilustre Municipalidad de Cuenca como Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable .....	131
ANEXO N° 2 .....	138
Convenio de Transferencia de Competencias Ambientales y Recursos a la Ilustre Municipalidad de Cuenca. ....	138
ANEXO N°3 .....	151
Lista de categorización de actividades productivas, según el tipo de instrumento de control de impacto ambiental .....	151
ANEXO N° 4 .....	157
Ficha Ambiental para funcionamiento de actividades productivas catalogadas como I en la lista de categorización .....	157
ANEXO N° 5 .....	162
Mapa de Procesos Internos CGA .....	162
ANEXO N° 6 .....	179
La Ordenanza que regula el cobro de tasas por servicios técnico administrativos que ofrece la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) .....	179
ANEXO N° 7 .....	184
Croquis instalaciones Comisión de Gestión Ambiental .....	184
ANEXO N° 8 .....	185

Fichas de Procesos de la CGA.....	185
ANEXO N° 9 .....	202
Calculo de la muestra .....	202
ANEXO N° 10 .....	203
Cuestionario.....	203
ANEXO N° 11 .....	207
Resultados de la tabulación de la encuesta.....	207
BIBLIOGRAFÍA .....	219
LINKCOGRAFIA .....	221



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama.....	11
Figura 2 Objetivos a Largo Plazo .....	98

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores Estratégicos .....	65
Tabla 2 Declaratoria de Valores Estratégicos.....	67
Tabla 3 Matriz de Factores Estratégicos.....	80
Tabla 4 Áreas Estratégicas Críticas I.....	87
Tabla 5 Áreas Estratégicas Críticas II .....	88
Tabla 6 Asuntos Estratégicos Críticos I .....	90
Tabla 7 Asuntos Estratégicos Críticos II .....	91
Tabla 8 Asuntos Estratégicos Críticos III.....	92
Tabla 9 Asuntos Estratégicos Críticos IV.....	93
Tabla 10 Asuntos Estratégicos Críticos V .....	94
Tabla 11 Asuntos Estratégicos Críticos VI.....	95
Tabla 12 Asuntos Estratégicos Críticos VII .....	96
Tabla 13 Asuntos Estratégicos Críticos VIII.....	97
Tabla 14 Plan Estratégico de Acción.....	103
Tabla 15 <i>Áreas Críticas de Resultados</i> .....	108
Tabla 16 Cuestiones Críticas .....	110
Tabla 17 FODA .....	111
Tabla 18 Cuestiones Críticas e Indicadores Clave de Desempeño...	112
Tabla 19 Objetivos a Corto Plazo.....	114
Tabla 20 Plan Operativo Anual .....	123

## **DEDICATORIA**

*Durante el tiempo de elaboración hubo personas que de una u otra manera nos apoyaron; pero son a las personas como nuestros padres y familiares a la que dedicamos de manera especial ya que ellos con paciencia, y sacrificando su tiempo ayudaron para la realización.*

*A Julián Francisco mi hijo.*

**SONIA**

*Hay metas en la vida que uno se plantea y una de esas metas es culminar un título de cuarto nivel, pero para lograr esto es necesario el apoyo de personas muy importantes para mí. Este logro va dedicado a mi Esposa por su amor, comprensión y paciencia, y a mis hijos, que sacrificando su tiempo me incentivaron a seguir adelante.*

**JOSE**

## **PREFACIO**

Con los cambios sustanciales que han tenido lugar en el ámbito nacional e internacional y el impacto directo de ellos en la economía transformando el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones, el Plan Estratégico y táctico es un proceso sistemático y continuo que establece lo que la organización quiere lograr en el futuro.

Se define como Planeación Estratégica “La elaboración, desarrollo y puesta en práctica de diversos planes operativos que pondrá en marcha una empresa u organización con el objetivo de concretar los propósitos y metas que se haya propuesto. La Planeación Estratégica puede ser estructurada para conseguir los mencionados efectos u objetivos en el corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la magnitud y la amplitud que ostente la empresa u organización en cuestión, es un proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos”

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la organización y por ende la puedan afrontar. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En su libro El Arte de la Guerra, dice: “El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”

La Planeación Estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

La Planeación Táctica “Es la función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o

divisiones se organizan a partir de ciertas hipótesis con respecto de la realidad actual y futura”. La planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Este trabajo pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica y táctica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implementarla.

La presente tesis esta dividida en siete capítulos, en el capítulo uno está la naturaleza de la organización y los servicios que brinda, el personal, las actividades que realiza en cada uno de sus departamentos y como es el funcionamiento y procedimientos que debe seguir la ciudadanía.

En el capítulo dos esta una breve conceptualización del plan estratégico y táctico, los objetivos que se desea lograr con el presente trabajo.

En el capítulo tres se realiza un análisis de la situación basados en datos pasados, presentes y futuros, como esta con respecto al personal, a los servicios, al mercado, precio, instalaciones, finanzas, información, toma de decisiones que proporcionan una guía.

El capítulo cuatro es la investigación de mercados para conocer la percepción, la satisfacción que tienen los clientes del servicio que se brinda la organización.

El capítulo cinco es el pensamiento estratégico es el enfoque que se quiere dar a la organización, es el armazón para concebir estrategias.

El capítulo seis la planeación a largo plazo aquí se marca los ejes para realizar los proyectos, las propuestas de trabajo a realizar para alcanzar los objetivos a largo plazo para plasmar por parte de los responsables de la organización.

En el capítulo siete la planeación táctica son las áreas y cuestiones principales de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

## **PROLOGO**

La COMISION DE GESTION AMBIENTAL (CGA), que es una entidad pública, descentralizada de filiación municipal que gestiona, coordina, integra y lidera la gestión ambiental en el Cantón Cuenca.

A lo largo del estudio realizado se determino que la entidad necesita apoyo y guía del plan estratégico, porque la entidad necesita lidiar con los cambios, transformaciones rápidas y profundas, en este mercado globalizado y competitivo.

Para este proceso es necesario un diagnostico de las necesidades concretas de la organización, sus servicios, políticas, funciones, procedimientos y un análisis situacional que proporciona datos para determinar sus fortalezas y debilidades, lo cual ayuda a definir mercados, estrategias y actividades, y de esta forma cumplir en un tiempo determinando las metas; y un diagnostico del ámbito externo donde se desarrolla la organización para estar preparada para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades. A través de la investigación de mercados realizada a los usuarios de la organización se conoce la satisfacción y los aspectos que se tienen que mejorar y fortalecer.

Para realizar el plan estratégico y táctico de la Comisión de Gestión Ambiental se tuvo como base el plan estratégico para el Cantón Cuenca con sus actualizaciones, y las políticas, reglamentos del Ministerio del Ambiente.

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi agradecimiento a todas las personas que colaboraron en la elaboración de esta tesis, mi reconocimiento a los valiosos criterios y a la enseñanza de los diversos profesionales y docentes de la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, quienes con el hecho de transmitir sus conocimientos, han entregado una parte de su tiempo.*

*Agradezco de manera especial a mis padres que siempre serán el pilar fundamental en mi vida, haciendo más accesible el alcance de las metas.*

**SONIA**

*Existen muchas personas a quién agradecer pero primero debo agradecer a Dios porque me permite estar en este momento de mi vida, a nuestros profesores de la UPS que supieron brindarnos sus conocimientos, al Ing. Iván Coronel por su gran ayuda como nuestro Director, a nuestros compañeros de aula que con su amistad hicieron que esto sea más fácil, agradecer de manera muy especial a SONIA, mi compañera de tesis y amiga, que supo dirigirme para hacer juntos este trabajo, muy especialmente a mi esposa e hijos, por su tiempo, cariño y comprensión, y a familiares y amigos que de una u otra manera brindaron su apoyo en su momento hasta lograr nuestro objetivo.*

**JOSE**





# CAPÍTULO I

## NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

# CAPITULO I

## NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS

El nombre de la organización en dónde se realizó el Plan Estratégico y Tático es la COMISION DE GESTION AMBIENTAL (CGA), que es una entidad pública, descentralizada de filiación municipal que gestiona, coordina, integra y lidera la gestión ambiental en el Cantón Cuenca.

### **1.1. Antecedentes**

Que la Constitución Política de la República, en el Artículo 14, de la Sección Segunda, Ambiente Sano, determina que el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales.

En el Capítulo IV, DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO, en su artículo 13 dice: “Los consejos provinciales y los municipios, dictarán políticas ambientales seccionales con sujeción a la Constitución Política de la República y a la presente Ley. Respetarán las regulaciones nacionales sobre el Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas para determinar los usos del suelo y consultarán a los representantes de los pueblos indígenas, afroecuatorianos y poblaciones locales para la delimitación, manejo y administración de áreas de conservación y reserva ecológica.”

Que la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en su artículo Art. 15, numeral 17 a), establece, entre las funciones primordiales del Municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye dicha Ley, el Prevenir y controlar la contaminación del ambiente en coordinación con las entidades afines.

Que la Ley de Descentralización del Estado y Participación Social, en su artículo 9, literal i) dispone que es función y responsabilidad de los Municipios exigir a personas naturales o jurídicas la presentación de Estudios de Impacto Ambiental, antes de la autorización de cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas.

Que la Ley de Gestión Ambiental en sus artículos 13 y 19, establece que los Municipios como Organismos descentralizados de gestión ambiental, dictarán políticas ambientales locales y calificarán las actividades que puedan causar impactos ambientales.

Que en el artículo 5 de la Ley de Gestión Ambiental se establece el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental (SNDGA) “como un mecanismo de coordinación transectorial, interacción y cooperación entre los distintos ámbitos, sistemas y subsistemas de manejo ambiental y de gestión de recursos naturales”.

*Que según el artículo 4 del Libro VI del Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS), para efectos de determinar las competencias ambientales dentro del SNDGA, se entenderá que la tienen aquellas instituciones, nacionales, sectoriales o seccionales, que, según sus correspondientes leyes y reglamentos, tienen potestad para la realización de actividades relacionadas con la prevención y control de la contaminación ambiental, y en general con el desarrollo sustentable.*

Que mediante Ordenanza Municipal publicada el 23 de junio de 1997, se creó la Comisión de Gestión Ambiental (CGA). Que es una entidad pública, descentralizada de filiación municipal que gestiona, coordina, integra y lidera la gestión ambiental.

Que la Ordenanza de Reforma, Actualización, Complementación y Codificación de la Ordenanza que Sanciona el Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca: Determinaciones para el Uso y Ocupación del Suelo Urbano, expedida en Noviembre del 2002, en sus artículos 21 al 25 determina la necesidad de someter a Diagnósticos Ambientales, Estudios de Impacto Ambiental y Auditorías Ambientales, según sea el caso, a las actividades productivas dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca.

Que, mediante Resolución Ministerial N° 053, publicada en el Registro Oficial N° 159 de fecha 5 de Diciembre del 2005 el Ministerio del Ambiente (MAE), resuelve, aprobar y conferir a la Ilustre Municipalidad de Cuenca, la acreditación y el derecho a utilizar el sello del Sistema Único de Manejo

Ambiental (SUMA), otorgándole la calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAr); pasando así el Gobierno Local, como parte del SNDGA, a liderar y coordinar el proceso de evaluación de impactos ambientales, su aprobación y licenciamiento ambiental dentro del ámbito de sus competencias.<sup>1</sup>

Que el I. Concejo Cantonal, en Sesión celebrada el 21 de diciembre del 2005, resolvió que la Comisión de Gestión Ambiental ejerza la calidad de AUTORIDAD AMBIENTAL DE APLICACIÓN RESPONSABLE (AAAr), y la utilización del Sello del SISTEMA ÚNICO DE MANEJO AMBIENTAL (SUMA).

Que el 4 de Septiembre del 2006, el Presidente Constitucional de la República, el Vicepresidente de la República, la Ministra del Ambiente, el Ministro de Economía y Finanzas, y la Ilustre Municipalidad de Cuenca, representada por su Alcalde y Procurador Síndico, firman el Convenio de Transferencia Definitiva de Competencias Ambientales y Recursos hacia la Municipalidad de Cuenca, a partir de cuya fecha, la Municipalidad adquiere amplias atribuciones en materia ambiental, en lo relativo al manejo de bosques protectores, plantaciones forestales, flora y fauna silvestre, así como en lo relativo a calidad ambiental.

Mediante resolución Ministerial No. 146 del 2009, publicada en el Registro oficial No. 638 de fecha 21 de junio del 2009, el Ministerio del Ambiente, renovó a la Ilustre Municipalidad de Cuenca a través de la Comisión de Gestión Ambiental, la acreditación como Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAr) y el derecho a utilizar el Sello del Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA), dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca.

## **1.2. Objetivos de la Comisión de Gestión Ambiental**

La Comisión de Gestión Ambiental es un organismo autónomo dotado de autoridad administrativa, sujeto a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la presente Ordenanza, los reglamentos

---

<sup>1</sup> Ver Anexo Ordenanza Municipal” ACREDITACIÓN DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA COMO AUTORIDAD AMBIENTAL DE APLICACIÓN RESPONSABLE”

que se expidan para su aplicación, las resoluciones de su Directorio y las demás que le sean aplicables. Los actos administrativos dictados por la Comisión de Gestión Ambiental podrán apelarse ante el I. Concejo Cantonal, en los términos y plazos generales establecidos en la Ley, luego de notificados.

### **1.2.1. Objetivos principales**

La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos principales son:

- Promover el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Cuenca, protegiendo los ecosistemas, el paisaje y la prevención de desastres.
- Aplicar los Sistemas de Gestión Ambiental que procuren procesos productivos, productos y servicios limpios.
- Fortalecer la educación, investigación y capacitación ambiental con el permanente involucramiento ciudadano.

### **1.2.2. Objetivos secundarios**

Los objetivos secundarios consideramos los siguientes:

- Fortalecer el liderazgo y la autonomía municipales, en lo relativo a la gestión ambiental.
- Integrar a las principales instituciones que de una u otra manera, se hallan ligadas a la protección del ambiente, los recursos naturales y

la prevención de desastres para efectuar labores de prevención, monitoreo y control ambiental

- Lograr que los diferentes entes públicos y privados cumplan satisfactoriamente lo establecido en la legislación ambiental vigente en el País y en el Cantón.
- Mejorar las condiciones ambientales del Cantón Cuenca, protegiendo y manteniendo los ecosistemas, los recursos naturales y el paisaje, propendiendo además a la restauración de áreas ecológicamente valiosas, cuando estas hayan sido degradadas por la actividad humana.
- Promover la implantación de Sistemas de Gestión Ambiental que busquen la aplicación continua de políticas y estrategias ambientales, preventivas e integradas, en los procesos productivos, los productos y los servicios hacia la conservación de materias primas y energías, la utilización de fuentes de energía limpias y renovables, la erradicación de materias primas tóxicas y la reducción de la cantidad y toxicidad de todas las emisiones contaminantes y de los desechos en el Cantón Cuenca.
- Promover la educación, investigación, capacitación y difusión de temas ambientales.
- Propiciar la participación ciudadana en todos los procesos de la gestión ambiental.

### **1.3. Funciones de la Comisión de Gestión Ambiental**

Las funciones se detallan a continuación:

- Acatar y velar por el cumplimiento de las políticas, estrategias y disposiciones legales ambientales locales y nacionales vigentes, y convenios de competencias y de delegación de funciones, dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca.
- Coordinar acciones entre las distintas instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG's) y comunitarias, para lograr una Ciudad y un Cantón sustentables.

- Integrar, optimizar y dar seguimiento a los roles y actividades que en materia ambiental desarrollen las Empresas y demás dependencias municipales.
- Promover la investigación, desarrollo y aplicación de herramientas de gestión ambiental.
- Ejercer acciones de Procuraduría, a fin de defender los intereses del Cantón y sus habitantes, en materia ambiental.
- Promover mecanismos alternativos de resolución de conflictos en temas ambientales.
- Efectuar el cobro de tasas por Servicios Técnicos-Administrativos, conforme a la normativa vigente.
- Promover la actualización y generación de normativa en materia ambiental.
- Incentivar en municipios vecinos, dentro y fuera de la provincia, niveles de coordinación y colaboración en la gestión ambiental, bajo criterios de mancomunidad.
- Gestionar la asignación de recursos internos y externos que vayan en beneficio de programas de gestión ambiental.
- En coordinación con los organismos técnicos pertinentes, disponer la realización de labores de prevención, monitoreo, control y remediación ambiental.
- Coordinar, supervisar, aprobar y dar seguimiento a los Estudios de Impacto Ambiental (EsIA). Planes de Manejo Ambiental (PMA), Diagnósticos Ambientales (DA) y Auditorías Ambientales (AA), en proyectos tanto públicos como privados que se ejecuten dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca.
- Vigilar y disponer que todo proyecto que requiera de estudios de impacto y de planes de manejo ambientales, se ejecuten oportuna y adecuadamente. Sin perjuicio de lo previsto en las normas relativas a la contratación pública, se exigirá una garantía que ampare el fiel cumplimiento de esta disposición.



## *Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)*

---

- Recomendar, a la máxima autoridad municipal, el otorgamiento de Licencias Ambientales a aquellos proyectos que así lo requieran, a base de la normativa vigente.
- Aprobar las Declaraciones de Impacto Ambiental (DIA) para la realización de cualquier obra, proyecto o actividad que así lo requiera.
- Incentivar, coordinar, supervisar y certificar la implementación de Procesos de Producción Más Limpia, en actividades productivas tanto públicas como privadas, dentro de la jurisdicción cantonal.
- Normar y regular la producción, comercialización, transporte, almacenamiento, manejo y eliminación de productos químicos peligrosos, dentro del Cantón Cuenca.
- Realizar el monitoreo, seguimiento, control y verificación de cumplimiento de los Planes de Manejo Ambiental.
- Ejercer las competencias transferidas por parte del Ministerio del Ambiente a la Municipalidad de Cuenca y contempladas en la Matrices A y B, del Convenio de Transferencia Definitiva de Competencias Ambientales y Recursos, firmado el 4 de Septiembre del 2006, matrices que se anexan a la presente investigación.
- Propender a su autofinanciamiento.
- Disponer labores de prevención, monitoreo, control y remediación ambiental.
- Coordinar, supervisar, aprobar y dar seguimiento a instrumentos de gestión ambiental como FA, EsIA, PMA Y AA.
- Emitir Licencias Ambientales.
- Ejercer las competencias transferidas en materia de Calidad Ambiental y Manejo de la Biodiversidad.

### **1.4. Políticas**

El marco conceptual de Cuenca, está definido para alcanzar la misión, los objetivos y funciones que le competen a la I. Municipalidad a través de la Comisión de Gestión Ambiental en materia ambiental. La política Ambiental

se basa en la visión de desarrollo sustentable y contempla los siguientes aspectos:

1. Coordinar e integrar a los actores involucrados en el uso, aprovechamiento y manejo de recursos naturales en el Cantón Cuenca, para que desarrollen sus actividades bajo criterios de mejoramiento ambiental, dentro de un marco de conservación del ambiente y prevención de su deterioro.
2. Comprometer la participación ciudadana en el proceso de mejoramiento continuo de las condiciones ambientales del Cantón.
3. Establecer indicadores técnico-administrativos para el desarrollo de proceso productivos, en procura de evitar la contaminación ambiental.
4. Procurar que la gestión ambiental se desarrolle en función del principio de autogestión, generando recursos económicos necesarios para que se reinviertan en la misma.
5. Aplicar la normativa ambiental vigente y actualizarla continuamente de acuerdo al desarrollo que vaya alcanzando la gestión ambiental en el Cantón.
6. Lograr que la Gestión Ambiental se desarrolle de manera eficaz y eficiente, mediante la armonización, fortalecimiento y empoderamiento de actores públicos y privados.

## 1.5. Organigrama

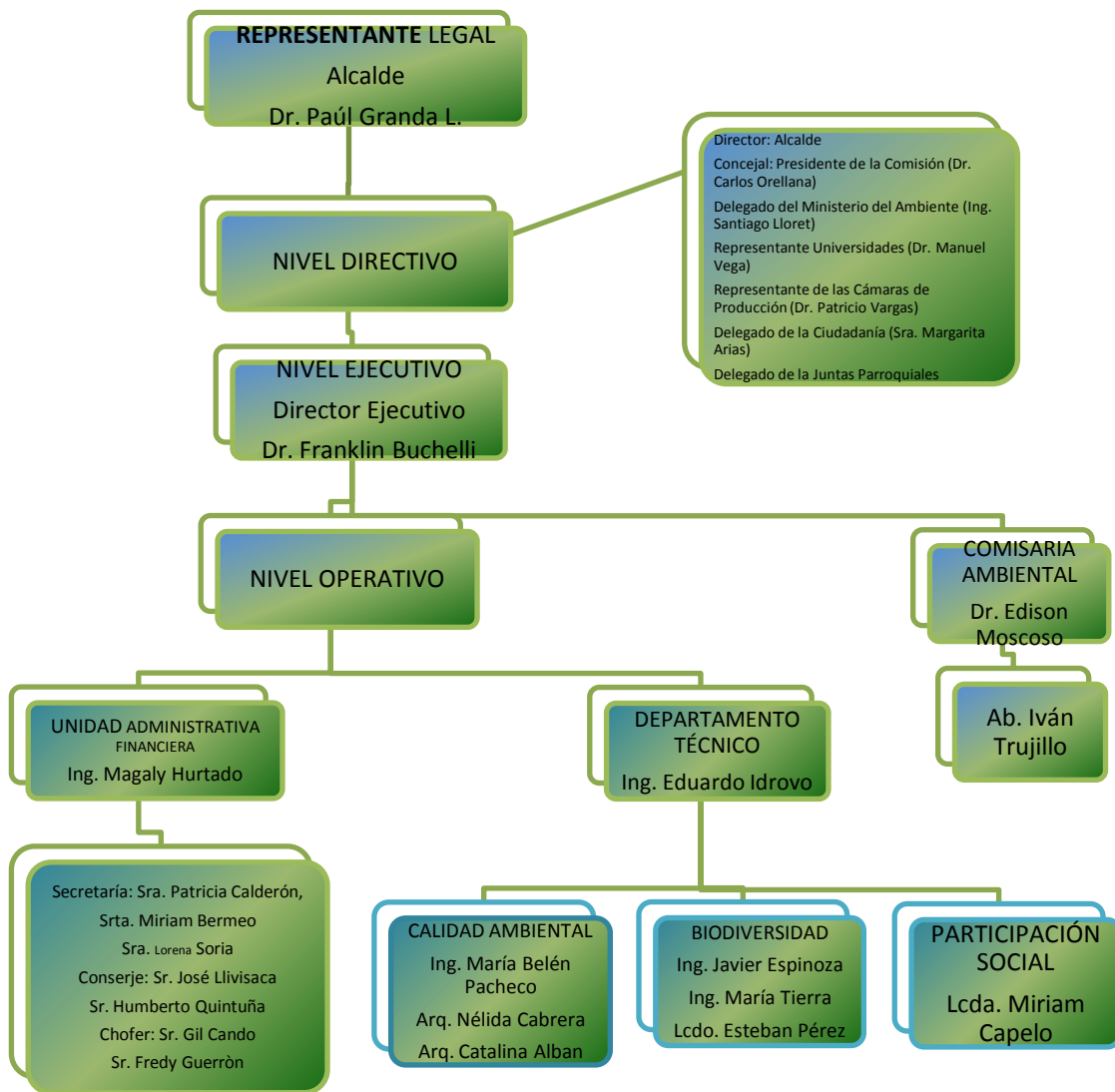


Figura 1 Organigrama

## 1.6. Unidades del Departamento Técnico

### 1.6.1. Calidad Ambiental

#### 1.6.1.1. Instrumentos de Control del Subsistema de Evaluación de Impacto Ambiental

De acuerdo al Art. 3 de la Ordenanza para la Aplicación del Subsistema de Evaluación de Impacto Ambiental, dentro de la Jurisdicción del Cantón Cuenca, vigente desde Abril del 2009; se determinan los siguientes instrumentos de control para que sean aplicados sobre los diferentes tipos de actividades productivas:

1. Fichas Ambientales (FA)
2. Estudio de Impacto Ambiental (EsIA)
3. Estudio de Impacto Ambiental Expost (Diagnóstico Ambiental)
4. Auditoría Ambiental (AA) Iniciales y de Cumplimiento

Las actividades se han categorizado en tres grupos, de acuerdo al impacto que generan:<sup>2</sup>

- **Categoría I**, requiere Ficha Ambiental.
- **Categoría II**, requiere Estudio de Impacto Ambiental y/o Estudio de Impacto Ambiental Expost.
- **Categoría III**, requiere Estudio de Impacto Ambiental y/o Estudio de Impacto Ambiental Expost y la obtención de la Licencia Ambiental.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo LISTA DE CATEGORIZACIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS, SEGÚN EL TIPO DE INSTRUMENTO DE CONTROL DE IMPACTO AMBIENTAL.

### **1.6.1.1.1. Fichas Ambientales (FA)**

Las fichas ambientales son documentos técnicos que acredita que la actividad, obra o proyecto no generará impactos ambientales negativos significativos

- Para su elaboración, se deben descargar los formularios existentes en la página Web de la Comisión de Gestión Ambiental<sup>3</sup>
- No requieren de consultor calificado para su elaboración y presentación en la Comisión de Gestión Ambiental.

### **1.6.1.1.2. Estudios de Impactos Ambiental (EsIA)**

Los estudios de Impacto Ambiental (EsIA) son estudios técnicos que proporcionan antecedentes para la identificación de los impactos ambientales negativos, previo al emplazamiento y posterior funcionamiento de una actividad, obra o proyecto.

- Los Estudios solo podrán ser realizados por un consultor calificado.
- Se deberán entregar los Términos de Referencia suscritos por el promotor y el consultor contratado.
- Aquellas actividades que requieren Licencia Ambiental (Categoría III) deberán registrarse a lo estipulado en el Título VII de la Ordenanza del Subsistema de Evaluación de Impacto Ambiental.

### **1.6.1.1.3. Estudios de Impacto Ambiental Expost O**

#### **Diagnósticos Ambientales**

Los estudios Expost o Diagnósticos Ambientales son estudios técnicos aplicados a proyectos o actividades que se encuentran en ejecución o funcionamiento.

- Solo podrán ser realizados por un consultor calificado.
- Los términos de Referencia deberán estar suscritos por el promotor y el consultor responsable.

---

<sup>3</sup> Ver anexo Formularios Ficha Ambiental

- Se convocará a un Taller de Análisis, con la participación de los promotores, consultor, delegados municipales y denunciantes; para tratar sobre el contenido del informe.
- Firma de Carta Compromiso por parte del promotor o representante de la actividad para el cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental propuesto.

#### **1.6.1.1.4. Auditorías Ambientales (AA)**

Las Auditorías Ambientales son un conjunto de métodos y procedimientos técnicos encaminados a verificar el cumplimiento de los Planes de Manejo Ambiental implementados dentro de las actividades productivas, se la realizará al año de haberse aprobado el Estudio de Impacto Ambiental o Estudio de Impacto Ambiental Expost (Auditoria Inicial), y luego cada dos años (Auditoria de Cumplimiento).

- Solo podrán ser realizados por un consultor calificado.
- Los términos de Referencia deberán estar suscritos por el promotor y el consultor responsable.
- Se convocará a un Taller de Análisis, con la participación de los promotores, consultor, delegados municipales y denunciantes; para tratar sobre el contenido del informe.
- En caso de ser necesario se deberá proponer un nuevo Plan de Manejo Ambiental.
- Firma de Carta Compromiso por parte del promotor o representante de la actividad para el cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental propuesto.

#### **1.6.1.1.5. Licencia Ambiental**

Las licencias ambientales constituyen un documento necesario para que el promotor o responsable de una actividad, acción, obra o proyecto pueda ejecutarla. La Licencia Ambiental tendrá vigencia mientras dure la actividad. Únicamente puede ser emitida por la Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable y será entregada después que el Estudio de Impacto Ambiental y/o Estudio de Impacto Ambiental Expost hayan sido aprobados y se hayan firmado las correspondientes cartas compromiso y presentado la documentación exigida por la Autoridad Ambiental, entre ellas la entrega de garantías para el cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental aprobado y por Riesgo Ambiental.

## **1.6.2. Biodiversidad**

La Biodiversidad comprende las diferentes formas y variedades en que se manifiesta la vida en el planeta Tierra, desde organismos vivos hasta ecosistemas. Comprende la diversidad dentro de cada especie (diversidad genética), entre las especies (diversidad de especies) y de ecosistemas (diversidad ecológica).

El Ecuador está caracterizado por su singular topografía, su variabilidad de zonas climáticas y una gran población de especies animales y vegetales; esta variedad y variabilidad de organismos vivos y ecosistemas forman parte de lo que llamamos Biodiversidad.

Al tener una alta biodiversidad el Ecuador es considerado como uno de los países más megadiversos en el mundo, es decir, tiene un alto grado de diversidad de especies de plantas, animales y ecosistemas que otros países. En un reducido tamaño albergan 9.2 especies por kilómetro cuadrado, es decir el país con mayor diversidad biológica por unidad de área en el mundo.

### **1.6.2.1. OBJETIVOS DE BIODIVERSIDAD**

Los objetivos de la Biodiversidad son: Fomentar la conservación y el uso racional de los recursos forestales en el Cantón Cuenca, Promover y regular el manejo y protección de la flora y fauna silvestre, las áreas naturales y ecosistemas altos andinos.

### **1.6.2.2. PROCEDIMIENTOS DE**

### **BIODIVERSIDAD**

La Unidad de Biodiversidad tiene establecido Procedimientos de Gestión de Biodiversidad, tanto en actividades administrativas cuanto Operativas. Estos procedimientos dan cumplimiento a las políticas municipales en concordancia con las políticas nacionales y leyes vigentes. Existe una permanente coordinación interinstitucional, para ejercer las políticas de conservación de áreas naturales, bosques, plantaciones forestales, flora y fauna silvestre.

### **1.6.2.3. Actividades desarrolladas de Biodiversidad**

En la unidad departamental de Biodiversidad realizan las siguientes actividades:

- Decomisos y operativos para el tráfico ilegal de especímenes de flora y fauna silvestres
- Autorizaciones para el manejo del Centro de Flora y Fauna silvestres en Cuenca.
- Seguimiento y control de los Centros de Manejo de flora y fauna establecidos.
- Monitoreo de áreas naturales
- Monitoreo de plantaciones forestales.
- Educación Ambiental
- Campañas de educación ambiental
- Prevención de Incendios forestales
- Formación de guardabosques ad-honorem
- Concienciación de manejo de recursos naturales a comunidades en coordinación con las Juntas Parroquiales para la formación de Unidades de Manejo Ambiental.

### **1.6.2.4. Procedimientos administrativos en la Unidad de Biodiversidad**

Los procedimientos en la unidad de Biodiversidad son dos:

- Gestión Forestal; y,
- Biodiversidad.

#### **Pasos para realizar un trámite en Gestión forestal:**

1. Ingreso del Trámite (solicitud y/o denuncia)



2. Inspección

- Identificación de especies forestales, procedencia.
- Funcionalidad ambiental: fines comerciales, de protección, ornamentales, rareza, abundancia y otros factores que dan valor a la especie.
- Identificación del área: Pública, privada, protegida, bosques protectores, zonas de protección permanente, márgenes de protección, zonas de afectación municipal, zonas de uso forestal, aptitud forestal de la zona, entre otras.
- Identificación de infracciones; recomendaciones: manejo forestal, Licencia de aprovechamiento (MAE), notificaciones, implementación de Planes de Manejo, políticas de conservación y protección, trámites administrativos, coordinación interinstitucional con el MAE u otros.

3. Disposiciones y resoluciones administrativas de la Autoridad Ambiental competente. (C.G.A.)

**Pasos para realizar un trámite en Biodiversidad:**

1. Ingreso del Trámite (solicitud y/o denuncia).
2. Inspección
  - Decomisos, recuperación y rescate de animales ilegalmente retenidos: inspección ocular, recepción y entrega voluntaria; coordinación con la Policía Ambiental, Guardia Ciudadana, otras instituciones, tratamientos en Centros de Fauna Silvestre para rehabilitación, primeros auxilios, diagnóstico de patologías y traumas, recuperación sanitaria, física, psíquica y conductual de especies recuperadas.
  - Tratamiento, recuperación, diagnóstico y rehabilitación de los animales incautados: Traslado hacia Clínicas veterinarias o Centros de Rescate y custodia temporal; REPATRIACIÓN, REINTRODUCCIÓN O LIBERACIÓN, CUSTODIA EN ZOOLOGICOS, EUTANASIA (depende el caso)-

- Liberación o entrega de custodia a Centros adecuados: entrega voluntaria a Zoológicos acreditados, de conformidad a las necesidades ambientales y naturaleza de la especie.
- Operativos de expendio de flora y fauna silvestre: coordinación de operativos para decomiso de flora y fauna comercializada; musgos de navidad, palma de ramos, fauna silvestre en venta, etc.
- Gestión para el manejo y conservación de áreas naturales; convenio de coadministración de bosques protectores: áreas protegidas, zonas de protección permanente, áreas de bosques y vegetales protectoras, ecosistemas alto andinos vulnerables.

3. Disposiciones y resoluciones administrativas de la Autoridad Ambiental competente. (C.G.A.)

### **1.6.3. Comisaria Ambiental**

#### **1.6.3.1. Antecedentes de la Comisaria Ambiental**

La Ordenanza codificada que norma la creación y Funcionamiento de la Comisión de Gestión Ambiental (C.G.A.) en su disposición transitoria Segunda dispone la creación de la Comisaría Ambiental.

Esta dependencia Municipal tiene vigencia desde los primeros días del mes de Abril del año dos mil siete, su labor está encaminada a brindar apoyo jurídico a la Gestión Ambiental en Cuenca, misma que es desarrollada por la Comisión de Gestión Ambiental, depositaria de la responsabilidad que detenta la Municipalidad de Cuenca en calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable en virtud de la acreditación conferida a la I. Municipalidad de Cuenca mediante Resolución Ministerial N° 146, del 12 de Junio del 2009 y publicada en el Registro Oficial N° 638 de fecha 21 de Junio del 2009.

De esta forma nace en Cuenca la primera Comisaría Ambiental Cantonal que marca una importante fase en la política de Gestión Ambiental local en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

### **1.6.3.2. Competencias de la Comisaria Ambiental**

De acuerdo a la Ordenanza para la Aplicación del Subsistema de Evaluación de Impacto Ambiental, dentro de la Jurisdicción del Cantón Cuenca, es competente para conocer las infracciones prescritas en la Ordenanza referida y establecer las sanciones relativas al juzgamiento de las contravenciones ambientales, el Comisario Ambiental del Cantón Cuenca, mismo que en conocimiento de la infracción ambiental, mediante denuncia, informe técnico o de oficio, procederá a iniciar el juzgamiento administrativo en contra del presunto infractor.

### **1.6.3.3. Procedimiento De Juzgamiento De La Comisaria Ambiental**

El procedimiento de juzgamiento se basa en el Debido Proceso, en aplicación de la Constitución Política de la República, Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley Orgánica de Salud, Ley de Gestión Ambiental, Código de Procedimiento Penal, Ordenanza para la aplicación del Subsistema de Evaluación de Impacto Ambiental, dentro de la Jurisdicción del Cantón Cuenca.

### **1.6.3.4. Momentos procesales de la Comisaria Ambiental**

Los momentos procesales de la Comisaría Ambiental pueden ser los siguientes:

- Citación
- Contestación en rebeldía
- Causa a prueba 6 días
- Resolución motivada
- Apelación en 3 días
- Ejecución de la resolución

### **1.6.3.5. Funciones de la Comisaría Ambiental**

Las funciones de la Comisaría Ambiental son las que se establecen en la respectiva Ley y son las siguientes:

- Control y seguimiento de infracciones ambientales.
- Sustanciación y juzgamiento de infracciones ambientales
- Clausura de actividades ilegales
- Decomiso de elementos usados en la comisión de una infracción al ambiente.
- Decomiso de elementos de flora y fauna legalmente protegidos.
- Operativos de control
- Procuraduría ambiental

### **1.6.4. Participación y Veeduría Social**

Mediante Decreto Ejecutivo 1040 se establece que toda decisión estatal que pueda afectar al ambiente deberá contar previamente con los criterios de la comunidad para lo cual será debidamente informada y garantizará su participación.

La Ley de Gestión Ambiental, consagra el derecho de toda persona natural o jurídica a participar en la Gestión Ambiental a través de los diversos mecanismos de participación social que se establezcan para el efecto.

En el capítulo VII de la Ordenanza para la Aplicación del Subsistema de Evaluación de Impacto Ambiental, dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca, referente a de la Participación y Veeduría Social, se establece el proceso de la participación social para los Estudios de Impacto Ambiental.

LA PARTICIPACIÓN Y VEEDURÍA SOCIAL es un elemento transversal de la Gestión Ambiental dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca.

#### **1.6.4.1. Objeto de la Participación y Veedurías Social**

El Objeto de la Participación y Veeduría Social es considerar e incorporar de manera obligatoria criterios y observaciones de la ciudadanía, especialmente de la población afectada por la ejecución de una obra, actividad o proyecto sobre las variables ambientales relevantes de las Evaluaciones Ambientales

#### **1.6.4.2. Mecanismos de la Participación y Veedurías Social**

Los mecanismos más utilizados para realizar una participación o una veeduría social pueden ser a través de las siguientes opciones:

- Encuestas
- Talleres de Información técnica, difusión y socialización ambiental
- Centro de Información Pública
- Pagina Web
- Todos los medios que permitan el acceso de la comunidad a la información disponible.

Es absolutamente necesario que la comunidad se integre íntegramente al proyecto que se pretenda realizar para evitar en lo posterior oposición a la obra y se pueda viabilizar adecuadamente su realización, además que ahora la Ley exige la participación social en los proyectos a ejecutarse.

#### **1.6.4.3. Principios de la Participación y Veedurías Social**

Los principios en los que se basa la participación y la veeduría social son:

- Legitimidad
- Representatividad.

#### **1.6.4.4. Actores y sujetos de la Participación y Veedurías Social**

Los actores o participantes de estos procesos son:

- La Autoridad Ambiental Competente
- La ciudadanía
- El promotor, propietario o representante legal de la actividad, obra o proyecto.
- Las autoridades de los Gobiernos Seccionales
- Juntas Parroquiales
- Organizaciones
- Comunidades
- Las Personas que habitan en el área de influencia directa donde se llevará a cabo la actividad, obra o proyecto.

#### **1.6.4.5. Etapas de la Participación y Veedurías Social**

Las etapas para realizar un proceso de participación y veeduría social son:

- Difusión de información técnica de la actividad, obra o proyecto
- Recepción de criterios.
- Sistematización de la información obtenida.

Una vez obtenida esta información, esta será tabulada y analizada para considerar la realización de la actividad, obra o proyecto en la comunidad beneficiada.

#### **1.6.4.6. Convocatorias de la Participación y Veedurías Social**

La convocatoria para realizar una participación o veeduría social será a través de:

- Publicación en uno de los diarios de mayor circulación dentro del Cantón Cuenca por dos días consecutivos.
- Comunicación por escrito a los sujetos de participación y veeduría social, adjuntando el resumen ejecutivo del Estudio de Impacto Ambiental.

#### **1.6.4.7. Recepción de criterios y sistematización de la Participación y Veedurías Social**

La recepción de criterios será a través de:

- Actas de los Talleres de Difusión y Socialización
- Recepción de criterios por escrito

#### **1.6.4.8. Plazos de la Participación y Veedurías Social**

Los plazos para la participación y veedurías sociales se darán cuando:

- Una vez realizada la última publicación de la convocatoria, en el término de ocho días, se realizará el Taller de Difusión y Socialización
- En el término de siete días a partir de la realización del Taller de Difusión y Socialización se receptorán los criterios y observaciones de la comunidad, respecto al borrador de los Estudios luego del cual se dará por concluido el proceso de Participación y Veeduría Social.

### **1.6.4.9. Responsable de la Participación y Veedurías Social**

El Taller de Difusión y Socialización estará a cargo de un facilitador quién debe estar registrado/calificado ante la Autoridad Ambiental Competente para actuar en base de la Normativa Ambiental vigente.



## CAPITULO II

# CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## CAPITULO II

# CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

La planificación estratégica es un proceso sistemático y continuo que establece lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultados claves y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. (Herrera Miguel, Leandro Gabriel, (n.d.), PLANEACION Y ADMINISTRACION ESTRATEGICA, 18 de agosto de 2010, página web: [www.auladeeconomia.com](http://www.auladeeconomia.com))

El Plan Estratégico es Cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, Manifiesto: describe el modo de conseguir las, perfilando la estrategia a seguir, y Temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

El Plan Estratégico recoge tres puntos principales:

- **Objetivos:** un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. La palabra clave es Consequir.
- **Políticas:** una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.
- **Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. La palabra clave Realizar. (*PLAN ESTRATEGICO*, Obtenido el 29 de Octubre del 2010, de página web: [www.sinnexus.com.business.../planestrategico.aspx](http://www.sinnexus.com.business.../planestrategico.aspx))

## **2.1. Justificación**

Es innegable el avance obtenido por Cuenca en materia ambiental en los últimos años, también es claro que los problemas ambientales se vuelven más complejos, dado el sostenido crecimiento de la ciudad. En consecuencia, aun queda mucho por hacer, fundamentalmente en dos aspectos: educación y concienciación de la ciudadanía y mejorar las estructuras y procesos relacionados con la gestión ambiental de la Municipalidad.

Por lo que es primordial que una empresa, organismo, industria, organización e instituto cuente con un plan estratégico porque este nos ofrece una variedad de beneficios, tales como:

- Simula con solvencia el futuro
- Aplica los enfoques de proceso y sistema
- Requiere el establecimiento de objetivos
- Exige respuestas a: qué, por qué y para qué, cómo, quién y cuándo
- Define fortalezas y debilidades
- Precisa oportunidades y amenazas
- Guía la toma de decisiones
- Sistematiza el cumplimiento de responsabilidades
- Facilita la coordinación, ejecución y control
- Posibilita la medición del desempeño
- Destaca los asuntos estratégicos y tácticos
- Constituye un efectivo canal de comunicación
- Favorece la capacitación de responsables
- Mejora la participación, motivación y compromiso del personal

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo general**

Elaborar el Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

### **2.2.2. Objetivos específicos**

- Determinar las actividades y servicios que debe realizar la Comisión de Gestión Ambiental
- Determinar la importancia de un Plan Estratégico para la entidad
- Diagnosticar la situación actual de la Comisión de Gestión Ambiental
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes hacia los servicios que ofrece la CGA.
- Establecer el Pensamiento Estratégico, plasmando lo referente a las convicciones filosóficas para direccionar el futuro de la organización y tomarlo como base de la planeación estratégica y táctica.
- Realizar la Planeación a Largo Plazo, con la transformación de los valores estratégicos, misión, visión y estrategia corporativa de la organización para obtener resultados tangibles a largo plazo.
- Plantear mecanismos de aplicación práctica para la planeación táctica, este proceso operativo da seguimiento de la planeación a largo plazo, en un horizonte comúnmente anual.

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## CAPITULO III

# ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---



## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la Planeación Estratégica. (Steiner, (1994: Pág.123), *Administración Empresarial*. Obtenida el 18 de Agosto de 2010, página web: <http://html.rincondelvago.com/administracion-empresarial.html>).

El análisis de la situación es un proceso de construcción de conocimiento acerca de una realidad particular, elaborada con la participación de los actores que están involucrados en ella y con la finalidad de levantar una estrategia de intervención pertinente y sustentable orientada a la transformación de esa realidad. (Universidad Arcis, Marzo 2008, *Diagnostico O Análisis Situacional*, Obtenida el 29 de octubre de 2010, de página web: [www.mag-politicassociales.cl/CAP2008//ANALISIS\\_SITUACIONAL.pdf](http://www.mag-politicassociales.cl/CAP2008//ANALISIS_SITUACIONAL.pdf))

Para este análisis nos basamos en la observación y en encuestas varias sobre los diferentes temas.

#### 3.1. Personal

##### 1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?

Se tiene personal que por el tiempo han ganado experiencia en el ámbito ambiental a pesar de que no son profesionales de carreras afines a lo ambiental.

NIVEL DIRECTIVO:

Director: Alcalde:	(Dr. Paul Granda López)
Concejal Presidente de la Comisión:	(Dr. Carlos Orellana)
Delegado del Ministerio del Ambiente:	(Ing. Santiago Lloret)
Representante Universidades:	(Dr. Manuel Vega)

Representante de las Cámaras de Producción: (Dr. Patricio Vargas)  
Delegado de la Ciudadanía: (Sra. Margarita Arias)  
Delegado de las Juntas parroquiales: (Ing. Federico Guzmán)

**NIVEL EJECUTIVO:**

Director Ejecutivo: Dr. Franklin Buchelli

**NIVEL OPERATIVO:**

DEPARTAMENTO TECNICO: Ing. Eduardo Idrovo

**CALIDAD AMBIENTAL**

Ing. María Belén Pacheco

Arq. Nélide Cabrera

Arq. Catalina Alban

**BIODIVERSIDAD**

Ing. Javier Espinoza

Ing. María Tierra

Lcdo. Esteban Pérez

**PARTICIPACIÓN SOCIAL**

Lcdo. Miriam Capelo

UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA: Ing. Magali  
Hurtado

Secretaría: Sra. Patricia Calderón,

Srta. Miriam Bermeo

Sra. Lorena Soria

Conserje: Sr. José Llivisaca

Sr. Humberto Quintuña

Chofer: Sr. Gil Cando

Sr. Fredy Guerrón.

COMISARIA AMBIENTAL: Dr. Edison Moscoso

Secretario: Ab. Iván Trujillo

**2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?**

El desarrollo organizacional se logra con un plan de trabajo, pero en vista de que la Comisión de Gestión Ambiental no dispone de este, se desarrolla de

acuerdo a los proyectos que son presentados por la comunidad o por la Municipalidad, los mismos que son distribuidos entre los diferentes departamentos que conforman la Comisión de Gestión Ambiental como son Calidad Ambiental, Biodiversidad, Participación Social y Procuraduría. Apoyándose con ordenanzas, normas y regulaciones que limitan su participación.

**3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de los competidores?**

En el Cantón Cuenca, la Comisión de Gestión Ambiental es la única entidad pública, descentralizada de filiación municipal que gestiona, coordina, integra, lidera la gestión ambiental y cumple con las leyes reguladoras.

Los empleados están enrolados y regulados por el Departamento de Recursos Humanos que cumple con todas las leyes como la afiliación al I.E.S.S., sueldos acorde a sus actividades y contratación de personal con discapacidad, según dispone la ley.

**4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**

El personal está satisfecho con las actividades que realiza, tienen un poco de incomodidad por los problemas para el uso del vehículo y el espacio físico en el que se desempeñan el cual debe adaptarse a sus necesidades.

Cada departamento tienen sus funciones definidas pero la planificación es limitada por el uso de un solo vehículo que tiene que ser programado para las diferentes actividades que realizan, la Unidad Técnica necesita realizar sus labores fuera de las instalaciones las cuales son limitadas por la planificación de los recursos y la autorización jerárquica que se necesita.

**5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?**

Los empleados pertenecen a la Asociación de Empleados Municipales (ADEM) los mismos que realizan actividades extras y festejos en todas las fechas importantes (día de la madre, día del padre, navidad, etc.). Llevan a cabo actividades como paseos de integración en los mismos que tienen incentivos, premios y reconocimientos.

Los empleados al ser parte de una institución municipal cuentan con todos los beneficios teniendo accesibilidad a los diferentes cursos que promueve la municipalidad y además pueden elegir cursos, seminarios, talleres,

capacitaciones, entre otros, que serán aprobados previa revisión del Departamento de Recursos Humanos.

### **3.2. Servicios**

#### **1. ¿Cuáles son los servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?**

La Comisión de Gestión Ambiental al ser un ente regulador para la preservación y control de la contaminación ambiental, y en general con el desarrollo sustentable, es su responsabilidad la de exigir a personas naturales o jurídicas la presentación de Estudios de Impacto Ambiental, antes de la autorización de cualquier actividad que pudiera causar o no un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas.

Cada Departamento tiene diferentes servicios que presta a la comunidad como se puede observar en el MAPA DE PROCESOS DE LA CGA.<sup>4</sup>

Los principales servicios que prestan son:

- Los estudios ambientales de los diferentes proyectos y actividades productivas emplazadas en el Cantón Cuenca (para las que tiene alcance la acreditación como Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAr) son presentados ante la CGA.

Coordinar, supervisar, aprobar y dar seguimiento a los Estudios de Impacto Ambiental (EsIA). Planes de Manejo Ambiental (PMA), Diagnósticos Ambientales (DA) y Auditorías Ambientales (AA), en proyectos tanto públicos como privados que se ejecuten dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca

- El manejo de bosques, plantas forestales, flora y fauna silvestre
- Propone, coordina y participa en la elaboración e implementación del Plan de Educación Ambiental Cantonal.

#### **2. ¿Cuál es la proporción y planes para el desarrollo de los nuevos servicios?**

---

<sup>4</sup> Ver Anexo “MAPA DE PROCESOS DE LA CGA”

Los servicios que ofrece la CGA son para la comunidad y son determinados en leyes regulados por la Municipalidad y el Ministerio del Ambiente, son de carácter obligatorio para la ciudadanía.

Según vaya creciendo la población y el deterioro al Medio Ambiente se irán desarrollando nuevos servicios que contribuyan para la preservación del Medio Ambiente. Como es el caso de la creación de Cuenca Aire que se encarga de elaborar y ejecutar los planes y programas necesarios para el monitoreo de la calidad del aire; el realiza la revisión de la contaminación que produce los vehículos que circulan dentro del Cantón.

### **3. ¿Cuáles son los servicios más rentables y menos rentables que ofrece?**

Los servicios son relacionados según las actividades productivas y las tasas varían según la dimensión del daño que produce al medio ambiente. El cobro de tasas por Servicios Técnicos Administrativos que ofrece la COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA) son reguladas según ordenanza municipal.<sup>5</sup>

## **3.3. Mercado**

### **1. ¿Qué mercado(s) atendemos?**

La Comisión de Gestión Ambiental (CGA) es un organismo municipal que se encarga de la población en el Cantón Cuenca el cual constituye el único mercado a servir.

### **2. ¿Quiénes son los clientes?**

Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejerzan cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas, dentro del Cantón Cuenca.

### **3. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?**

Según la ley, la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) solo tiene jurisdicción dentro del Cantón Cuenca, lo que se desea es extender a los diferentes cantones del Azuay.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo "LA ORDENANZA QUE REGULA EL COBRO DE TASAS POR SERVICIOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS QUE OFRECE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)"

#### **4. ¿Qué percepción tienen los clientes de nosotros?**

Que la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) es un organismo poco conocido y que se tienen que cumplir con sus reglamentos y regulaciones si se desea tener una actividad productiva en el Cantón Cuenca, por lo que la percepción que tienen los clientes de esta en un 58% en buena y regular.

#### **5. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con los competidores?**

La Comisión de Gestión Ambiental (CGA) es un organismo autónomo, dotado de autoridad administrativa, sujeto a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Acreditación como Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable, la Transferencia de Competencias Ambientales definitivas por parte del Ministerio del Ambiente; por lo que NO tiene competidores en el Cantón Cuenca.

### **3.4. Precios o Retribuciones**

#### **1. ¿Cómo se establece los precios o retribuciones?**

Los servicios son relacionados según las actividades productivas y las tasas varían según la dimensión del daño que produce al medio ambiente. El cobro de tasas por Servicios Técnicos y Administrativos que ofrece la COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA) son reguladas según ordenanza municipal.<sup>6</sup>

#### **2. ¿Con qué frecuencia se revisan los precios o retribuciones?**

Cada vez que considere necesario el Directorio de la Comisión de Gestión Ambiental, tomando como referencia para el cálculo de los rubros por las tasas y servicios que presta, el Salario Básico Unificado, previo análisis efectuado por la Comisión.

#### **3. ¿Cómo se comparan los precios o retribuciones con los de los competidores?**

La Comisión de Gestión Ambiental (CGA) al ser una Autoridad Ambiental en el cantón Cuenca no existe competidores.

---

<sup>6</sup> Ver Anexo “LA ORDENANZA QUE REGULA EL COBRO DE TASAS POR SERVICIOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS QUE OFRECE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)”

**4. ¿Cómo se relacionan los precios o retribuciones con la calidad del servicio?**

La relación precio- calidad es considerada buena con tendencia a regular, los precios son normados por lo que los clientes consideran que son adecuados, a pesar que el servicio brindado por la entidad tiene sus debilidades las mismas que se irán mejorando tomando los correctivos necesarios.

**5. ¿Qué percepción tienen los clientes de los precios o retribuciones?**

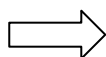
Son tasas impuestas por lo que generan un poco de rechazo pero según la actividad productiva que ejercen aumenta el costo, porque tiene que realizar otros estudios, pero en general la percepción que tienen los clientes de los precios es considerada buena en un 60%.

**3.5. Instalaciones**

**1. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?**

Las oficinas de la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) están ubicadas en el EDIFICIO DE LA ALCALDÍA, dirección: Bolívar 7-67 y Borrero, tercer piso. Teléfonos: (593-7) 2848283 – 2844023. Email: [cga@Cuenca.gov.ec](mailto:cga@Cuenca.gov.ec)

Las instalaciones no son adecuadas para su funcionamiento, son un poco reducidas para el personal que labora, pero en su mayoría se organizan para realizar sus visitas y salidas a cumplir con sus actividades que como organismo de control y regulador les compete.



“VER ANEXO CROQUIS<sup>7</sup> “

**2. ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?**

Al ser un servicio no se necesita equipos, las instalaciones son escritorios con un computador, documentos, archivadores y suministros de oficina (Los mismos que son solicitados al Departamento de Compras del Municipio).

---

<sup>7</sup> Ver Anexo “Croquis”

Para realizar las evaluación, inspecciones se necesita el vehículo para movilizarse, este es una de las limitaciones debido a que para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) hay designados dos vehículos, el uno que utiliza el Director Ejecutivo y el otro que el departamento de Asistencia Administrativa se encarga de realizar el cronograma para su uso.

La solicitud de Recursos Económicos es entregada al Departamento Financiero del Municipio el cual asigna los recursos según la disponibilidad de fondos con los que cuenta.

### **3. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?**

Los procesos son diferentes en cada departamento, como se puede observar en las siguientes FICHAS DE PROCESOS DE LA CGA.<sup>8</sup>

## **3.6. Finanzas y rentabilidad**

### **1. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?**

La Comisión de Gestión Ambiental (CGA) al ser parte del I. Municipio de Cuenca, sus finanzas son reguladas por el Departamento Financiero de esta entidad, la misma que mantiene un registro de ingresos y gastos de este organismo y depende de su disponibilidad para cualquier eventualidad que se le presente.

### **2. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**

Los riesgos a los que están, expuestos es a que los recursos obtenidos por los servicios que presta la Comisión de Gestión Ambiental sean utilizados o reasignados a otras actividades que el Alcalde o el Concejo Cantonal consideren más importantes.

### **3. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?**

La Comisión de Gestión Ambiental únicamente mantiene un control sobre los ingresos por los servicios que presta, por cuanto el Departamento

---

<sup>8</sup> Ver Anexo "FICHAS DE PROCESOS DE LA CGA"



Financiero de la Municipalidad se encarga de la custodia de inventarios, manejo de activos y deudas de la entidad.

### **3.7. Información**

#### **1. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**

Las fuentes de información sobre el entorno son las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ordenanza Codificada que norma la Creación y Funcionamiento de la Comisión de Gestión Ambiental, la Acreditación como Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable, la Transferencia de Competencias Ambientales definitivas por parte del Ministerio del Ambiente, los reglamentos que se expidan para su aplicación, las resoluciones de su Directorio y las demás que le sean aplicables. Los actos administrativos dictados por la Comisión de Gestión Ambiental podrán apelarse ante el I. Concejo Cantonal, en los términos y plazos generales establecidos en la ley.

#### **2. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?**

Según el organismo jurídico del País, la Constitución es la primera información que tenemos que priorizar, pero obviamente al ser una entidad reguladora y de control, toda la información que recopilamos ya sea por denuncias, experiencias de otras entidades afines, informes de prensa, etc., son clasificados y atendidos en forma prioritaria según la importancia que representa y conveniencia para el uso de la Comisión de Gestión Ambiental que por la labor que realiza tiene que estar acorde a las exigencias diarias que presente el mundo actual.

#### **3. ¿Cuál es la efectividad de los sistemas computacionales?**

La Comisión de Gestión Ambiental funciona con un programa informático realizado por el Municipio, el cual está dividido por el SISTEMA FINANCIERO, en el que consta el presupuesto asignado para el manejo de esta entidad y para el ingreso de los títulos de crédito por el cobro de las tasas que establece la ordenanza, a si mismo tiene el sistema de ACTIVOS FIJOS que se encarga del control y manejo de los activos fijos.

Desde el 21 de Junio del presente año, se implemento el Sistema QUIPUX, que se denomina “cero papeles”, el cual recepta la información en la Ventanilla Única que posee la Municipalidad y es distribuida a las oficinas,

físicamente estos documentos son retirados a las 12h00 y 17h00 por parte de los Conserjes para ser distribuidos a sus destinatarios.

El sistema Certificado Único de Funcionamiento (CUF) es utilizado principalmente para la obtención de los permisos únicos de funcionamiento en el cual consta el respectivo permiso ambiental.

### **3.8. Toma De Decisiones**

#### **1. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?**

La estructura orgánica de la Comisión de Gestión Ambiental de Cuenca, está conformada por los siguientes niveles administrativos:

- Directivo
- Ejecutivo
- Operativo; y,
- Procuraduría Ambiental.

Las decisiones son tomadas jerárquicamente desde el Nivel Directivo hacia el Nivel Ejecutivo y luego al Nivel Operativo.

Las resoluciones de su Directorio y las demás que le sean aplicables. Los actos administrativos dictados por la Comisión de Gestión Ambiental podrán apelarse ante el I. Concejo Cantonal, en los términos y plazos generales establecidos en la ley, luego de notificados.

#### **2. ¿Quién y cómo se establece los criterios para toma las decisiones claves para la organización?**

Para la toma de decisiones claves para la organización, el Nivel Directivo constituye el más alto nivel de autoridad institucional, encargado de formular y apoyar la implementación de políticas, estrategias y programas de gestión ambiental, así como la toma de las decisiones en materia ambiental puestas a su consideración y el desarrollo de los mecanismos para su aplicación, de acuerdo con las finalidades de la Comisión de Gestión Ambiental, los objetivos de desarrollo cantonal y las normas legales en materia ambiental.

Las decisiones claves son tomadas a través de reuniones de la comisión y resueltas por votación, pero la decisión final la toma el Presidente del Directorio de la Comisión de Gestión Ambiental, en este caso el Alcalde como máxima Autoridad.

**3. ¿Cómo se incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?**

Toda la información tiene que ser respaldada por ordenanzas, leyes o algún tipo de disposición emanada por el Directorio de la Comisión de Gestión Ambiental y se sigue el proceso mencionado anteriormente para la toma de decisiones.

**4. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?**

Una de las maneras más utilizadas, en este caso, es la delegación de funciones o actividades a técnicos o personas responsables y comprometidas con su trabajo.

**3.9. Contingencias**

**1. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?**

Si ocurriera esta eventualidad, se puede resumir en pocas palabras “Se cae la Comisión de Gestión Ambiental”, por cuanto no posee planes de contingencia y tampoco la facultad para tomar decisiones en el momento adecuado, además de que existen personas claves e indispensables para el correcto funcionamiento de esta organización por su conocimiento y tiempo de servicio, por lo que si cualquiera de estas personas falta, se paraliza.

**2. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en los servicios, mercado, entorno o acceso a nueva tecnología?**

Se convocarían a sesiones del Directorio que pueden ser ordinarias o extraordinarias y se celebrarán en la ciudad de Cuenca o en cualquier otro lugar del Cantón que designe el Presidente. Las sesiones ordinarias se realizarán mensualmente y las extraordinarias cuando se convoquen por parte del Presidente; pudiendo estas efectuarse por iniciativa propia, a pedido de dos de sus Miembros o del Director Ejecutivo

Las Sesiones Extraordinarias se convocarán para asuntos de urgencia justificada. La urgencia no excusa la circulación anticipada de los documentos necesarios para el tratamiento de los temas que deberán conocerse. En las sesiones extraordinarias se tratarán únicamente los asuntos específicos que consten en el respectivo orden del día, salvo que de encontrarse presentes la totalidad de los Miembros podrán decidir por

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

unanimidad el tratamiento de un tema no contemplado en el orden del día.  
En ninguna sesión extraordinaria se podrá incluir el punto Varios.

## CAPITULO IV

# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## CAPITULO IV

# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A la Investigación de Mercados se la puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

También se define como “La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”. (Muñiz González Rafael, (n.d.), *Marketing En El Siglo XXI*, obtenida el 29 de Octubre del 2010, página web: [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com))

“La Investigación de Mercados especifica la información requerida para enfrentar estos problemas; nos señala el método para la recolección de información; dirige e implanta el proceso de recolección de información, analiza los resultados, y nos informa sobre los hallazgos y sus implicaciones”. (Peter D. Bennet, 1988:117)

La Investigación de Mercados se realizara a la COMISION DE GESTION AMBIENTAL, (CGA), para realizar un sondeo que medirá la percepción que tienen los clientes del servicio que se brinda.

### 4.1. Antecedentes

En el Cantón Cuenca, la Comisión de Gestión Ambiental es la única entidad pública, descentralizada de filiación municipal que gestiona, coordina, integra, lidera la gestión ambiental y cumple con las leyes reguladoras.

La Comisión de Gestión Ambiental al ser un ente regulador para la preservación y control de la contaminación ambiental, y en general con el desarrollo sustentable, y su responsabilidad de exigir a personas naturales o jurídicas la presentación de Estudios de Impacto Ambiental

Las oficinas de la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) están ubicadas en el EDIFICIO DE LA ALCALDÍA, dirección: Bolívar 7-67 y Borrero, tercer piso. Teléfonos: (593-7) 2848283 – 2844023. Email: [cga@Cuenca.gov.ec](mailto:cga@Cuenca.gov.ec)

## 4.2. Situación de mercado

**Situación del entorno externo:** El Ecuador ha elegido nuevamente la presidencia del Eco. Rafael Correa Delgado, un gobierno de ideología socialista.

El presidente Rafael Correa ha afirmado que el suyo es un gobierno “verde” por su defensa al medio ambiente. En esta línea ha decidido retornar a la Comisión Ballenera Internacional para impedir el reinicio de la caza de estos mamíferos, ha establecido una veda a la extracción de maderas preciosas; y ha anunciado que por una compensación de 300 millones de dólares anuales de la comunidad internacional renunciaría a la explotación de un campo petrolero con alrededor de 1.000 millones de barriles, una de sus mayores reservas de petróleo, localizadas en una reserva de la biósfera conocida como el Parque Nacional Yasuní, en la cuenca amazónica. La propuesta espera recaudar aportes a partir del 2010. Correa anunció que permitirá la exportación de aletas de tiburón, en el caso de que los tiburones sean capturados accidentalmente.  
([http://es.wikipedia.org/wiki/rafael\\_correa#cite\\_note-31](http://es.wikipedia.org/wiki/rafael_correa#cite_note-31)).

“Reconociendo de manera autocrítica que existieron errores en sus primeros dos años de gobierno, Rafael Correa, aseguró que en esta nueva gestión aplicarán “muchísimos correctivos” como la consolidación de una estructura política y las alianzas con otros sectores sociales.”(<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/>)

En la actualidad hay que mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Frente a esto, la superación y desarrollo de las empresas depende de su capacidad para negociar y establecer una relación directa, con beneficios para la empresa y sus clientes.

Los temas, aspectos o lineamientos ambientales son regulados y controlados por los siguientes organismos:

- A nivel Nacional: Ministerio del Ambiente (M.A.E), quien actúa como Autoridad Ambiental Nacional responsable (AAAr).



- En la ciudad de Quito: el Municipio de Quito, a través de la Secretaría Del Ambiente, quien mantiene la acreditación al S.U.M.A. y por ende ejerce control ambiental en su jurisdicción.
- En la ciudad de Guayaquil: la Ilustre Municipalidad de Guayaquil, quien mantiene la acreditación al S.U.M.A. y por ende ejerce control ambiental en su jurisdicción.
- En la ciudad de Cuenca: La Comisión de Gestión Ambiental del Gobierno Local de Cuenca, quien mantiene la acreditación al S.U.M.A. y por ende ejerce control ambiental en su jurisdicción. Adicionalmente cada Municipio mantiene Ordenanzas para controlar el tema ambiental.

**Situación del Entorno Interno:** Con las nuevas leyes y disposiciones para el cuidado y protección del medio ambiente se han incrementado las personas, instituciones que necesitan realizar estudios para la protección del medio ambiente.

Mediante Ordenanza Municipal del 22 de mayo de 1997, se creó la Comisión de Gestión Ambiental (C.G.A.) de Cuenca, con el propósito fundamental de constituirse en el órgano supramunicipal descentralizado, integrador, de coordinación transectorial, interacción y cooperación de la participación pública y privada, que lidera y apoya el desarrollo y fortalecimiento de la gestión ambiental en el Cantón Cuenca.

En uso de las atribuciones que le confiere la Ley de Régimen Municipal expide “**LA ORDENANZA CODIFICADA QUE NORMA LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)**”<sup>9</sup>

### **4.3. Competidores existentes**

La Comisión de Gestión Ambiental (CGA) es un organismo autónomo, dotado de autoridad administrativa, sujeto a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Acreditación como Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable, la Transferencia de Competencias Ambientales definitivas por parte del Ministerio del Ambiente; por lo que NO tiene competidores en el Cantón Cuenca.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo” ORDENANZA CODIFICADA QUE NORMA LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)”

#### **4.4. Objetivos de mercado**

Entre los principales objetivos del mercado están:

- Detectar las oportunidades que contribuyan a aumentar la satisfacción de nuestros clientes y por consecuencia el éxito y los beneficios de la organización.
- Medir la percepción que tienen los clientes del servicio que brinda la Comisión de Gestión Ambiental para renovando y sondeando las necesidades del mercado potencial, poder ofrecer un servicio diferenciado.

#### **4.5. Objetivos de la investigación**

##### **4.5.1. Objetivo general**

El Objetivo General será:

Conocer el grado de satisfacción de los clientes hacia los servicios que ofrece la CGA.

##### **4.5.2. Objetivos específicos**

Los Objetivos Específicos son:

- Conocer los atributos que prefiere el cliente al momento de recibir el servicio, para medir la Satisfacción que es la única vía para garantizar la supervivencia de la organización.
- Determinar si el cliente requiere algún servicio adicional o mayor comodidad en las instalaciones.

#### **4.6. Acciones posteriores**

Con las respuestas obtenidas en el estudio poder medir el grado de satisfacción de los clientes:

- Mejorará la calidad del Servicio, y se capacitará al personal para que su actitud supere las expectativas del cliente.
- Obtendrá información oportuna para la toma de decisiones, la misma que será presentada en un Plan Estratégico de Marketing.

#### **4.7. Grupo objetivo**

El grupo objetivo es un grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing. La elección cuidadosa y la definición exacta de los mercados objetivos, son esenciales para el desarrollo de una mezcla del marketing efectiva.

El grupo objetivo de la Comisión de Gestión Ambiental son todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejerzan cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas, dentro del Cantón Cuenca.

Se plantea realizar la **segmentación** o especificación en cuanto a las variables demográficas, geográficas, psicográficas, y, de comportamiento.

##### **4.7.1. Segmentación**

Para Patricio Bonta y Mario Farber, la Segmentación del Mercado se define como “el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento”.

El “Diccionario de Términos de Mercadotecnia” de la American Marketing Association, define a la Segmentación de Mercado como “el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización”.

La Segmentación del Mercado son las características del Grupo Objetivo se determina el PERFIL DEL CLIENTE TIPO:

- **Descriptorios Demográficos:**
  - Género: Masculino o Femenino.
  - Edad: Desde los 18 años hasta los 65 años.
  - Ocupación: Personas de todo tipo de profesiones
  - Nivel de educación: De todo tipo.
  - Religión: Diferentes religiones y creencias
  - Origen étnico: Todo origen étnico.
  
- **Descriptorios Geográficos:**
  - Región: En el Cantón Cuenca.
  
- **Descriptorios Psicográficos:**
  - Clase Social: Principalmente de la media y alta.
  - Estilo de vida: Personas ejerzan cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas.
  - Tipos de personalidad: Diferentes tipos de personalidad.
  
- **Descriptorios Conductuales:**
  - Búsqueda del beneficio: Personas que buscan conseguir mejor calidad del ambiente y preservar el uso de los recursos.
  - Tasa de utilización del producto: Según la Categorización realizada por la CGA.

#### **4.8. Variables básicas a considerar**

Para realizar la Investigación de Mercados se debe considerar las variables básicas que necesitan conocer para tener un enfoque claro hacia donde dirigirnos.

- Nivel de aceptación del servicio

- Atributos que valora el cliente
- Calidad del producto
- Rapidez del servicio
- Actitud del personal

## **4.9. Recopilación de información o fuentes de información**

### **4.9.1. Datos secundarios**

Los datos secundarios contienen información que ha sido obtenida para otros fines diversos al proyecto de investigación de mercado en cuestión, y pueden ser:

- Internet.
- Fuentes Internas: la información brindada por la Comisión de Gestión Ambiental
- Fuentes bibliográficas como periódicos (Mercurio, El Tiempo) y estudios anteriores especializados en el tema, para tener un acercamiento más veraz de lo que es la investigación en sí.
- Los libros de Investigación de Mercados de Juan A. Trespalacios, y Malhotra.
- Datos comerciales: Son las que proveen firmas especializadas.

Estos datos generalmente se consiguen con mayor facilidad y rapidez y a menor costo que los primarios, pero presentan el inconveniente de no proporcionar la totalidad de la información necesaria, además su calidad no resulta ser la más conveniente para tomar decisiones, por lo cual se deben procurar datos primarios.

### **4.9.2. Datos primarios**

Los datos primarios son información no disponible ni interna ni externamente, siendo necesario que el investigador los genere por primera vez para alcanzar los objetivos en que está trabajando.

La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas. El plan para escoger la información primaria debe ser concebido por expertos y el director del departamento de marketing deberán aprobar su diseño y así tener la posibilidad de analizar e interpretar de mejor manera los resultados.

Para poder recolectar la información necesaria utilizaremos:

- **Observación:** Es un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, que pasa en la entidad, como los clientes realizan el trámite y el seguimiento del mismo.
- **Encuestas Personales:** El instrumento para la recolección de datos a usar es un cuestionario, el cual abarcará una serie de preguntas que estarán asociadas con el objetivo de la investigación. Las preguntas estarán diseñadas de una manera adecuada, en donde las personas que lo usen tengan la facilidad y la habilidad para responder con exactitud, además de que serán preguntas concisas, en donde el usuario pueda tener una buena disposición para responder.

El tipo de preguntas a usar serán: preguntas de selección múltiple, en donde el encuestado seleccione una respuesta de una lista suministrada por el encuestador; y preguntas dicotómicas, en donde el encuestado escoge una respuesta a partir de dos alternativas presentadas.

El tiempo de llenado estimado de las encuestas será de máximo diez (15) minutos, ya que las preguntas formuladas serán de fácil entendimiento para el encuestado.

#### **4.10. Procedimiento para la recolección de datos**

##### **4.10.1. Definición de la población**

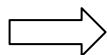
La población objetivo para el estudio son las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejerzan cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente, en la ciudad de Cuenca.

- Elemento muestral: La personas que ejercen cualquier actividad.
- Unidades de muestreo: Los propietarios o representantes de cualquier actividad realizada en el Cantón Cuenca.
- Alcance: Ciudad de Cuenca
- Tiempo: 19 Julio al 08 Agosto 2010
- Marcos muestrales: Base de datos interna de usuarios

##### **4.10.2. Diseño de la muestra**

Primero, se realizará un muestreo aleatorio simple considerando la base de datos interna de usuarios de la Comisión de Gestión Ambiental.

Selección del tamaño de la muestra: Para el estudio se utilizará una muestra de 103 usuarios.

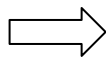


Ver Anexo 9. “CALCULO DE LA MUESTRA”<sup>10</sup>»

---

<sup>10</sup> Ver Anexo “Calculo de la Muestra”

### 4.10.3. Cuestionario final

 Ver Anexo “CUESTIONARIO”<sup>11</sup>

## 4.11. Hallazgos<sup>12</sup>

Después de realizar la tabulación de datos, los hallazgos o resultados de la Investigación de Mercado son los siguientes:

- El 30% de los usuarios tienen una percepción Buena de la Comisión de Gestión Ambiental, pero hay que considerar que un 28% tiene una percepción Regular, así que tiene una tendencia al declive.
- Satisfacción:
  - El grado de satisfacción del servicio de la Comisión de Gestión Ambiental es “Bueno” según el 44% de los usuarios; el grado de satisfacción sobre el proceso de recepción es considerado por un 34% “Regular”, y el 46% de los usuarios está satisfecho con el desempeño del personal.
  - El 46% de los usuarios creen que la gestión de su trámite se realizó en tiempo y forma de acuerdo a los plazos oficiales de respuesta de una manera “Regular”
  - Según los usuarios el 60% considera que la información que recibió para la realización de su trámite es “Buena”
- Personal de la CGA:
  - El 50% de los usuarios consideran que son buenos los funcionarios calificados para realizar sus tareas y el 64%

---

<sup>11</sup> Ver Anexo “Cuestionario”

<sup>12</sup> Ver Anexo “ RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE LA ENCUESTA”



considera que la atención por parte del empleado que satisfizo sus expectativas es Bueno.

- El 46% de los usuarios están satisfechos sobre el desempeño del personal que labora en la entidad.
- Precios:
  - El 76% consideran que las tasas por el pago del servicio es Adecuado; sin embargo el 38% de los usuarios creen que la relación del precio con la Calidad del Servicio que reciben es “Bueno” y un 24% creen que es Regular esta relación.
  - Con esa consideración es un poco contradictorio que el 60% tenga una percepción Buena de los precios de la entidad.
- Tramites:
  - El 46% de los usuarios que realizan trámites o solicitan el servicio de la Comisión de Gestión Ambiental creen que este es Confuso y un 32% considera que es Difícil. Y a penas un 4% cree que es Claro.
  - El 80% de los clientes afirma que no ha tenido problemas a la hora de usar el servicio que brinda la Comisión de Gestión Ambiental.
  - Con el 20% que ha tenido algún tipo de problema, el 38% han sido resueltos por la misma entidad o por sus representantes
- El Internet es el medio que facilita al realizar los trámites o solicitar los servicios en la Comisión de Gestión Ambiental con un 44% de Aceptación, y un 28% considera que a través de un Tramitador (Consultor) es más fácil acceder a los trámites.

#### **4.12. Limitaciones**

El único inconveniente que encontramos al realizar la investigación fue la falta de colaboración por parte de algunos usuarios, al no responder por miedo a algún tipo de acción por parte de la entidad.

#### **4.13. Conclusiones**

- La oportunidad que tiene la Comisión de Gestión Ambiental es su personal si bien no es calificado pero si tiene experiencia, y contribuye para aumentar la satisfacción de los clientes y en consecuencia el éxito y los beneficios de la organización. Otra oportunidad es que todos sus trámites son necesarios y obligatorios.
- La percepción que tienen los clientes del servicio que brinda la Comisión de Gestión Ambiental es Buena - Regular pero con una tendencia al declive esto se tiene que considerar para mejorar y poder renovar las necesidades del mercado potencial
- El nivel de satisfacción es Bueno - Regular pero los usuarios consideran que este servicio tiene que mejorar para ayuda en el funcionamiento de sus actividades productivas y de la comunidad. La satisfacción en los trámites en tiempo y en forma de realizarlos es Regular por el papeleo y tiempo que toma llenar las formas, hay que destacar la satisfacción por el personal que la labora en las oficinas de la entidad.
- Los atributos más relevantes para satisfacción de los usuarios, creen que son:

Los funcionarios están calificados para realizar sus actividades y pueden ayudarlos con sus trámites, los estudios que requieren mayor conocimientos son realizados por consultores acreditados por parte de la entidad y ya saben el funcionamiento para obtener los permisos correspondientes.

Los servicios son relacionados según las actividades productivas y las tasas varían según la dimensión del daño que produce al medio ambiente, por lo que el cobro de tasas por Servicios Técnicos y Administrativos son impuestos y reguladas según Ordenanza

Municipal; los usuarios consideran que la relación del precio con la Calidad del Servicio que reciben es “Bueno” con una tendencia a Regular.

- El cliente requiere mayor información sobre como realizar los tramites en vista de que son confusos y dificiles de realizarlos, por lo que se necesita una orientacion que es brindada por los funcionarios de la entidad o a su vez por los consultores acreditados. Ahora con el sistema de Ventanilla Unica todo tramite es direccionadndo a traves de esta y despues llegan los papeles fisicos.

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## CAPITULO V

# PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## CAPITULO V

# PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano a percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que solo percibe partes de este y de manera inconexa y estática.

El pensamiento estratégico orientado a la visión: la mayor consideración e importancia del factor humano como filosofía basada en los valores, las habilidades y la intuición del líder o directivo, ha provocado que los modelos clásicos de planeación estratégica fueran criticados, las organizaciones exitosas rompen con los viejos moldes y crean una visión compartida del futuro. Los líderes visionarios inspiran a sus organizaciones cuando describen lo que debía y podría ser posible y no se empecinaron en seguir, solamente, lo que los modelos analíticos les delineaba detalladamente. ([www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/](http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/))

El pensamiento estratégico de la organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. (Adaptado de: MORRISEY, George. 'Pensamiento estratégico'. Ed. Prentice Hall. México. 1997, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ¿DE QUÉ SE TRATA TODO ESTO?, 18 de agosto de 2010, página web: <http://www.emprendedor.com/portal/content/view/124/44/>).

La definición del pensamiento estratégico se lleva a cabo con la colaboración, participación e interacción de todos los interesados y departamentos de la CGA.

### 5.1. Valores estratégicos

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones, permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en que negocios intervenir y cómo administrar (Morrisey, Cap. 3)

La Comisión de Gestión Ambiental tiene como valor el respeto a sí mismo y la tolerancia; respetarse como entidad y valorarse no produciendo agresiones físicas o psicológicas a la población.

Para obtener la información sobre los valores estratégicos de esta institución, se utilizó la siguiente matriz:



*Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)*

COMISION DE GESTIÓN AMBIENTAL								
VALORES ESTRATÉGICOS								
	N							
	I	1	2	3	4	5	I	OBSERVACIONES
<b>ÉTICA</b>					x			Transparencia
				x				Sinceridad
						x		Tolerancia
						x		Honestidad
<b>CALIDAD</b>								
<b>APRENDIZAJE</b>				x				Capacidad de Aprendizaje
<b>INNOVACIÓN</b>			x					Innovación
<b>CAPACIDAD DE ACCIÓN</b>						x		Equilibrio Población - Recursos
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>					x			Compromiso Total
						x		Reconocimiento e Identificación
						x		Proactividad
<b>CLIMA LABORAL</b>					x			Ambiente Armonico
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						x		Interculturalidad
					x			Participación Ciudadana
						x		Generar cambios en el comportamiento y actitudes de los habitantes
<b>RESPONSABILIDAD CON LOS CLIENTES</b>						x		Generadores de desarrollo sustentable
<b>CAPITAL HUMANO</b>				x				Desarrollo
				x				Bienestar Total
						x		Calidad humana
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			x					Jerarquica
<b>ENFOQUE GEOGRÁFICO</b>						x		Expansión Geografica

**Tabla 1** Valores Estratégicos

### **5.1.1. Declaratoria de valores estratégicos**

Para la Comisión de Gestión Ambiental los valores más importantes para crear una fuente de alineamiento y reforzamiento de las conductas de los miembros de la organización, son los que obtuvieron la mayor puntuación de la matriz anterior, obtuvimos los siguientes:

- Tolerancia
- Honestidad
- Equilibrio entre la población y los recursos
- Reconocimiento e Identificación por parte de la población
- Proactividad
- Interculturalidad
- Generadores de desarrollo sustentable
- Calidad Humana
- Expansión Geográfica

De la lista descrita, anteriormente, se escogieron los valores primordiales; los cuales están con su debida definición a continuación:

**Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)**

COMISION DE GESTIÓN AMBIENTAL		
VALORES ESTRATÉGICOS		DEFINICIÓN
ÉTICA		Es unos de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, honradez, dignidad, equidad, solidaridad, etc.
	Tolerancia y Honestidad	
CALIDAD		Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concienciación.
	Calidad del Servicio	
IMAGEN CORPORATIVA	Reconocimiento e Identificación	<i>Imagen</i> : Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios.
	Proactividad	Su dinamismo y flexibilidad, que facilitan una pronta respuesta ante los requerimientos planteados por los clientes
CULTURA ORGANIZACIONAL	Interculturalidad	La interculturalidad es la interacción entre culturas, de una forma basada en el respeto a la diversidad y el enriquecimiento mutuo.
	Participación Ciudadana	Posibilitar la mayor participación de la sociedad civil dentro del proceso de mejoramiento continuo de las condiciones ambientales del cantón.
RESPONSABILIDAD CON LOS CLIENTES	Generadores de desarrollo sustentable	Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.
ENFOQUE GEOGRÁFICO	Expansión Geografica	Abarcar el mayor numero de habitantes, empresas que vayan adquiriendo Consciencia sobre el manejo y conservación del medio ambiente tanto en el Canton Cuenca como en los demas cantones.

**Tabla 2** Declaratoria de Valores Estratégicos

## **5.2. Misión**

La misión es una declaración fundamental en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico, y precisa su sistema de valores. (LAMBIN, Jean-Jacques, (1997) *Marketing Estratégico*, Ed. McGraw Hill, España)

Según el profesor Rafael Muñiz González, autor del libro “Marketing en el siglo XXI”, la Misión “define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. Además, según el mencionado autor, la Misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quienes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, “sin una Misión clara es imposible practicar la dirección estratégica”

### **5.2.1. Misión actual**

La Misión actual que tiene la entidad es:

Planificar, Regular y Controlar el desarrollo sustentable cantonal, formulando programas que permitan gestionar el ordenamiento territorial con una efectiva participación ciudadana, para el mejoramiento de la calidad ambiental en el Cantón Cuenca.

### **5.2.2. Aspectos para plantear la misión**

Para plantear la Misión de la Comisión de Gestión Ambiental es necesario tener en cuenta algunos aspectos:

- **¿En qué actividad se está?**

La Comisión de Gestión Ambiental es una entidad pública de filiación municipal que gestiona, coordina, integra y lidera la gestión ambiental en el Cantón Cuenca.

- **¿En qué actividad(es) deseamos estar?**

En la Gestión Ambiental siendo un organismo autónomo dotado de total autoridad en el Cantón Cuenca.

- **¿En qué actividad(es) podríamos estar?**

La Comisión de Gestión Ambiental podría ser un organismo autónomo dotado de autoridad administrativa, sujeto a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal. Y en calidad de AUTORIDAD AMBIENTAL DE APLICACIÓN RESPONSABLE (AAAr).

- **¿En qué actividad(es) deberíamos estar**

En la Gestión Ambiental como un organismo autónomo

- **¿En qué actividad(es) no deberíamos estar?**

En ninguna que no tenga relación directa con la Gestión Ambiental

- **¿Por qué / para qué existe nuestra organización?**

Nuestra organización existe por cuanto la Comisión de Gestión Ambiental gestiona, coordina, integra y lidera la gestión ambiental en el Cantón Cuenca; siendo una autoridad para prevenir, promover y controlar un ambiente sano y sustentable en coordinación con las entidades afines; para el mejoramiento de las condiciones de vida y bienestar de los Cuencanos y Cuencanas, buscando un equilibrio entre la población, los recursos disponibles y la protección del medio ambiente.

- **¿Cuáles son sus ventajas competitivas?**

La principal ventaja competitiva y muy fuerte es que es una entidad pública y de autoridad para la controlar la Gestión Ambiental en el Cantón Cuenca. Los servicios que ofrece la Comisión de Gestión Ambiental son para la comunidad y son determinados en leyes regulados por la Municipalidad y el Ministerio del Ambiente, además de que son de carácter obligatorio para la ciudadanía.

- **¿Cuáles son o deberían ser sus servicios?**

La Comisión de Gestión Ambiental al ser un ente regulador para la preservación y control de la contaminación ambiental, y en general con el desarrollo sustentable, es su responsabilidad la de exigir a personas naturales o jurídicas la presentación de Estudios de Impacto Ambiental, antes de la

autorización de cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas.

Cada Departamento tiene diferentes servicios que presta a la comunidad como se puede observar en el MAPA DE PROCESOS DE LA CGA.<sup>13</sup>

Los principales servicios que presta son:

- Los estudios ambientales de los diferentes proyectos y actividades productivas emplazadas en el Cantón Cuenca para las que tiene alcance la acreditación como Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAr) son presentados ante la Comisión de Gestión Ambiental.
- Coordinar, supervisar, aprobar y dar seguimiento a los Estudios de Impacto Ambiental (EsIA). Planes de Manejo Ambiental (PMA), Diagnósticos Ambientales (DA) y Auditorías Ambientales (AA), en proyectos tanto públicos como privados que se ejecuten dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca
- El manejo de bosques, plantas forestales, flora y fauna silvestre
- Propone, coordina y participa en la elaboración e implementación del Plan de Educación Ambiental Cantonal.

- **¿Cuál es o debería ser su mercado geográfico?**

El único mercado geográfico es el Cantón Cuenca por cuanto tiene jurisdicción solamente allí.

- **¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?**

Los clientes directos son las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejerzan cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas, dentro del Cantón Cuenca.

---

<sup>13</sup> Ver Anexo “MAPA DE PROCESOS DE LA CGA”

- **¿Cuál es o debería ser su canal de distribución?**

La Comisión de Gestión Ambiental al ser una entidad que presta servicio, no existen canales de distribución, sino es directamente con el cliente final.

- **¿Cuál es y podría ser la evolución de su sector?**

Según la ley, la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) solo tiene jurisdicción dentro del Cantón Cuenca, pero lo que se desea en el futuro es extenderse a los diferentes cantones de la provincia del Azuay.

- **¿Cuáles son y podrían ser sus intereses sobre rentabilidad y competitividad?**

Los servicios son relacionados según las actividades productivas y las tasas varían según la dimensión del daño que produce al medio ambiente. El cobro de tasas por Servicios Técnicos y Administrativos son reguladas según ordenanza municipal. La Comisión de Gestión Ambiental (CGA) al ser parte del Municipio, sus finanzas son normadas por el Departamento Financiero de esta entidad, la misma que mantiene un registro de ingresos y gastos de este organismo.

Una de las mayores aspiraciones que tiene es que la Comisión de Gestión Ambiental sea un organismo totalmente autónomo, maneje su propio financiamiento, aumentando su nivel de credibilidad ante la ciudadanía y con una visión de expansión a nivel cantonal.

- **¿Qué valores son o deberían ser importantes?**

Existen una gran cantidad de valores que deberían ser tomados en cuenta pero los principales los enumeramos a continuación:

- Tolerancia y Honestidad
- Calidad del servicio
- Reconocimiento e Identidad
- La entidad proactiva demuestra el dinamismo y flexibilidad para una pronta respuesta en los requerimientos de la población.
- Interculturalidad
- Participación Ciudadana
- Generadores de desarrollo sustentable

- **¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, otros stakeholders<sup>14</sup> y sociedad**

La mayor consideración es la de tratar de dar mayor facilidad para realizar los procesos y minimizar tiempos de demora en sus trámites.

- **¿Qué consideraciones hay sobre sus recursos productivos?**

El mayor recurso productivo que posee la Comisión de Gestión Ambiental son sus empleados los cuales están divididos entre técnicos y personal de apoyo quienes tratan de mantener una estabilidad laboral y sobre todo una remuneración justa.

### **5.2.3. Declaratoria de la Misión**

Considerando los aspectos anteriores la Misión para la Comisión de Gestión Ambiental será:

La Misión de la Comisión de Gestión Ambiental es gestionar, coordinar, integrar y liderar la gestión ambiental, los estudios ambientales de los diferentes proyectos y actividades productivas emplazadas en el Cantón Cuenca; siendo una entidad pública de filiación municipal con autoridad ambiental para prevenir, promover y controlar un ambiente sano y sustentable; para el mejoramiento de la calidad ambiental, las condiciones de vida y bienestar de los Cuencanos y Cuencanas, buscando un equilibrio entre la población, los recursos disponibles y la protección del medio ambiente.

En apoyo a esta Misión, la Comisión de Gestión Ambiental se compromete a:

- Ser una entidad proactiva que demuestra el dinamismo y flexibilidad para una pronta respuesta en los requerimientos de la población.
- Dar mayor facilidad para realizar los procesos y minimizar tiempos de demora en sus trámites, respetando la interacción entre culturas, de una forma basada en el respeto a la diversidad e interculturalidad y sin segregación racial.

---

<sup>14</sup> Stakeholders: Persona, grupo u organización que tenga directa o indirecta participación en una organización, ya que puede afectar o ser afectados por la organización las acciones, objetivos y políticas.



- Formular programas que permitan gestionar el ordenamiento territorial con una efectiva participación ciudadana, para el mejoramiento de la calidad ambiental.
- Monitoreo del manejo de bosques, plantas forestales, flora y fauna silvestre
- Coordinar y participar en la elaboración e implementación del Plan de Educación Ambiental Cantonal, con el apoyo de entidades afines.

### 5.3. Visión

La Visión “es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La Visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente”. ([www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=5498](http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=5498) )

#### Características de la Visión:

- **Integradora**, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- **Amplia**, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo Plazo)
- **Realizable**, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- **Activa**, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- **Realista**, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

- **Alentadora**, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- **Dimensión en el tiempo**, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización. Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- **Difundida**, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización así como por su público externo y grupos de referencia.
- **Flexible**, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- **Lenguaje sencillo**, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.
- **Responsabilidad**, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización. ([www.barandilleros.com](http://www.barandilleros.com))

### 5.3.1. Visión actual

La Comisión de Gestión Ambiental tiene planteada una Visión actual que describo a continuación:

Entidad Municipal fortalecida, que lidera el Sistema de Gestión Ambiental en el Cantón, integrando componentes de investigación, educación, comunicación con participación ciudadana en procesos productivos limpios y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

### 5.3.2. Aspectos para plantear la visión

Para plantear la visión de la Comisión de Gestión Ambiental es necesario tener en cuenta algunos aspectos:

- ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?

Controlar y prevenir la conservación del medio ambiente y cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas, dentro del Cantón Cuenca.

- **¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá ésta hacer en el futuro?**

La Comisión de Gestión Ambiental desde su creación ha realizado una contribución diferente que el resto de entidades pero siempre será Concientización a través de la participación ciudadana en realizar actividades o procesos productivos protegiendo el medio ambiente y aprovechando sosteniblemente los recursos naturales.

- **¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?**

El principal atractivo que puede ofrecer será Agilidad en sus procesos y Pro actividad para una pronta respuesta en los requerimientos de la población.

- **¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?**

Los principales Valores Estratégicos que a nuestro parecer deberían ser potenciados son:

- Participación ciudadana
- Pro actividad
- Tolerancia y Honestidad

- **¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?**

La Comisión de Gestión Ambiental al ser una entidad municipal de servicio público con injerencia en el Cantón Cuenca, no tiene competencia.

- **¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?**

La posición será de apertura para desarrollar un mejor servicio para la preservación del medio ambiente de toda la comunidad.

- **¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?**

Como mencionamos en líneas anteriores, la mayor oportunidad de crecimiento será el lograr que la Comisión de Gestión Ambiental tenga total autonomía tanto administrativa como financiera.

### **5.3.3. Declaratoria de la visión**

La Visión de la Comisión de Gestión Ambiental será:

“Ser una entidad municipal autónoma que lidera la Gestión Ambiental en el Cantón Cuenca, creando conciencia en la ciudadanía sobre el manejo sostenible del medio ambiente.”

### **5.4. Estrategia corporativa**

Dentro de una empresa, La estrategia Corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. ([books.google.com.ec/books?isbn=9688808296](https://books.google.com.ec/books?isbn=9688808296))

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que complementan y forman un todo. Estos elementos son:

- Visión
- Posicionamiento
- Plan
- Patrón integrado de comportamiento

La Estrategia Corporativa es el proceso que determina la dirección en la que la organización necesita avanzar para cumplir con su misión y alcanzar su visión, y los mecanismos y acciones necesarios para lograrlo.

### **5.4.1. Aspectos para plantear la estrategia corporativa**

Para plantear la Estrategia Corporativa de la Comisión de Gestión Ambiental es necesario tener en cuenta algunos aspectos:

- **¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector de nuestro interés?**

La gente está tomando más conciencia sobre la conservación del Medio Ambiente y estos últimos años ha ido creciendo la planificación responsable en la gestión ambiental.

- **¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?**

Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejerzan cualquier actividad que pudiera causar un impacto sobre el medio ambiente y/o las poblaciones humanas, dentro del Cantón Cuenca y demás cantones del Azuay

- **¿Cómo llegaremos a ellos?**

Como una Autoridad Ambiental, que gestiona, coordina, integra y lidera la gestión ambiental. Los servicios que ofrece la Comisión de Gestión Ambiental son para la comunidad y son determinados en leyes regulados por la Municipalidad y el Ministerio del Ambiente, son de carácter obligatorio para la ciudadanía.

- **¿Quiénes serán nuestros competidores?**

Con respecto a nuestros competidores, la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) es un organismo autónomo, dotado de autoridad administrativa, sujeto a las leyes reguladas por la Municipalidad y el Ministerio del Ambiente; por lo que NO tiene competidores en el Cantón Cuenca.

- **¿Qué aspectos de nuestro negocio tienen el mayor potencial de crecimiento?**

El mayor potencial de crecimiento en nuestro negocio radica principalmente en mejorar la atención al público y agilizar los procesos de evaluación ambiental.

- **¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?**

El Personal que labora en esta entidad tiene que determinar sus funciones a ser cumplidas y aumentar la relación con el sector académico a fin de fortalecer la investigación con el fin de estar siempre acorde a los requerimientos que exige el mundo actual con respecto al medio ambiente. Esto se logrará con una capacitación permanente promovida por la propia municipalidad o por la Comisión de Gestión Ambiental para su progreso constante.

- **¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?**

La Comisión de Gestión Ambiental al ser una dependencia municipal de carácter público, hace que los procesos sean largos y complicados para obtener los permisos ambientales, por lo que es necesario reducirse este tiempo al máximo, además que el control y monitoreo de los mismos deberían ser más frecuentes.

- **¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?**

Debería fortalecerse la Comisaría Ambiental para el control y seguimiento de infracciones ambientales, decomiso de elementos de flora y fauna legalmente protegidos y la participación ciudadana tomando en cuenta los criterios de la comunidad en la toma de decisiones que puede afectar al ambiente, para lo cual será debidamente informada y garantizará su participación.

- **¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?**

El principal y más importante atractivo sería ser una entidad reconocida e identificada para facilitar la conservación y manejo del patrimonio natural y su biodiversidad.

- **¿Qué valores estratégicos deben promoverse?**

- Tolerancia y Honestidad
- Calidad del servicio
- Reconocimiento e Identidad
- La entidad proactiva.

## *Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)*

---

- Interculturalidad
- Participación Ciudadana
- Generadores de desarrollo sustentable

Para llevar a cabo la decisión de los factores estratégicos, ya sea de la fuerza impulsora como de los factores clave de éxito, se utilizó la siguiente matriz:

MATRIZ DE DECISION DE FACTORES ESTRATEGICOS															
	1. Requerimientos del cliente / mercado	2. Servicios ofrecidos	3. Capital humano	4. Imagen corporativa	5. Capacidad productiva y de acción	6. Participación ciudadana	7. Aprendizaje / conocimiento	8. Tecnología / innovación	9. Tamaño / crecimiento	10. Proactividad	11. Alianzas estratégicas	12. Rendimiento / rentabilidad			total (unos)
1. Requerimientos del cliente / mercado	1		1	1						1		1			5
2. Servicios ofrecidos			1	1			1		1		1				5
3. Capital humano			1	1		1		1	1	1	1	1			7
4. Imagen corporativa				1		1		1	1	1	1	1			6
5. Capacidad productiva y de acción								1		1					2
6. Participación ciudadana						1	1	1	1	1	1				5
7. Aprendizaje / conocimiento								1	1	1	1	1			4
8. Tecnología / innovación															0
9. Tamaño / crecimiento									1						1
10. Proactividad															0
11. Alianzas estratégicas															0
12. Rendimiento / rentabilidad															0
<b>verticales (blancos)</b>	0	0	2	0	0	5	3	5	3	2	5	6			
<b>horizontales (unos)</b>	5	5	7	6	2	5	4	0	1	0	0	0			
<b>total</b>	5	5	9	6	2	10	7	5	4	2	5	6			
<b>orden de prioridad</b>	<b>5</b>		<b>2</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>3</b>								

**Tabla 3** Matriz de Factores Estratégicos

De acuerdo a la información conseguida en la tabla de decisión de factores estratégicos, se obtuvo como:

- Fuerza impulsora:
  - Participación Ciudadana
- Factores clave de éxito (en orden de importancia):
  - Capital Humano



- Aprendizaje / conocimiento
- Imagen Corporativa

#### **5.4.2. Declaratoria de la estrategia corporativa**

La estrategia de la Comisión de Gestión Ambiental es promover la participación ciudadana para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Cantón Cuenca, protegiendo y manteniendo los ecosistemas, los recursos naturales y el paisaje, propendiendo además a la restauración de áreas ecológicamente valiosas, cuando estas hayan sido degradadas por la actividad humana.

Los factores claves para impulsar esta estrategia son:

- Capital Humano, son todas las personas tanto dentro de la organización como la población, todos los actores para mejorar y proteger el Medio Ambiente.
- Aprendizaje / conocimiento, la población del Cantón Cuenca no tiene el conocimiento y tampoco se ha promovido el aprendizaje para que se concientice sobre el cuidado y manejo de los recursos, así mejorar su calidad de vida.
- Imagen Corporativa, la Comisión de Gestión Ambiental tiene que fortalecer su imagen para que la población la vea como una entidad de ayuda y que acuda a ella para guiarse en el manejo de los recursos y como realizando sus actividades diarias cuidar o mitigar los daños al medio ambiente.

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## CAPITULO VI

# PLANEACION A LARGO PLAZO

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## CAPITULO VI

### PLANEACION A LARGO PLAZO

Proceso que, mediante intuición y análisis, determina las posiciones futuras que la organización debe alcanzar a largo plazo (3 a 5 años). Es imprescindible tener una estrategia, un trazo. Un punto de inicio y de llegada con algunas estaciones en el trayecto. Es importante saber qué hacer, cuándo, dónde, por qué y con quiénes. (Puig, 2009).

La gestión estratégica es la que promueve y canaliza la cooperación entre los actores, es decir, de los que tienen capacidad de transformar la ciudad, para definir una estrategia compartida y sobre todo sinérgica; impulsar la realización de los principales proyectos motores o estructurantes de la estrategia urbana; y lo que es más importante, que se compartan unos criterios de actuación y el conocimiento sobre sus principales oportunidades. (Pascual Esteve, 2000)

Un plan estratégico intenta describir objetivos, proyectos estructurantes y metas que nos compromete como sociedad para llevar a un territorio hacia un imaginario compartido. Por ello debe entenderse que en un plan estratégico no se vuelca la totalidad de las acciones de la Municipalidad, sino la acción estratégica cantonal, en relación directa con todos los actores involucrados en el cambio propuesto.

Este documento pretende ser un avance en el Plan Estratégico de Cuenca – PEC – que inició su desarrollo alrededor del año 2003, y que hasta la fecha ha mantenido el esfuerzo de trabajo en conjunto de una serie de actores de Cuenca.

Cuenca pensado como un centro regional proveedor de servicios de alta calidad, enfocado alrededor de las ciencias responde a un proceso formal de planeación de largo plazo, que consiste en identificar las metas y determinar las reglas, programas y proyectos requeridos para alcanzarlas. Permite también definir los métodos necesarios para garantizar que los proyectos estratégicos se ejecuten.

Difiere un plan estratégico de un plan operativo en el sentido de que los objetivos operativos dan cuenta del desempeño administrativo del mismo (ejm: km de vías construidos); los estratégicos tendrán una visión en el

impacto en la calidad de vida de los habitantes y el desarrollo que busca transformar.

## **OBJETIVO – VISIÓN**

La construcción del Plan Estratégico de Cuenca en el año 2004 se realizó priorizando la participación ciudadana en asambleas. Este ejercicio de participación dio como resultado una propuesta amplia de visión de Cuenca, misma que fue redefinida con el apoyo del Comité de Planificación Cantonal de Cuenca en el año 2006. Esta visión se expresa de la siguiente manera:

“CUENCA un Centro Regional humano, socialmente equitativo, descentralizado, solidario y participativo que promueve en libertad la calidad de vida de sus habitantes; se posiciona competitivamente en el escenario nacional e internacional, aprovechando su vocación productiva y artesanal; fortalece su tradición cultural como una ciudad universitaria, basada en la sociedad del conocimiento; y, preserva su ambiente e identidad como Patrimonio Cultural de la Humanidad.”

### **6.1. Áreas estratégicas críticas**

Las Áreas estratégicas críticas son ámbitos en los que se aspira que se desarrolle la organización

<b>AMBITOS</b>
Niñez y adolescencia
Juventud
Adultos y adultos mayores
Grupos de atención prioritaria
Seguridad social
Movilidad humana
Sistemas de Protección
Vivienda
Seguridad
Educación
Deporte
Salud
Investigación, innovación y desarrollo tecnológico
Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)
Tecnologías de la Información Geográfica (TIG's)
Territorialidad cultural
Memoria / Investigación
Interculturalidad y multiculturalidad
Patrimonio material e inmaterial
Participación
Expresiones artísticas
Culturas urbanas y rurales
Artesanías
Competitividad Territorial
Generación de empleo local
Finanzas e inversión local
Gestión turística
Componentes del espacio público
Elementos constitutivos
Elementos complementarios
Disfrute de los bienes comunes
Intervenciones sobre el espacio público
Desarrollo territorial sustentable
Gestión de riesgos, amenazas y desastres
Acceso universal al agua y saneamiento
Telefonía fija
Telefonía móvil

**Tabla 4** Áreas Estratégicas Críticas I

Electrificación
INTERNET y región
Aire
Agua
suelo
Energía
Cambio climático
Biodiversidad
Tránsito
Transporte
Políticas Públicas
Marco legal
Control y cumplimiento
Participación Ciudadana
Gobernabilidad Democrática
Poder Ciudadano
Voluntariado y trabajo comunitario
Desarrollo organizacional

**Tabla 5** *Áreas Estratégicas Críticas II*



## **6.2. Asuntos Estratégicos Críticos**

Incorpora los aspectos relacionados con oportunidades y amenazas externas a la empresa, así como fortalezas y limitaciones internas, que tendrán marcado efecto en el cumplimiento de la misión y la estrategia.

Los factores externos de la empresa pueden ser del Medio Ambiente (económico, demográfico, social), la industria en la que participa la empresa (tamaño, estructura, tecnología, productos y servicios, actividades de comercialización) y sus Competidores (participación, productos y servicios, distribución, promoción y ventas).

Estos factores externos son incontrolables por la empresa y se las considera Oportunidades cuando las afectan positivamente, y como Debilidades cuando las afectan negativamente.

Los factores internos, controlables por la empresa, se consideran como sus Fuerzas cuando significan recursos que se tienen para aprovechar las Oportunidades y disminuir las Amenazas. Y como Debilidades cuando representan puntos vulnerables que tienen el efecto contrario: le impiden aprovechar oportunidades y la hacen más sensible al impacto de las Amenazas.

([www.gestipolis.com/canales4mkt/plaestrategica.htm](http://www.gestipolis.com/canales4mkt/plaestrategica.htm) )

La finalidad de esta etapa de análisis es disponer de información relevante para usos estratégicos más que estadísticos, por lo que, más que la cantidad de información a presentar, son importantes su calidad y su significado.

LINEAS ESTRATEGICAS
1. Edad inicial
2. Niñez
3. Adolescencia
4. Grupos de protección prioritaria
5. Desarrollo juvenil
6. Adultos
7. Adultos mayores
8. Restitución de derechos
9. Población con capacidades diferentes
10. Mendicidad y callejización
11. Adolescentes privados de libertad
12. Adolescentes con ingesta de sustancias psicoactivas
13. Formas seguras de vida
14. Sistemas de seguridad social
15. Inmigración
16. Migración
17. Familias de migrantes
18. Violencia intrafamiliar
19. Violencia sexual
20. Violencia social
21. Gestión social de la vivienda
22. Estándares para la construcción de la vivienda
23. Encadenamiento productivos para la vivienda
24. Alternativas de construcción de vivienda social
25. Justicia penal y seguridad juvenil
26. Convivencia y seguridad ciudadana
27. Seguridad preventiva
28. Instancias de seguridad
29. Delitos y expendio de drogas
30. Pandillas juveniles
31. Accidentalidad de tránsito
32. Tenencia ilegal de armas
33. Violencia intrafamiliar y sexual
34. Emergencias, calamidades y desastres

**Tabla 6** Asuntos Estratégicos Críticos I

*Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)*

---

1. Procesos formativos para alumnos y docentes
2. Educación alternativa
3. Calidad en la educación
4. Educación inclusiva para personas con necesidades educativas especiales
5. Educación superior vinculada con la investigación aplicada
6. Investigación y conocimiento científico
7. Educación intercultural
8. Educación ambiental
9. Concienciación ciudadana
10. Instancias deportivas
11. Servicios deportivos
12. Oferta deportiva
13. Deporte de alto rendimiento
14. Práctica deportiva y recreativa
15. Promoción deportiva
16. Espacios deportivos
17. Educomunicación
18. Estilos de vida saludables
19. Empoderamiento
20. Gestión local
21. Redes de salud
22. Generación y gestión del conocimiento
23. Nuevas líneas de investigación
24. Fortalecimiento de la innovación y su vinculación a la producción
25. Acceso a nuevas tecnologías
26. Desarrollo tecnológico
27. Tecnologías de la lengua (brecha digital)
28. Aplicaciones TIC's
29. Cultura de cambio
30. Calidad de las TIC's
31. Democratización en el uso de las TIC's
32. Gestión Catastral
33. Estándares de manejo de información
34. Escalas base
35. Metadatos
36. Integración nodal de información

**Tabla 7 Asuntos Estratégicos Críticos II**

1. Ordenamiento cultural del territorio
2. Caracterización del espacio público
3. Uso (diversificación) del espacio público.
4. Saberes
5. Documentación
6. Tradiciones
7. Fiestas populares
8. Cotidianeidad
9. Valores
10. Intercambio
11. Experiencias
12. Expresiones
13. Lenguaje
14. Conservación
15. Preservación
16. Puesta en valor
17. Apropiación
18. Toma de decisiones
19. Actitudes
20. Desarrollo de lenguajes artísticos
21. Producciones artísticas
22. Eventos artísticos y culturales
23. Centros culturales
24. Promoción y difusión
25. Técnicas
26. Grupos humanos
27. Formas de expresión
28. Lenguajes
29. Tecnologías
30. Símbolos
31. Mercados
32. Técnicas y materiales
33. Tradiciones
34. Habilidades

**Tabla 8** *Asuntos Estratégicos Críticos III*

1. Asociatividad productiva, competitividad
2. Encadenamiento productivos y generación de cadenas de valor
3. Capacitación, investigación y desarrollo tecnológico
4. Procesos de certificación
5. Consumo y producción sustentable (seguridad alimentaria, producción agroecológica)
6. Servicios y equipamiento empresarial
7. Marketing territorial
8. Inteligencia de mercados
9. Economía social y solidaria
10. Responsabilidad social empresarial
11. Fortalecimiento de MIPYMES
12. Emprendimientos productivos
13. Incubadora de empresas
14. Bolsas de empleo
15. Finanzas locales (captaciones y colocaciones)
16. Inversión local (plan de incentivos)
17. Remesas productivas
18. Promoción y difusión turística (eventos).
19. Turismo alternativo: aventura, comunitario, vivenciales, deportivo.
20. Equipamiento, servicios turísticos y capacitación
21. Transversalidad del turismo con otras actividades: Turismo académico, Turismo idiomático, turismo deportivo de alto rendimiento, Turismo de salud

**Tabla 9** *Asuntos Estratégicos Críticos IV*

1. Bienes de uso público
2. Elementos de inmuebles de propiedad privada
3. Espacios conectores (de transición)
4. Áreas de encuentro (espacios estanciales)
5. Áreas de preservación y conservación
6. Áreas y elementos arquitectónicos espaciales y naturales privados
7. Elementos de vegetación y paisaje
8. Componentes de mobiliario urbano
9. Señalización
10. Recreación pasiva
11. Recreación activa
12. Actividades varias
13. Obra nueva
14. Conservación
15. Mantenimiento
16. Rehabilitación
17. Renovación
1. Ordenamiento territorial
2. Redes socio territoriales
3. Integración territorial
4. Gestión de asentamientos humanos
5. Seguridad alimentaria
6. Prevención
7. Amenazas
8. Vulnerabilidades
9. Desastres
10. Capacidad de respuesta
11. Reconstrucción
12. Capacidad de cobertura
13. Ampliación de servicios
14. Redes de agua potable y alcantarillado
15. Calidad del servicio

**Tabla 10** *Asuntos Estratégicos Críticos V*

*Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)*

---

16. Capacidad de cobertura
17. Ampliación de servicios
18. Redes de telefonía
19. Calidad del servicio
20. Capacidad de cobertura
21. Ampliación de servicios
22. Infraestructura telefónica
23. Calidad del servicio
24. Capacidad de cobertura
25. Ampliación de servicios
26. Redes de conducción
27. Calidad del servicio
28. Recursos tecnológicos
29. Capacidad de cobertura
30. Ampliación de servicios
31. Calidad y costo del servicio
1. Gestión del recurso atmosférico
2. Calidad del aire
3. Contaminantes atmosféricos criterio
4. Contaminantes atmosféricos riesgosos
5. Contaminación acústica
6. Contaminación visual
7. Contaminación lumínica
8. Manejo y gestión de cuencas hidrográficas
9. Protección de fuentes hídricas
10. Eutrofización de cuerpos de agua
11. Contaminación del agua
12. Aguas residuales
13. Gestión comunitaria de RRNN
14. Manejo de suelos
15. Calidad del suelo

**Tabla 11** *Asuntos Estratégicos Críticos VI*

16. Contaminación del suelo
17. Recuperación de suelos contaminados
18. Gestión y manejo de residuos sólidos y desechos
19. Eficiencia energética
20. Energías renovables
21. Energías alternativas
22. Islas calóricas urbanas
23. Contaminación electromagnética
24. Climatología y microclimas
25. Adaptación al cambio climático
26. Mitigación del cambio climático
27. Desertificación
28. Conservación ( <i>in situ/ex situ</i> ) y uso sostenible
29. Aprovechamiento de recursos genéticos
30. Ecosistemas frágiles
31. Cinturones verdes
32. Especies endémicas
33. Especies amenazadas
34. Especies invasoras
35. Bioseguridad
36. Ecología urbana
1. Sistema vial y flujos de tránsito
2. Jerarquía vial
3. Movilidad peatonal
4. Transporte alternativo
5. Transportación masiva
6. Transportación comercial
7. Transportación privada

**Tabla 12** Asuntos Estratégicos Críticos VII



*Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)*

---

1. Políticas públicas locales
2. Políticas públicas cantonales
3. Políticas públicas sectoriales
4. Políticas públicas regionales
5. Leyes ordinarias
6. Leyes especiales
7. Ordenanzas
8. Acuerdos
9. Resoluciones
10. Control y cumplimiento (control ambiental, control urbano...)
11. Ejercicio de la ciudadanía (Derechos y Obligaciones)
12. Formación Ciudadana
13. Planificación Estratégica
14. Mecanismos de participación ciudadana
15. Liderazgo
16. Elecciones
17. Presupuestos participativos
18. Observatorios ciudadanos
19. Veeduría
20. Auditorías
21. Socialización y comunicación
22. Inclusión social en la gestión pública
23. Desarrollo comunitario y poder político
24. Ayuda social
25. Intercambios y pasantías
26. Fortalecimiento institucional
27. Mejoramiento de procesos

**Tabla 13** *Asuntos Estratégicos Críticos VIII*

### 6.3. Objetivos a largo plazo

Los Objetivos a largo plazo son posiciones estratégicas que se desea alcanzar a futuro, la organización inicial de los ejes del Plan Estratégico de Cuenca requiere hoy ser repensada en función de los desafíos surgidos. Estamos concientes que la realidad no respeta una división temática, sino que es mucho más dinámica e interdisciplinaria. En busca de una perspectiva integral, y a tono con los objetivos nacionales, en Cuenca optamos por trabajar con Objetivos Estratégicos.

Los Objetivos a Largo Plazo, son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere de una serie de objetivos tácticos. ([www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/](http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/) )

La intención es trabajar en función de resultados y en la búsqueda de cooperación y coordinación entre los actores locales. De esta manera, los objetivos estratégicos se estructuran de la siguiente forma:



**Figura 2** *Objetivos a Largo Plazo*

#### **6.4. Plan estratégico de acción**

Los Planes estratégicos de acción son propuestas de trabajo a realizar para alcanzar los objetivos a largo plazo, es un documento formal en el que se intenta plasmar por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un periodo de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. ([www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx) )

Desde la Municipalidad se deben impulsar diferentes programas y proyectos que apunten a generar mayor inclusión y crecimiento con equidad, la reactivación de las economías locales y la gestión sustentable de los recursos naturales. En simultaneidad se debe convivir con las limitaciones impuestas por restricciones presupuestarias, financieras y humanas, que reducen la capacidad de intervención convencional por lo que el desafío será buscar en los proyectos descentralizados, las complementariedades, la participación de la sociedad, el planeamiento ascendente y la valoración de los recursos locales; las oportunidades para avanzar en el mediano y largo plazo.

En este sentido, se deben buscar alternativas de financiamiento desde el gobierno municipal, formulando e incluyendo en su presupuesto los programas vinculados al desarrollo local, así mismo deben incluir en sus partidas presupuestarias los fondos que soporten programas de desarrollo, articulando y complementando estrategias en los diferentes niveles. Deberán proveer también, la contraparte de equipos técnicos y consejos de desarrollo local o similares que puedan surgir.

**PLAN ESTRATEGICO DE CUENCA**

SISTEMAS DE GESTION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	AMBITOS	LINEAS ESTRATEGICAS		
<p>S1-SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ECONOMICA - SOCIAL (SIG-E S)</p> <p>Gobierno Local facilitador y promotor del desarrollo económico a través de políticas y acciones de apoyo a la economía que fomente alianzas estratégicas para fortalecer el encadenamiento productivo en un marco de competitividad territorial.</p> <p>Garantizar los derechos fundamentales para todas las personas con énfasis a los sectores vulnerados, propiciando la igualdad de oportunidades bajo los enfoques integralidad y corresponsabilidad.</p>	<p>Mejorar la calidad de vida de la población auspiciando la inclusión social</p>	Niñez y adolescencia	1. Edad inicial 2. Niñez 3. Adolescencia 4. Grupos de protección prioritaria		
		Juventud	5. Desarrollo juvenil		
		Adultos y adultos mayores	6. Adultos 7. Adultos mayores		
		Grupos de atención prioritaria	8. Restitución de derechos 9. Población con capacidades diferentes 10. Mendicidad y callejización 11. Adolescentes privados de libertad 12. Adolescentes con ingesta de sustancias psicoactivas		
		Seguridad social	13. Formas seguras de vida 14. Sistemas de seguridad social		
		Movilidad humana	15. Inmigración 16. Migración 17. Familias de migrantes		
		Sistemas de Protección	18. Violencia intrafamiliar 19. Violencia sexual 20. Violencia social		
		Vivienda	21. Gestión social de la vivienda 22. Estándares para la construcción de la vivienda 23. Encadenamiento productivos para la vivienda 24. Alternativas de construcción de vivienda social		
		Seguridad	Seguridad	25. Justicia penal y seguridad juvenil	
				26. Convivencia y seguridad ciudadana	
				27. Seguridad preventiva	
				28. Instancias de seguridad	
				29. Delitos y expendio de drogas	
				30. Pandillas juveniles	
	31. Accidentalidad de tránsito				
	32. Tenencia ilegal de armas				
	33. Violencia intrafamiliar y sexual				
	34. Emergencias, calamidades y desastres				
	Ampliar y potenciar las capacidades de la población.			Educación	1. Procesos formativos para alumnos y docentes
					2. Educación alternativa
		3. Calidad en la educación			
		4. Educación inclusiva para personas con necesidades educativas especiales			
		5. Educación superior vinculada con la investigación aplicada			
		6. Investigación y conocimiento científico			
		7. Educación intercultural			
		8. Educación ambiental			
		9. Concienciación ciudadana			
		Deporte	Deporte	10. Instancias deportivas	
				11. Servicios deportivos	
				12. Oferta deportiva	
		Salud	Salud	13. Deporte de alto rendimiento	
				14. Práctica deportiva y recreativa	
				15. Promoción deportiva	
		Investigación, innovación y desarrollo tecnológico	Investigación, innovación y desarrollo tecnológico	16. Espacios deportivos	
				17. Educomunicación	
				18. Estilos de vida saludables	
Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)	Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)	19. Empoderamiento			
		20. Gestión local			
		21. Redes de salud			
Tecnologías de la Información Geográfica (TIG's)	Tecnologías de la Información Geográfica (TIG's)	22. Generación y gestión del conocimiento			
		23. Nuevas líneas de investigación			
		24. Fortalecimiento de la innovación y su vinculación a la producción			
		25. Acceso a nuevas tecnologías			
		26. Desarrollo tecnológico			
		27. Tecnologías de la lengua (brecha digital)			
		28. Aplicaciones TIC's			
		29. Cultura de cambio			
		30. Calidad de las TIC's			
		31. Democratización en el uso de las TIC's			
		32. Gestión Catastral			
		33. Estándares de manejo de información			
		34. Escalas base			
		35. Metadatos			
		36. Integración nodal de información			

# Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

<p>S1-SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ECONOMICA - SOCIAL (SIG-E S)</p> <p>Gobierno Local facilitador y promotor del desarrollo económico a través de políticas y acciones de apoyo a la economía que fomenta alianzas estratégicas para fortalecer el encadenamiento productivo en un marco de competitividad territorial.</p> <p>Garantizar los derechos fundamentales para todas las personas con énfasis a los sectores vulnerados, propiciando la igualdad de oportunidades bajo los enfoques integralidad y corresponsabilidad.</p>	Potenciar la cultura y el patrimonio cultural para mejorar la calidad de vida	Territorialidad cultural	1. Ordenamiento cultural del territorio 2. Caracterización del espacio público 3. Uso (diversificación) del espacio público.				
		Memoria / Investigación	4. Saberes 5. Documentación 6. Tradiciones 7. Fiestas populares 8. Cotidianidad				
			Interculturalidad y multiculturalidad	9. Valores 10. Intercambio 11. Experiencias 12. Expresiones 13. Lenguaje			
				Patrimonio material e inmaterial	14. Conservación 15. Preservación 16. Puesta en valor		
					Participación	17. Apropiación 18. Toma de decisiones 19. Actitudes	
		Expresiones artísticas				20. Desarrollo de lenguajes artísticos 21. Producciones artísticas 22. Eventos artísticos y culturales 23. Centros culturales 24. Promoción y difusión 25. Técnicas	
			Culturas urbanas y rurales	26. Grupos humanos 27. Formas de expresión 28. Lenguajes 29. Tecnologías 30. Símbolos 31. Mercados			
				Artesanías	32. Técnicas y materiales 33. Tradiciones 34. Habilidades		
					Promover un Desarrollo Económico Sustentable.	Competitividad Territorial	1. Asociatividad productiva, competitividad 2. Encadenamiento productivos y generación de cadenas de valor 3. Capacitación, investigación y desarrollo tecnológico 4. Procesos de certificación 5. Consumo y producción sustentable (seguridad alimentaria, producción agroecológica) 6. Servicios y equipamiento empresarial 7. Marketing territorial 8. Inteligencia de mercados 9. Economía social y solidaria 10. Responsabilidad social empresarial 11. Fortalecimiento de MIPYMES
							Generación de empleo local
		Finanzas e inversión local		15. Finanzas locales (captaciones y colocaciones) 16. Inversión local (plan de incentivos) 17. Remesas productivas			
				Gestión turística			

<p style="text-align: center;"><b>S2-SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN TERRITORIAL (SIG-T)</b></p> <p>Propiciar la ocupación ordenada y el desarrollo de asentamientos humanos en el territorio y en relación a otros territorios, promoviendo la concertación con los actores sociales, económicos y políticos, dinamizadores del territorio, bajo criterios de sostenibilidad ambiental.</p> <p>Lograr que Cuenca sea un territorio con óptimas condiciones ambientales, que fomente las actividades productivas y sociales sustentables y sostenibles, estableciendo como principio fundamental la corresponsabilidad pública y privada en la sustentabilidad de los recursos naturales.</p>	<p>Garantizar el derecho al disfrute pleno de los centros poblados y sus espacios públicos</p>	Componentes del espacio público	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienes de uso público</li> <li>2. Elementos de inmuebles de propiedad privada</li> <li>3. Espacios conectores (de transición)</li> <li>4. Áreas de encuentro (espacios estanciales)</li> <li>5. Áreas de preservación y conservación</li> <li>6. Áreas y elementos arquitectónicos espaciales y naturales privados</li> </ol>		
		Elementos constitutivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Elementos de vegetación y paisaje</li> <li>8. Componentes de mobiliario urbano</li> <li>9. Señalización</li> <li>10. Recreación pasiva</li> <li>11. Recreación activa</li> <li>12. Actividades varias</li> </ol>		
		Elementos complementarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Obra nueva</li> <li>14. Conservación</li> <li>15. Mantenimiento</li> <li>16. Rehabilitación</li> <li>17. Renovación</li> </ol>		
		Disfrute de los bienes comunes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenamiento territorial</li> <li>2. Redes socio territoriales</li> <li>3. Integración territorial</li> <li>4. Gestión de asentamientos humanos</li> <li>5. Seguridad alimentaria</li> </ol>		
		Intervenciones sobre el espacio público	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Prevención</li> <li>7. Amenazas</li> <li>8. Vulnerabilidades</li> <li>9. Desastres</li> <li>10. Capacidad de respuesta</li> <li>11. Reconstrucción</li> <li>12. Capacidad de cobertura</li> <li>13. Ampliación de servicios</li> <li>14. Redes de agua potable y alcantarillado</li> <li>15. Calidad del servicio</li> </ol>		
		Desarrollo territorial sustentable	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Capacidad de cobertura</li> <li>17. Ampliación de servicios</li> <li>18. Redes de telefonía</li> <li>19. Calidad del servicio</li> <li>20. Capacidad de cobertura</li> <li>21. Ampliación de servicios</li> <li>22. Infraestructura telefónica</li> <li>23. Calidad del servicio</li> <li>24. Capacidad de cobertura</li> <li>25. Ampliación de servicios</li> <li>26. Redes de conducción</li> <li>27. Calidad del servicio</li> <li>28. Recursos tecnológicos</li> <li>29. Capacidad de cobertura</li> <li>30. Ampliación de servicios</li> <li>31. Calidad y costo del servicio</li> </ol>		
		Gestión de riesgos, amenazas y desastres	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión del recurso atmosférico</li> <li>2. Calidad del aire</li> <li>3. Contaminantes atmosféricos criterio</li> <li>4. Contaminantes atmosféricos riesgosos</li> <li>5. Contaminación acústica</li> <li>6. Contaminación visual</li> <li>7. Contaminación lumínica</li> <li>8. Manejo y gestión de cuencas hidrográficas</li> <li>9. Protección de fuentes hídricas</li> <li>10. Eutrofización de cuerpos de agua</li> <li>11. Contaminación del agua</li> <li>12. Aguas residuales</li> <li>13. Gestión comunitaria de RRNN</li> <li>14. Manejo de suelos</li> <li>15. Calidad del suelo</li> <li>16. Contaminación del suelo</li> <li>17. Recuperación de suelos contaminados</li> <li>18. Gestión y manejo de residuos sólidos y desechos</li> <li>19. Eficiencia energética</li> <li>20. Energías renovables</li> <li>21. Energías alternativas</li> <li>22. Islas calóncas urbanas</li> <li>23. Contaminación electromagnética</li> <li>24. Climatología y microclimas</li> <li>25. Adaptación al cambio climático</li> <li>26. Mitigación del cambio climático</li> <li>27. Desertificación</li> <li>28. Conservación (<i>in situ / ex situ</i>) y uso sostenible</li> <li>29. Aprovechamiento de recursos genéticos</li> <li>30. Ecosistemas frágiles</li> <li>31. Cinturones verdes</li> <li>32. Especies endémicas</li> <li>33. Especies amenazadas</li> <li>34. Especies invasoras</li> <li>35. Bioseguridad</li> <li>36. Ecología urbana</li> </ol>		
		Acceso universal al agua y saneamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema vial y flujos de tránsito</li> <li>2. Jerarquía vial</li> <li>3. Movilidad peatonal</li> <li>4. Transporte alternativo</li> <li>5. Transportación masiva</li> <li>6. Transportación comercial</li> <li>7. Transportación privada</li> </ol>		
		Telefonía fija			
		Telefonía móvil			
	Electrificación				
	INTERNET y región				
	<p>Desarrollo y ordenamiento territorial para el equilibrio y el acceso a servicios de calidad</p>	<p>Promover un ambiente sano y sustentable</p>	Aire		
			Agua		
			suelo		
			Energía		
			Cambio climático		
			Biodiversidad		
			<p>Promover una movilidad sustentable</p>	Tránsito	
				Transporte	

## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

<p><b>S3-GOBERNABILIDAD (SIG-G)</b></p> <p><i>Asumir los componentes de gestión y gobernabilidad como elementos articulantes, buscando fortalecer desde el Gobierno Local, procesos de planificación estratégica y desarrollo territorial, así como las estructuras de participación y concertación ciudadana y los mecanismos de rendición de cuentas.</i></p>	<p>Propiciar la gobernanza socio territorial</p>	Políticas Públicas	1. Políticas públicas locales
			2. Políticas públicas cantonales
			3. Políticas públicas sectoriales
			4. Políticas públicas regionales
		Marco legal	5. Leyes ordinarias
			6. Leyes especiales
			7. Ordenanzas
			8. Acuerdos
			9. Resoluciones
		Control y cumplimiento	10. Control y cumplimiento (control ambiental, control urbano...)
		Participación Ciudadana	11. Ejercicio de la ciudadanía (Derechos y Obligaciones)
			12. Formación Ciudadana
			13. Planificación Estratégica
			14. Mecanismos de participación ciudadana
Gobernabilidad Democrática	15. Liderazgo		
	16. Elecciones		
	17. Presupuestos participativos		
Poder Ciudadano	18. Observatorios ciudadanos		
	19. Veeduría		
	20. Auditorías		
	21. Socialización y comunicación		
Voluntariado y trabajo comunitario	22. Inclusión social en la gestión pública		
	23. Desarrollo comunitario y poder político		
	24. Ayuda social		
	25. Intercambios y pasantías		
Desarrollo organizacional	26. Fortalecimiento institucional		
	27. Mejoramiento de procesos		

**Tabla 14** Plan Estratégico de Acción

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---



## CAPITULO VII

# PLANEACIÓN TÁCTICA

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## CAPITULO VII

# PLANEACIÓN TÁCTICA

La Planeación Táctica parte de los elementos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. ([www.eumed.net/libros/2006b/voz/1j.htm](http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/1j.htm) )

Es la función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuales objetivos se quieren alcanzar, busca brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o divisiones se organizan a partir de ciertas hipótesis con respecto de realidad actual y futura. ([www.mitecnologico.com/main/planeaciontactica](http://www.mitecnologico.com/main/planeaciontactica) )

A la Planeación Táctica suele llamarse media, se da en directivos medios. La planeación táctica presenta características de ser un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizar la toma de decisiones, determinar cursos de acción, es sistémica ya que es una totalidad formada por sistemas y subsistemas, visto desde un punto de vista sistémico. Es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

La Planeación Táctica es un proceso con la participación continua de los involucrados, que define con claridad lo que la organización pretende lograr a corto plazo (un año) para llevar a cabo el pensamiento estratégico de la misma.

Los elementos de la Planeación Táctica son:

- Áreas críticas de resultados,
- Cuestiones críticas
- Objetivos a corto plazo,
- Planes operativos anuales,

## 7.1. Áreas Críticas de Resultados

Las Áreas Críticas de Resultados son los ámbitos de gestión esenciales en los que la organización debe lograr resultados efectivos durante el año. Se debe preferir áreas que apoyan al plan estratégico y planes tácticos.

Con el fin de levantar las áreas críticas de resultados más importantes se utilizó la siguiente matriz:

ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS				
ÁREA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Estructura Organico - Funcional		X		La jerarquizacion y el proceso de toma de decisiones
Gestion de Clientes (Habitantes del Canton Cuenca)	X			Los clientes son para quien y porque se trabaja
Servicio		X		El servicio que se da es para controlar el Impacto Ambiental
Personal		X		El personal está capacitado y preparado en su área respectiva de trabajo.
Departamento Tecnico - Calidad	X			La Calidad Ambiental en el Canton Cuenca
Comisaria Ambiental (Infracciones)	X			Da seguimiento y procesos de juzgamineto a las infracciones ambientales
Participacion Social	X			Es la responsabilidad que se tiene con la ciudadanía para realizar cualquier actividad que involucre al medio ambiente
Biodiversidad	X			Se encargan de la flora y fauna Silvestre
Nivel Ejecutivo			X	El Director Ejecutivo sus funciones y limitaciones

**Tabla 15** *Áreas Críticas de Resultados*

Enlistando las áreas críticas y determinar cuáles son las más importantes por una ponderación por prioridad:

- Gestión de Clientes
- Departamento Técnico – Calidad
- Biodiversidad
- Participación Social
- Comisaría Ambiental

De las áreas críticas señaladas con anterioridad, se trabajarán posteriormente las cuestiones críticas.

## **7.2. Cuestiones críticas**

Las Cuestiones críticas son asuntos o problemas específicos que tendrán impacto relevante en los resultados de la organización.

Para determinar las cuestiones críticas de la organización se utilizo la siguiente matriz:

CUESTIONES CRÍTICAS				
CUESTIÓN	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>FORTALEZAS:</b>				
<b>1. Gestion de Clientes</b>				
Los clientes estan satisfechos			X	Que el 46% de los clientes esta satisfecho con el personal
<b>2. Departamento Tecnico - Calidad</b>				
Cuenta con el personal calificado para realizar los proyectos y estudios	X			Las personas que laboran aqui tienen experiencia en las actividades que realizan
Las actividades se han categorizado en tres grupos, de acuerdo al impacto que generan		X		La categorizacion ayuda para mantener organizados y determinar cual es el tipo de estudio que necesita
<b>3. Comisaria Ambiental</b>				
<b>4. Participacion Social</b>				
Tiene sus funciones reglamentada por Ordenanza Municipal	X			La Comisaria cuenta con el respaldo legal para realizar sus funciones
<b>5. Biodiversidad</b>				
<b>DEBILIDADES:</b>				
<b>1. Gestion de Clientes</b>				
Desconocimiento de los ciudadanos al realizar actividades productivas	X			Los ciudadanos con conocen que permisos necesitan para realizar sus actividades
Tramites desde el ingreso por ventanilla unica		X		Los tramites son mas largos porque son ingresados por ventanilla y hasta llegar a CGA son dos dias.
<b>2. Departamento Tecnico - Calidad</b>				
Falta de Autonomia en la Toma de decisiones	X			La CGA asesora, da la idea para realizar el proyecto pero la ultima palabra lo tiene el Nivel Directivo
<b>3. Comisaria Ambiental</b>				
<b>4. Participacion Social</b>				
El desconocimiento de la ciudadanía sobre los procesos de participacion ciudadana para mejorar la calidad de vida del Canton Cuenca.	X			Los ciudadanos no saben los mecanismos para dar a conocer su opinion
<b>5. Biodiversidad</b>				
Solo se encarga del control de la Fauna y flora Silvestre, mas no del asusto de Bosques	X			Limitada las funciones por parte del Ministerio del Ambiente
<b>OPORTUNIDADES:</b>				
<b>1. Gestion de Clientes</b>				
<b>2. Departamento Tecnico - Calidad</b>				
Generacion de politicas de Gestion Ambiental	X			En la Constitucion esta las leyes para el Medio Ambiente
Mayor control sobre el tema de Medio Ambiente	X			A nivel pais el Medio Ambiente es un tema que esta teniendo mayor fuerza y participacion
<b>3. Comisaria Ambiental</b>				
La primera Comisaria, brindar apoyo jurídico a la Gestión Ambiental en Cuenca.		X		Al ser la pionera sera quien vaya dando las directrices
<b>4. Participacion Social</b>				
<b>5. Biodiversidad</b>				
Campanas nacionales para el control de areas forestales y trafico de animales		X		A nivel pais el Medio Ambiente es un tema que esta teniendo mayor fuerza y participacion
<b>AMENAZAS:</b>				
<b>1. Gestion de Clientes</b>				
<b>2. Departamento Tecnico - Calidad</b>				
Que las empresas o personas naturales que realicen cualquier actividad no estan organizadas ni afiliadas en un solo lugar	X			Las actividades productivas no estan reguladas y hay muchos negocios informales
<b>3. Comisaria Ambiental</b>				
<b>4. Participacion Social</b>				
<b>5. Biodiversidad</b>				
El Ministerio del Ambiente no da la libertad de gestionar los recursos forestales y minas, sino es centralizado.		X		Con esta regulaciones la CGA no puede tener control total dentro del Canton Cuenca.

**Tabla 16** Cuestiones Críticas

Después de haber determinado las cuestiones críticas, se procedió a validar y se obtuvieron las siguientes:

<b>F</b>	Los clientes estan satisfechos
	Cuenta con el personal calificado para realizar los proyectos y estudios
	Las actividades se han categorizado en tres grupos, de acuerdo al impacto que generan
	Tiene sus funciones reglamentada por Ordenanza Municipal
<b>O</b>	Generacion de politicas de Gestion Ambiental
	Mayor control sobre el tema de Medio Ambiente
	La primera Comisaria, brindar apoyo jurídico a la Gestión Ambiental en Cuenca.
	Campanas nacionales para el control de areas forestales y trafico de animales
<b>D</b>	Falta de presupuesto
	No disponer de recursos economicos y materiales propios para el desarrollo de sus actividades
	Tramites desde el ingreso por ventanilla unica
	Falta de Autonomia en la Toma de decisiones
	Carece de juridiccion en el manejo de Bosques dentro del Canton.
<b>A</b>	Que las empresas o personas naturales que realicen cualquier actividad no estan organizadas ni afiliadas en un solo lugar
	El Ministerio del Ambiente no da la libertad de gestionar los recursos forestales y minas, sino es centralizado.
	Desconocimiento de los ciudadanos al realizar actividades productivas
	El desconocimiento de la ciudadania sobre los procesos de participacion ciudadana para mejorar la calidad de vida del Canton Cuenca.

**Tabla 17 FODA**

### **7.3. Indicadores clave de desempeño**

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los “Indicadores” los encargados de esa concreción.

El término “Indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Son los aspectos cuantificables dentro de las Áreas Críticas de Resultados y las Cuestiones Críticas, se emplean con el fin de establecer objetivos a corto plazo.

La siguiente matriz representa las cuestiones con sus respectivos indicadores:

CUESTIONES CRÍTICAS E INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
CUESTIONES	INDICADORES
Los clientes están satisfechos	Porcentaje de aceptación de los clientes
Desconocimiento de los ciudadanos al realizar actividades productivas	Número de personas con permisos municipales/ ambientales
Cuenta con el personal calificado para realizar los proyectos y estudios	Pruebas de conocimiento y informes técnicos mensuales Estudio para determinar los niveles de radiación Zonificación de los niveles de concentración
Las actividades se han categorizado en tres grupos, de acuerdo al impacto que generan	Según Lista de Categorización de la entidad
Falta de Autonomía en la Toma de decisiones	-----
Generación de políticas de Gestión Ambiental	Midiendo las necesidades de la población con estudios de monitoreo Porcentaje de las emisiones y Contaminantes
Mayor control sobre el tema de Medio Ambiente	Indicadores ambientales, porcentajes de Calidad del Aire, agua. Observación de las buenas practicas ambientales en las actividades artesanales Indicadores Ambientales para evaluar la gestión ambiental Estudio de los niveles de presión sonora
Que las empresas o personas naturales que realicen cualquier actividad no están organizadas ni afiliadas en un solo lugar	A través de un monitoreo con el Registro Catastral.
Tiene sus funciones reglamentada por Ordenanza Municipal	Las Ordenanzas Municipales
La primera Comisaria, brindar apoyo jurídico a la Gestión Ambiental en Cuenca.	Número de oficios, denuncias ingresados a esta Comisaria
El desconocimiento de la ciudadanía sobre los procesos de participación ciudadana para mejorar la calidad de vida del Cantón Cuenca.	Registro de las Comisarias según parroquias, y viendo sus informes periódicos del trabajo realizado
Solo se encarga del control de la Fauna y flora Silvestre, mas no del asusto de Bosques	Impacto en el año 2009- 2010, Número de animales rescatados, casos resueltos. Observar los avances del proyecto de creación de la Red de Centros de Manejo Número de Patentes de funcionamiento y el número de registrados de estas áreas
Campanas nacionales para el control de áreas forestales y trafico de animales	-----
El Ministerio del Ambiente no da la libertad de gestionar los recursos forestales y minas, sino es centralizado.	Según las disposiciones generales y lineamientos del Ministerio. Numero de establecimientos que usen, manejen o comercialicen productos forestales. Comparación de los incendios forestales del año 2010 con los del año 2011
	Estudio por equipo consultor

**Tabla 18** Cuestiones Críticas e Indicadores Clave de Desempeño



#### **7.4. Objetivos a corto plazo**

Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si el objetivo se cumplió o no. (Anónimo, (n.d.), obtenida el 20 de Octubre de página web:

<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>)

Los objetivos a corto plazo son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben lograr dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento de la organización.

<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>				
CC	ICD	OCP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Cuenta con el personal calificado para realizar los proyectos y estudios	Pruebas de conocimiento y informes técnicos mensuales	Concientizar a la ciudadanía sobre la protección del ambiente	X	
	Estudio para determinar los niveles de radiación	Determinar los niveles de radiaciones no ionizantes del área urbana de Cuenca	X	
	Zonificación de los niveles de concentración	Conocer los niveles de las emisiones de gases aire ambiente en el Área urbana de Cuenca	X	
Las actividades se han categorizado en tres grupos, de acuerdo al impacto que generan	Según Lista de Categorización de la entidad	Identificar y caracterizar ambientalmente las actividades productivas que vienen funcionando en el Cantón Cuenca	X	
Generación de políticas de Gestión Ambiental	Midiendo las necesidades de la población con estudios de monitoreo	Generar información técnica en la temática ambiental	X	
	Porcentaje de las emisiones y Contaminantes	Disponer de un Sistema Cantonal de Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (RETCs)	X	
Mayor control sobre el tema de Medio Ambiente	Indicadores ambientales, porcentajes de Calidad del Aire, agua. Observación de las buenas practicas ambientales en las actividades artesanales	Dar a conocer a los promotores de actividades productivas artesanales, protocolos ambientales para el mejoramiento de sus procesos	X	
	Indicadores Ambientales para evaluar la gestión ambiental	Establecer el índice de Calidad Ambiental del área rural de Cuenca	X	
	Estudio de los niveles de presión sonora	Elaborar el Mapa de Ruido del área urbana de Cuenca	X	
Que las empresas o personas naturales que realicen cualquier actividad no están organizadas ni afiliadas en un solo lugar	A través de un monitoreo con el Registro Catastral.	Identificar y caracterizar ambientalmente las actividades productivas que vienen funcionando en el Cantón Cuenca	X	
Tiene sus funciones reglamentada por Ordenanza Municipal	Las Ordenanzas Municipales	Receptar Denuncias, infracciones de tipo ambiental	X	
La primera Comisaria, brindar apoyo jurídico a la Gestión Ambiental en Cuenca.	Número de oficios, denuncias ingresados a esta Comisaria	Prevenir los impactos ambientales negativos en el cantón Cuenca, derivados de la actividad productiva a través de inspecciones de control ambiental	X	
El desconocimiento de la ciudadanía sobre los procesos de participación ciudadana para mejorar la calidad de vida del Cantón Cuenca.	Registro de las Comisarias según parroquias, y viendo sus informes periódicos del trabajo realizado	Conformación de comisiones ambientales en las parroquias urbanas y rurales del Cantón Cuenca	X	
Solo se encarga del control de la Fauna y flora Silvestre, mas no del asusto de Bosques	Impacto en el año 2009- 2010, Número de animales rescatados, casos resueltos. Observar los avances del proyecto de creación de la Red de Centros de Manejo	Cumplir las competencias ambientales asumidas respecto al control del tráfico de vida silvestre y educación ambiental para la conservación de la biodiversidad.	X	
	Número de Patentes de funcionamiento y el número de registrados de estas áreas	Identificar y declarar áreas de reserva forestal en el Cantón Cuenca, para regular el manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales	X	
El Ministerio del Ambiente no da la libertad de gestionar los recursos forestales y minas, sino es centralizado.	Según las disposiciones generales y lineamientos del Ministerio. Numero de establecimientos que usen, manejen o comercialicen productos forestales.	Cumplir las competencias ambientales asumidas respecto a la administración del Registro forestal y levantar información de actividades vinculadas con el uso, aprovechamiento y manejo del Recurso Forestal del Cantón Cuenca.	X	
	Comparación de los incendios forestales del año 2010 con los del año 2011	Dar continuidad y fortalecimiento a las campanas para prevenir y controlar incendios forestales de magnitud que se presentan en las áreas forestales del Cantón Cuenca.	X	
	Estudio por equipo consultor	Definir, reestructurar y consolidar la Propuesta de Ordenanza de Biodiversidad para el Cantón Cuenca.	X	

**Tabla 19** *Objetivos a Corto Plazo*

Después de haber realizado los objetivos a corto plazo en la tabla anterior, se realizó una validación para cada uno de los objetivos con las siguientes preguntas:

- ¿Son pertinentes y viables?
- ¿Son medibles y/o verificables?
- ¿Son realistas y alcanzables?
- ¿Son flexibles y/o adaptables?
- ¿Son claramente entendibles?
- ¿Son consistentes con el resto del plan estratégico?

Después de evaluar los objetivos a corto plazo se aprobaron diez y ocho objetivos, los mismos que servirán para realizar el plan operativo anual (POA)

## **7.5. Plan Operativo Anual (POA)**

Un Plan Operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

Por lo general, un plan operativo tiene la duración de un año. Por eso, suele ser mencionado Plan Operativo Anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El Plan Operativo Anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina).

El Plan Operativo Anual es un instrumento de planificación tanto financiera como funcional para las diferentes entidades municipales, donde se detalle las acciones, plazos, recursos y responsables de lograr los objetivos.

**Objetivos del Plan Operativo Anual:**

- Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- Evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

Para realizar el Plan Operativo Anual se utilizó la matriz ejemplo para todas las entidades municipales:





DIRECCION / EMPRESA:

COMISION DE GESTION AMBIENTAL

b.1) IDENTIFICACIÓN		b.2) OBJETIVOS	
Número	Nombre del proyecto	Objetivo General	Objetivos Especificos
001	Catastro y Caracterización Ambiental de las Actividades Productivas consideradas como Pequeña, Mediana y Gran Industria, en el Cantón Cuenca	Identificar y caracterizar ambientalmente las actividades productivas que vienen funcionando en el Cantón Cuenca	Contar con un catastro de las actividades productivas consideradas como pequeñas, medianas y gran industria que vienen funcionando en el Cantón Cuenca
002	Determinación del Índice de Calidad Ambiental Rural del Cantón Cuenca	Establecer el índice de Calidad Ambiental del área rural de Cuenca	Establecer indicadores ambientales que permitan conocer y evaluar la gestión ambiental en el territorio rural del Cantón Cuenca
003	Determinación del Mapa de Ruido del Área Urbana de Cuenca y Monitoreo	Elaborar el Mapa de Ruido del área urbana de Cuenca	Conocer los niveles de presión sonora existentes en el área urbana de Cuenca. Control de las áreas con mayor presión sonora
004	Caracterización de Radiaciones no Ionizantes del Área Urbana de Cuenca	Determinar los niveles de radiaciones no ionizantes del área urbana de Cuenca	Establecer políticas ambientales relacionadas con la implantación y funcionamiento de estaciones de telefónica celular en el Cantón Cuenca
005	Elaboración del manual de Buenas Prácticas Ambientales en el Cantón Cuenca	Dar a conocer a los promotores de actividades productivas artesanales, protocolos ambientales para el mejoramiento de sus procesos	Facilitar la implementación de buenas prácticas ambientales en las actividades artesanales que vienen funcionando en el Cantón Cuenca
006	Caracterización del Aire Ambiente del Área Urbana de Cuenca	Conocer los niveles de las emisiones de gases aire ambiente en el Área urbana de Cuenca	Establecer una zonificación en función de los niveles de concentración de los gases evaluados
007	Elaboración, Diseño, Edición, Impresión, Publicación y Difusión de material técnico ambiental	Generar información técnica en la temática ambiental	Sensibilizar a la ciudadanía en general y a los estudiantes en particular sobre la problemática ambiental cantonal
008	Reconocimiento a la implementación de Buenas Prácticas Ambiental	Concientizar a la ciudadanía sobre la protección del ambiente	Incentivar y fomentar la implementación de buenas prácticas ambientales
009	Seguimiento ambiental a las actividades productivas reguladas en el Cantón Cuenca.	Prevenir los impactos ambientales negativos en el cantón Cuenca, derivados de la actividad productiva a través de inspecciones de control ambiental	Organizar inspecciones técnicas en sitios a la actividades productivas con y sin Estudios de Impacto Ambiental
010	Fortalecimiento de las iniciativas ciudadanas de participación para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Cuenca	Conformación de comisiones ambientales en las parroquias urbanas y rurales del Cantón Cuenca	Conformar una red en defensa de la salud y seguridad ambiental
011		Conformación de comisiones ambientales en las parroquias urbanas y rurales del Cantón Cuenca	Conformar un comité de control al ejercicio del derecho a la seguridad alimentaria
012		Conformación de comisiones ambientales en las parroquias urbanas y rurales del Cantón Cuenca	Fomentar las UMAP's para la protección y conservación de los recursos naturales en el Cantón
013		Conformación de comisiones ambientales en las parroquias urbanas y rurales del Cantón Cuenca	Organizar mingas de trabajo para el mantenimiento de las quebradas y ríos, con el fin de restaurar y proteger estos bienes
014	Implementación de la Prueba Piloto de un Registro de Emisión y Transferencia de Contaminantes (RETCs)	Disponer de un Sistema Cantonal de Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (RETCs)	Contar con información periódica regular sobre las emisiones y/o transferencias de sustancias químicas de interés
015	Declaratoria de Áreas de Reserva Forestal	Identificar y declarar áreas de reserva forestal en el Cantón Cuenca, para regular el manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales y la Biodiversidad	Elaborar un convenio de cooperación para el desarrollo de la identificación y estudio de las áreas de reserva forestal en el sector rural. Realizar un Estudio (diagnóstico biológico, uso potencial y determinaciones para el manejo) de los recursos), que permita conocer y justificar la declaratoria de áreas de Reserva forestal conforme al Reglamento aprobado por la CGA
016	Implementación e Inscripción de Establecimientos Forestales en el Registro Forestal Cantonal	Cumplir las competencias ambientales asumidas respecto a la administración del Registro forestal y levantar información de actividades vinculadas con el uso, aprovechamiento y manejo del Recurso Forestal del Cantón Cuenca.	Realizar la contratación de un técnico y un vehículo para el levantamiento de la información de los establecimientos que usen manejo o comercialicen productos forestales. Emitir Patentes de Funcionamiento
017	Continuidad a la Campaña de Tráfico de Vida Silvestre	Cumplir las competencias ambientales asumidas respecto al control del tráfico de vida silvestre y educación ambiental para la conservación de la biodiversidad.	Continuar con el cuidado, preservación y educación para prevenir y evitar el tráfico de vida silvestre y destrucción de la biodiversidad. Elaboración de afiches, trípticos. Impulsar la Red de Centros de Manejo
018	Continuidad al proyecto de prevención y control de incendios forestales	Dar continuidad y fortalecimiento a las campañas para prevenir y controlar incendios forestales de magnitud que se presentan en las áreas forestales del Cantón Cuenca.	Contribuir al Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, en el combate de los incendios forestales
019	Definición y revisión de la propuesta de ordenamiento para Biodiversidad	Definir, reestructurar y consolidar la Propuesta de Ordenanza de Biodiversidad para el Cantón Cuenca.	Contratar la asesoría de un equipo consultor para afinar la Propuesta de Ordenanza planteada por la unidad de Biodiversidad de la CGA.

## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

b.3) UBICACIÓN			b.4) IMPACTOS DEL PROYECTO (Población beneficiaria)	b.5) CONTRAPARTE EXTERNA	b.6) ESTADO DEL PROYECTO
Área	Parroquia	Barrio / Comunidad		Cordinación externa	
Urbana	Las 15 parroquias urbanas del Canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		NUEVO
Rural	Las 21 parroquias rurales del canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		
Urbana	Las 15 parroquias urbanas del Canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		
Urbana	Las 15 parroquias urbanas del Canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		
Urbana	Las 15 parroquias urbanas del Canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		
Urbana	Las 15 parroquias urbanas del Canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		
Urbana y Rural	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		
Urbana y Rural	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Alrededor de 400.000 habitantes del Canton Cuenca	Promotores/representantes legales de las actividades productivas reguladas en el Canton Cuenca	PERMANENTE (Monitoreo)
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Alrededor de 400.000 habitantes del Canton Cuenca	Sociedad Civil	PERMANENTE (Monitoreo)
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Alrededor de 400.000 habitantes del Canton Cuenca	Sociedad Civil	PERMANENTE (Monitoreo)
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Alrededor de 400.000 habitantes del Canton Cuenca	Sociedad Civil	PERMANENTE (Monitoreo)
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Alrededor de 400.000 habitantes del Canton Cuenca	Sociedad Civil	PERMANENTE (Monitoreo)
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca	UNITAR Y MAE	NUEVO
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		NUEVO
					NUEVO
					ARRASTRE
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		ARRASTRE
Todo el Canton Cuenca	Todas la parroquias urbanas y rurales del canton		Todos los habitantes del Canton Cuenca		ARRASTRE

b) INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LOS PROYECTOS DEL PLAN OPERATIVO MUNICIPAL 2011					
b.7) COSTO		TOTAL	b.8) FUENTES DE		
Estudios (USD)	Ejecución (USD)	COSTO	Recursos Municipales (USD)	Recursos empresas / corp. municipales	Crédito (USD)
	32.000,00	\$32.000,00	\$32.000,00		
	32.000,00	\$32.000,00	\$32.000,00		
	20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00		
	15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00		
	20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00		
	20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00		
	15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00		
	25.000,00	\$25.000,00	\$25.000,00		
	60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00		
	5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00		
	5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00		
	5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00		
	5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00		
	50.000,00	\$50.000,00	\$30.000,00		
	45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00		
	16.800,00	\$16.800,00	\$16.800,00		
	15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00		
	20.000,00	\$20.000,00	\$2.000,00		
	10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00		
<b>RECURSOS MUNICIPALES</b>			<b>\$ 377.800,00</b>		



## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

FINANCIAMIENTO			TOTAL	
Aporte de los Beneficiarios (USD)	Cooperación (USD)	Otros (USD)	INVERSIÓN	Secretaría
			\$32.000,00	Planeamiento
			\$32.000,00	Planeamiento
			\$20.000,00	Planeamiento
			\$15.000,00	Planeamiento
			\$20.000,00	Planeamiento
			\$20.000,00	Planeamiento
			\$15.000,00	Planeamiento
			\$25.000,00	Planeamiento
			\$60.000,00	Planeamiento
			\$5.000,00	Planeamiento
			\$5.000,00	Planeamiento
			\$5.000,00	Planeamiento
			\$5.000,00	Planeamiento
			\$5.000,00	Planeamiento
	\$20.000,00		\$50.000,00	Planeamiento
			\$45.000,00	Planeamiento
			\$16.800,00	Planeamiento
			\$15.000,00	Planeamiento
			\$2.000,00	Planeamiento
			\$10.000,00	Planeamiento

FECHA

4 de agosto de 2010

b.9) RESPONSABILIDAD - GOBIERNO LOCAL			
Dirección / Gerencia responsable	Unidad responsable	Técnico responsable	Coordinación interna
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico	Eduardo Idrovo	Eduardo Idrovo
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico	Eduardo Idrovo	Eduardo Idrovo
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico	Arq. Catalina Alban	Eduardo Idrovo
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico	Ing. Maria Belen Pacheco	Eduardo Idrovo
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico	Arq. Neida Cabrera	Eduardo Idrovo
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico	Ing. Maria Belen Pacheco	Eduardo Idrovo
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico	Arq. Neida Cabrera	Eduardo Idrovo
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico	Arq. Catalina Alban	Eduardo Idrovo
Comision de Gestion Ambiental	Comisaria Ambiental	Edison Moscoso	CGA
Comision de Gestion Ambiental	Participacion Social	Miriam Capelo	Concejo de Salud, PAU, EMAC, Unidad de Barrios y Parroquias, Cuencaire, ETAPA
Comision de Gestion Ambiental	Participacion Social	Miriam Capelo	Concejo de Salud, PAU, EMAC, Unidad de Barrios y Parroquias, Cuencaire, ETAPA
Comision de Gestion Ambiental	Participacion Social	Miriam Capelo	Concejo de Salud, PAU, EMAC, Unidad de Barrios y Parroquias, Cuencaire, ETAPA
Comision de Gestion Ambiental	Participacion Social	Miriam Capelo	Concejo de Salud, PAU, EMAC, Unidad de Barrios y Parroquias, Cuencaire, ETAPA
Comision de Gestion Ambiental	Departamento Tecnico - Calidad Ambiental	Xavier Espinoza B.	Dr. Franklin Buchelli
Comision de Gestion Ambiental	Biodiversidad	Xavier Espinoza / Esteban Perez	Unidad de Biodiversidad
Comision de Gestion Ambiental	Biodiversidad	Xavier Espinoza / Esteban Perez	Unidad de Biodiversidad
Comision de Gestion Ambiental	Biodiversidad	Xavier Espinoza / Esteban Perez	Unidad de Biodiversidad
Comision de Gestion Ambiental	Biodiversidad	Xavier Espinoza / Esteban Perez	Unidad de Biodiversidad
Comision de Gestion Ambiental	Biodiversidad	Xavier Espinoza / Esteban Perez	Unidad de Biodiversidad

# Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

**PRESUPUESTO 2010**  
**Formulario N° 7**

b.10) DURACIÓN		b.11) MODALIDAD	b.12) ASPECTOS GENERALES
Inicio (dd/mm/aaaa)	Término (dd/mm/aaaa)	Ejecución	Observaciones
01/02/2011	15/05/2011	B. CONTRATO	
01/02/2011	31/06/2011	B. CONTRATO	
01/02/2011	31/06/2011	B. CONTRATO	
01/02/2011	31/06/2011	B. CONTRATO	
01/02/2011	31/04/2011	B. CONTRATO	
01/02/2011	31/06/2011	B. CONTRATO	
01/06/2011	31/09/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	
01/09/2011	01/02/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	El personal de inspectores debe tener formación técnica ambiental, mismos que estarán bajo la coordinación directa de la Comisaría Ambiental. Los equipos estarán bajo la administración de la Comisaría Ambiental
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	Se trabajará de manera corporativa y bajo convenios interinstitucionales
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	Se trabajará de manera corporativa y bajo convenios interinstitucionales
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	Se trabajará de manera corporativa y bajo convenios interinstitucionales
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	Se trabajará de manera corporativa y bajo convenios interinstitucionales
01/03/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	
01/01/2011	01/12/2011	A. ADMINISTRACION DIRECTA	

**Tabla 20 Plan Operativo Anual**

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Mediante esta tesis se logro cumplir con el objetivo de elaborar el Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA), estableciendo los lineamientos necesarios para que este surja de manera correcta.

Se determinan los servicios que presta la Comisión de Gestión Ambiental (CGA) y con la elaboración de un mapa de procesos que consta como anexo del presente trabajo, se identificaron las actividades que realiza cada departamento de la entidad, para mantener una memoria, guía para futuras actividades.

Por el avance obtenido por Cantón Cuenca en materia ambiental en los últimos años es claro la importancia del Plan Estratégico para la entidad, ya que los problemas ambientales se vuelven más complejos por el crecimiento del Cantón; al ser una entidad pública mantiene un organigrama jerárquico vertical burocrático lo que provoca que se vuelva lento el proceso para obtener el servicio, proceso que debe ser conocido por los clientes externos.

Con el análisis de la situación en la que se encontraba la entidad municipal como es con su personal, instalaciones, los servicios que presta, el entorno, los precios o retribuciones que se cobran, su rentabilidad, la toma de decisiones y contingencias, esto con el fin de conocer la situación actual de la organización.

A través de la Investigación de Mercados se determino que la oportunidad que tiene la Comisión de Gestión Ambiental es su personal si bien no es calificado pero si tiene experiencia, lo que contribuye para aumentar la satisfacción de los clientes, que es Bueno – Regular. Los usuarios consideran que este servicio tiene que mejorar para ayuda en el funcionamiento de sus actividades productivas y de la comunidad.

Mediante la obtención de los valores estratégicos que representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro, obtuvimos la Misión y Visión de la entidad, esto obviamente marca hacia donde se dirige la entidad u organización.

Para la planeación a Largo Plazo se considero los ejes principales del Plan Estratégico de Cuenca 2012, (objetivos de desarrollo, áreas y asuntos

críticos), donde se enfoca a CUENCA como un Centro Regional humano, socialmente equitativo, descentralizado, solidario y participativo que promueve en libertad la calidad de vida de sus habitantes; se posiciona competitivamente en el escenario nacional e internacional, aprovechando su vocación productiva y artesanal; fortalece su tradición cultural como una ciudad universitaria, basada en la sociedad del conocimiento; y, preserva su ambiente e identidad como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Con el proceso de participación continua de los involucrados, (Personal, entidades afines); se realizó el POA para solicitar los recursos necesarios para realizar las actividades que se planifican anualmente.

## **RECOMENDACIONES**

A culminar esta tesis proponemos a la entidad con el fin de aplicar el plan estratégico de la manera más eficaz las siguientes recomendaciones:

- Es importante hacer un seguimiento de los procesos que se deben seguir para cada una de las actividades o servicios que presta la entidad por cuanto esto facilita el cumplimiento de todos los requisitos que se deben obtener para la prestación de un servicio.
- Después de conocer la situación actual en la que se encuentra, se recomienda agilidad en los procesos, elaboración de planes de contingencias, capacitación y concientización a la ciudadanía, imagen corporativa que le distinga en cualquier parte, publicidad agresiva que le haga conocer a la población de los programas y planes que pretenda implementar.
- El funcionamiento de sus actividades mantenga un estándar y se informe al usuario el proceso y el tiempo probable de demora.
- Dar a conocer tanto al personal que labora en la entidad como a la ciudadanía, la Misión y Visión por cuanto nos enfoca hacia la consecución de los objetivos que están planteados.
- El Plan Estratégico de Cuenca debe ser de conocimiento de toda la población, por lo que se recomienda difundir sinopsis del mismo a toda la ciudadanía, para lograr comprometer como sociedad.
- Se recomienda hacer una lluvia de ideas por cada departamento, donde se obtengan las actividades que desean realizar anualmente, a través de foros o mesas redondas donde participen todo el personal.

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---



# ANEXOS

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

## **ANEXOS**

### **ANEXO N° 1**

#### **Acreditación de la Ilustre Municipalidad de Cuenca como Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable**

Para la actual administración municipal, la gestión ambiental es considerada de significativa importancia y trascendencia y constituye el eje transversal de todo su accionar, por lo tanto, el otorgamiento, por parte del Ministerio del Ambiente, a favor de la Ilustre Municipalidad de Cuenca de la acreditación como **AUTORIDAD AMBIENTAL DE APLICACIÓN RESPONSABLE**, mediante **RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. 053 del 15 de agosto del 2005**, suscrito por la Dra. Anita Albán Mora, Ministra del Ambiente, no hace otra cosa que reconocer y valorar el trabajo que las autoridades del gobierno local y sus habitantes, desarrollan por el cuidado y protección del ambiente de Cuenca.

La acreditación de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, como **AUTORIDAD AMBIENTAL DE APLICACIÓN RESPONSABLE**, constituye la culminación de proceso de descentralización de la gestión ambiental local, el mismo que se inició el 22 de mayo de 1997, con la creación de la Comisión de Gestión Ambiental, como órgano autónomo y descentralizado del gobierno local para el manejo y el control ambiental dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca, Organismo que ha cumplido un rol preponderante en el proceso de acreditación, siendo además, un reconocimiento a la ejecución de planes programas y proyectos a favor de los recursos naturales del cantón y a los esfuerzos significativos realizados por la Comisión de Gestión Ambiental para garantizar una mejor calidad de vida de sus conciudadanos, todo ello respaldado por la capacidad del gobierno local para impulsar y asumir competencias de dicho ámbito.

**ACUERDO MINISTERIAL N° 053, DEL 15 DE AGOSTO DEL 2005,  
PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL N°. 159 DEL 5 DE  
DICIEMBRE DE 2005.**

**Resolución N°. 053**

**Anita Albán Mora**

## **MINISTRA DEL AMBIENTE**

### **CONSIDERANDO:**

Que, el primer inciso del artículo 86 de la constitución Política de la República, obliga al estado a proteger el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, garantizado un desarrollo sustentable y a velar para que este derecho no sea afectado y a garantizar la preservación de la naturaleza:

Que, de conformidad con lo establecido en el artículo 19 de la codificación de la ley de Gestión Ambiental, las obras públicas y privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, deben previamente a su ejecución ser calificados por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, SUMA;

Que, para el inicio de cualquier actividad que suponga riesgo ambiental, debe contarse con la Licencia Ambiental, otorgada por el Ministerio del Ambiente (MAE), conforme así lo determine el artículo 20 de la Codificación de la Ley de Gestión Ambiental;

Que, de acuerdo al artículo 28 de la Codificación de la Ley de Gestión Ambiental toda persona natural o jurídica tiene derecho a participar en la gestión ambiental, a través de los mecanismos de participación social, entre los cuales se incluirán consultas, audiencias públicas, iniciativas, propuestas o cualquier forma de asociación entre el sector público y el privado;

Que, de acuerdo al artículo 29 de la Codificación de la Ley de Gestión Ambiental toda persona natural o jurídica tiene derecho a ser informada oportuna y suficientemente sobre cualquier actividad de las instituciones del Estado; que pueda producir impactos ambientales;

Que, de acuerdo al artículo 5 del LIBRO VI, Título I, del Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA) contenido en el Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente, publicado en el Registro Oficial, Edición Especial, el 31 de marzo del 2003, las autoridades ambientales de aplicación que cuentan con los elementos y cumplen con los requisitos mínimos de un sub-sistema de evaluación de impactos ambientales podrán solicitar la correspondiente acreditación ante el SUMA;

Que, de acuerdo al artículo 3 del LIBRO VI, Título 1, del SUMA la Autoridad Ambiental de Aplicación responsable (AAAr), es la institución cuyo sistema de evaluación de impactos ambientales ha sido acreditada ante el SUMA y que por lo tanto lidera y coordina el proceso de evaluación de impactos ambientales, su aprobación y licenciamiento ambiental dentro del ámbito de sus competencias;

Que, de acuerdo a lo establecido en el artículo 170 del Libro III, Título 14 del Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria, las actividades en el Patrimonio Nacional de Áreas Naturales son las siguientes: preservación, protección, investigación, recuperación y restauración, educación y cultura, recreación y turismo controlados, pesca y caza deportiva controladas, aprovechamiento racional de la fauna y flora silvestres;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 171 del Libro III, Título 14 del Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria, las actividades en el Patrimonio Nacional de Áreas Naturales del Estado será administrado por el Ministerio del Ambiente o la dependencia correspondiente de este, en sujeción a los Planes de Manejo aprobados por este, para cada una de ellas;

Que, el artículo 8 de la Codificación de la Ley de Gestión Ambiental establece que la Autoridad Ambiental Nacional será ejercida por el Ministerio del ramo, que actuara como instancia rectora, coordinadora y reguladora del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, sin perjuicio de las atribuciones que dentro del ámbito de sus competencias y conforme las leyes que las regulan, ejerzan otras instituciones del Estado;

Que la Codificación de la Ley de Gestión Ambiental, en su artículo 12, literal d) dispone como obligación de las instituciones del Estado que conforman el Sistema Descentralizado de gestión Ambiental coordinar con los organismos competentes para expedir aplicar las normas técnicas necesarias para proteger el ambiente con sujeción a las normas legales y reglamentarias vigentes y a los convenios internacionales;

Que de acuerdo a lo establecido al artículo 75 de la Codificación de la Ley Forestal y de conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre. Cualquiera que sea la finalidad prohibiese las tierras del patrimonio de áreas naturales del Estado, alterar o dañar la demarcación de las unidades de manejo u ocasionar deterioro de los recursos naturales en ellas existentes. Se prohíbe igualmente contaminar el medio ambiente terrestre, acuático o

aéreo, o atentar contra la vida silvestre, terrestre, acuática o aérea, existente en las unidades de manejo;

Que de conformidad con lo establecido en el artículo 15 reformado numeral 17 de la Ley de Régimen Municipal corresponde a los municipios la prevención y control de la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines;

Que el Ministerio del Ambiente conformó un equipo técnico interdisciplinario de las direcciones de Prevención y Control de la Contaminación, Asesoría Jurídica y Gestión Ambiental Local, encargado de analizar la solicitud y documentación enviada por el municipio de Cuenca;

Que mediante oficio No. 0425 de 4 de marzo del año 2004, el Sr. Alcalde de la ciudad de a, solicita al Ministro del Ambiente se acredite a la Comisión de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Cuenca, como Autoridad Ambiental de Aplicación y Autoridad ambiental de Aplicación Responsable, para un periodo de seis (6) años, de acuerdo a lo establecido en los Art. 4, 5 y 6 del Libro VI del Sistema Único de Manejo Ambiental, para lo cual adjunta la documentación correspondiente;

Que con oficio No. 63981-DPCC-SCA-MA de 29 de junio del 2004, el Sr. Subsecretario de calidad Ambiental del Ministerio del Ambiente, envía al Director de la CGA, observaciones a los documentos presentados por la CGA;

Que con oficio No.207 de 14de enero de 2005, el Sr. Alcalde de Cuenca, solicita al Ministerio Ambiente, se disponga el soporte técnico respectivo, para levantar las inconformidades detectadas en el proceso de acreditación, mediante el envió de un Técnico del Ministerio para asesorar a la CGA;

Que, atendiendo la petición, los días 25 y 26 de enero del año en curso, funcionarios de la Subsecretaria de Calidad Ambiental del Ministerio del Ambiente, se trasladan a la ciudad Cuenca con el fin de mantener reuniones técnicas de trabajo y continuar con el proceso de acreditación;

Que con oficio No. 863 del 24 de febrero de 2005, el Sr. Alcalde de Cuenca, remite la información requerida faltante y, solicita se continúe con el proceso de acreditación a la CSA

Que, mediante memorando No. 79747-DAJ-MA, de 12 de abril de 2005, el Director de Asesora Jurídica (e), emite el criterio en el sentido que la

## *Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)*

---

acreditación debe ser otorgada al organismo autónomo constante en la norma constitucional señalada;

Que, mediante oficio No. 67957-DIGAL/SCA/MAE, de 13 de abril de 2005, la Directora de Gestión Ambiental Local envía el Informe Técnico 001 - DIGAL/SCA/MAE, en el cual solicita dar cumplimiento a la recomendación establecida en el referido informe;

Que, mediante oficio No. 02274 del 28 de abril de 2005, el Sr. Alcalde del Municipio de Cuenca, da respuesta al Informe Técnico enviado por el Ministerio del Ambiente;

Que, mediante oficio No. 68500-DIGAL/SCA/MA del 17 de mayo de 2005, el Ministerio del Ambiente, señala que la Municipalidad de Cuenca cumple con las bases legales y reglamentarias, con la documentación que sustenta el subsistema de evaluación de impactos ambientales y la capacidad institucional de Autoridad Ambiental de Aplicación;

En ejercicio de sus atribuciones y facultades legales,

### RESUELVE:

Art.1 Aprobar y conferir a la I. Municipalidad de Cuenca, la acreditación y el derecho a utilizar el sello del Sistema Único de Manejo Ambiental, SUMA;

Art.2 En virtud de la acreditación que se confiere en el artículo 1 de esta Resolución, la I. Municipalidad de Cuenca, en su calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación responsable (AAAr), está facultado para evaluar aprobar estudios de impacto ambiental - EIAs, planes de manejo ambiental y emitir licencias ambientales para la ejecución de proyectos dentro de su competencia y jurisdicción territorial, de conformidad con el SUMA, siempre que tales proyectos no se encuentren total o parcialmente dentro del Patrimonio Nacional de Áreas Naturales y del Patrimonio Forestal, Bosques y Vegetación Protectores del Estado, ni estén comprendidos en lo establecido en el artículo 12 del Sistema Único de Manejo Ambiental, SUMA, en cuyo caso, le corresponded al Ministerio del Ambiente otorgar las Licencias Ambientales;

Art.3 El periodo de acreditación que se otorga a la I. Municipalidad de Cuenca es de tres (3) años, a partir de la fecha de vigencia de la presente Resolución;

Art.4 La I. Municipalidad de Cuenca vigilara la adecuada y oportuna coordinación exante, durante y después de la evaluación de los EIAs, con las correspondientes Autoridades Ambientales de Aplicación cooperantes de carácter nacional, sectorial y secciona;

Art.5 La I. Municipalidad de Cuenca, en forma previa a la entrega de la Licencia Ambiental al beneficiario solicitante, remitirá al Ministerio del Ambiente la resolución de aprobación del Estudio de Impacto Ambiental y la Licencia Ambiental respectiva para su inscripción en el Registro de Fichas y Licencias Ambientales, a cargo de la Subsecretaria de C; Ambiental del Ministerio del Ambiente;

Art.6 La I. Municipalidad de Cuenca observara el registro de empresas y consultoras individuales calificados por el Ministerio del Ambiente, para realizar los estudios y auditorías ambientales;

Art. 7 La I. Municipalidad de Cuenca, informara trimestralmente al Ministerio del Ambiente sobre los proyectos aprobados y las licencias ambientales otorgadas, en el formato este determine;

Art. 8 La I. Municipalidad de Cuenca, presentara informes y auditorias de gestión someterá a las auditorias de gestión periódicas que determine la Autoridad Ambiental Nacional, de acuerdo a lo previsto en el artículo 9 del LIBRO VI, Título I, del SUMA;

Art. 9 La Autoridad Ambiental Nacional podrá solicitar periódicamente auditoras gestión al ente acreditado;

Art.10 El incumplimiento de las disposiciones y requisitos determinados en la pre; Resolución causara la suspensión o revocatoria de la acreditación, en cuyo caso Ministerio del Ambiente reasumirá las atribuciones que se confieren.

Los conflictos que se generen por la aplicación de las atribuciones que se confieren a la I. Municipalidad de Cuenca, serán resueltos por el Ministerio del Ambiente, a quien le corresponde interpretar el alcance de los términos de la presente Resolución.

La presente acreditación se rige por las disposiciones de la Ley de Gestión Ambiental normas del Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria del Ministerio Ambiente, y en tratándose de acto administrativo, por el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.



*Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)*

---

Art. 11 La presente resolución entrara en vigencia a partir de su publicación en el Reg. Oficial y de su ejecución encárguese a la Subsecretaria de Calidad Ambiental.

Comuníquese y publíquese,

Dado en Quito, a 15 de Agosto del 2005.

Anita Albán Mora

MINISTRA DEL  
AMBIENTE

## ANEXO N° 2

### **Convenio de Transferencia de Competencias Ambientales y Recursos a la Ilustre Municipalidad de Cuenca.**

El objeto de este Convenio es transferir las funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos del Ministerio del Ambiente en favor de la I Ilustre Municipalidad de Cuenca para controlar, preservar y defender el medio ambiente, dentro del Cantón Cuenca, según lo disponen las Leyes de Descentralización y de Gestión Ambiental. La Municipalidad de Cuenca establecerá las condiciones técnicas e institucionales para la gestión y manejo ambiental en función de los principios, políticas y estrategias ambientales establecidas por el Ministerio del Ambiente, a fin de garantizar conjuntamente la conservación inalterable de los elementos bióticos y abióticos que se encuentran dentro del Cantón Cuenca.

La firma del convenio de transferencia, se fundamenta en los siguientes principios:

- Promover el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Cantón Cuenca, basado en la solidaridad, la participación democrática y el respeto a la vida y sus procesos naturales.
- Promover un adecuado y sustentable uso de los recursos naturales, aprovechamiento racional de las potencialidades que ofrece cada uno de los ecosistemas que forman parte del territorio cantonal.
- Contribuir a que desde una visión de sustentabilidad, la gestión ambiental del cantón Cuenca permita ser un puntal para consolidar la gobernabilidad democrática, comprometiendo la participación de diversos actores.

### CONVENIO DE TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS AMBIENTALES Y RECURSOS A LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA

## COMPARECIENTES

El Presidente Constitucional de la República, doctor Alfredo Palacio González; el señor Ministro de Economía y Finanzas, doctor Armando Rodas Espinel; y, la señora Ministra del Ambiente, abogada Anita Albán Mora, por una parte; y, por otra, la Municipalidad de Cuenca; representado por el señor ingeniero Marcelo Cabrera Palacios, Alcalde de Cuenca, y, por el señor doctor José Pena Ruiz, Procurador Sindico Municipal, conforme a los documentos que se adjuntan, suscriben el presente convenio de transferencia de competencias y recursos, al tenor de las estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

### PRIMERA. ANTECEDE

1.1. Los Artículos 1, 86, 124, 225y 226 de la Constitución Política de la República, determina que el Gobierno del Ecuador es de administración descentralizada; que obliga al I a proteger el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológica equilibrado, garantizando un desarrollo sustentable, velando para que este derecho afectado y garantizando la preservación de la naturaleza; el Estado impulsara mediante la descentralización el desarrollo armónico del país; que es obligación del gobierno c transferir funciones, atribuciones, competencias, responsabilidades y recursos; todas las competencias del gobierno central son susceptibles de ser descentralizados excepción de la defensa y la seguridad nacional; la dirección de la político exterior y las relaciones internacionales; la política económica y tributaria del Estado; y, la gestión endeudamiento externo.

1.2. La Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social, artículo 3 determina que la "descentralización del Estado consiste en la transferencia definitiva de funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, especial financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero, de que son titulares las entidades de la Función Ejecutiva hacia los gobiernos seccionales autónomos a efectos de distribuir los recursos y los servicios de acuerdo con las necesidades de las respe circunscripciones territoriales"

1.3. La Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social, en s 9, literal i) dispone que se transfiera de la Función Ejecutiva a los Municipios, entre la función de...controlar, preservar y defender el medio ambiente" para lo cual el / de la misma Ley, faculta la suscripción de convenios de delegación de funciones en Función Ejecutiva, a través del Ministerio competente, y el Municipio interesado.

1.4. El artículo 12 de la Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación; prescribe que para la transferencia de las atribuciones, funciones y responsabilidades señaladas en esta Ley, el Presidente de la República conjuntamente con el Mini de Economía y Finanzas y con los demás Ministros que correspondan según la materia suscribirán con los representantes legales de los Municipios y Consejos Provinciales según el caso, los convenios respectivos en los que deberán señalarse con precisión absoluta recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios, que serán obligatoriamente transferidos para atender las nuevas atribuciones, funciones y responsabilidades recursos a los que se refiere este artículo no podrán ser inferiores a los que las entidades de la Función Ejecutiva dedican para el financiamiento de la prestación de los ser públicos a transferirse."

1.5 .El artículo 6 del Reglamento a la Ley Especial de Descentralización del Estado de Participación Social faculta a los Ministerios y Entidades Seccionales Autónomas suscribir convenios generales con la enumeración y descripción de las competencia transferirse que, posteriormente, pueden perfeccionarse con uno o mas adendums : las competencias que efectivamente se transfieran.

1.6 .El Plan Nacional de Descentralización, puesto en vigencia mediante Decreto Ejecutivo N° 1683 publicado en el Registro Oficial N° 345 del 31 de mayo del 2004, recoge el criterio constitucional de que la transferencia de competencias y recursos será obligatoria para el gobierno central y las Entidades de la Función Ejecutiva, pero optativa para los gobiernos seccionales autónomos.

1.7. El artículo 8 de la Ley de Gestión Ambiental reconoce al Ministerio del Ambiente como la Autoridad Ambiental Nacional, que actúa como instancia rectora, coordinadora, reguladora del Sistema Nacional Descentralización de Gestión Ambiental, 5NDGA.

1.8 .Los artículos 5 y 10 de la Ley de Gestión Ambiental, en armonía con la normativa constitucional permiten la descentralización y transferencia de competencias en materia ambiental, en favor de diferentes organismos entre los que se encuentran los entes seccionales.

1.9. El artículo 14, numeral 16 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, establece como fines primordiales de los Municipios el prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines.

1.10. El Ministerio del Ambiente se crea mediante Decreto Ejecutivo Nro. 195-A, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 40, del 4 de octubre de 1996, asignándole competencias para el control del medio ambiente a nivel nacional, y se constituye como Autoridad Ambiental Nacional.

1.11. El Municipio de Cuenca, es una entidad autónoma de Derecho Público con capacidad operativa y administrativa para el manejo y control del medio ambiente.

1.12. El I. Concejo Cantonal de Cuenca, en sesión ordinaria celebrada el miércoles 28 de diciembre del 2005, al trata el punto 7 del orden del día, reconoció y declaró tener capacidad para asumir las competencias que se señalan en la cláusula siguiente, resolución que se adjunta a este convenio como documento habilitante.

**SEGUNDA. OBJETO**

2.1 .El Ministerio del Ambiente transfiere a favor del Municipio de Cuenca las competencias contenidas en la siguiente matriz:

**MATRIZ DE COMPETENCIAS. A.- MANEJO DE BOSQUES,  
PLANTAS FORESTALES, FLORA Y FAUNA SILVESTRE**

COMPETENCIAS		FUNCIONES BÁSICAS PARA LA OPERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
1	Formular, políticas en concordancia con las políticas nacionales	Establecer la política forestal y biodiversidad en concordancia con la política nacional.
		Establecer incentivos y desincentivos para el manejo sustentable de bosques y la reforestación.
2		Aprobar programas y proyectos locales
		Elaboración y ejecución de estrategias y programas de desarrollo forestal.
		Impulsar programas y proyectos de

	Elaborar, ejecutar y avalar estrategias, programas y proyectos de desarrollo y uso sustentable del recurso forestal y de la biodiversidad	reforestación, uso sustentable y conservación de los bosques nativos y de biodiversidad.
		Promover el desarrollo comunitario en las zonas de influencia de áreas naturales (bosques protectores), proporcionando la ejecución de proyectos.
		Orientar y apoyar la elaboración de proyectos y programas de uso sustentable y conservación del recurso forestal y de la biodiversidad orientados hacia el ecodesarrollo.
		Restauración y recuperación de ecosistemas y especies.
		Promover y apoyar el establecimiento de zocriaderos, viveros, jardines de plantas silvestres y estaciones de investigación para la reproducción y fomento de la flora y fauna silvestre.
		Introducir programas alternativos que disminuya la presión sobre los recursos biológicos.
3	Emitir normas forestales de plantaciones forestales, flora y fauna silvestres y vedas, en coordinación con el Ministerio del Ambiente de acuerdo a la legislación ambiental.	Crear y actualizar la base legal cantonal forestal y de biodiversidad.
		Establecer normas técnicas para la planificación, manejo, aprovechamiento, administración, control e inventarios forestales.
		Definir criterios e indicadores de manejo forestal sustentable.
		Regular el aprovechamiento de la fauna y flora silvestres fuera del patrimonio de áreas naturales del Estado.

*Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)*

		Establecimiento de vedas para la caza, pesca y recolección de especies animales y vegetales.
4	Declarar bosques protectores y otorgar certificados de afectación de bosques protectores	Declaración de Bosques Protectores y afectación de bosques.
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>FUNCIONES BÁSICAS PARA LA OPERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS</b>
5	Prevenir y controlar desastres y amenazas al recurso forestal	Prevenir, controlar y educar sobre incendios, plagas y enfermedades que afecten a bosques y vegetación natural.
6	Declarar áreas protegidas dentro de su jurisdicción.	Identificar y delimitar usos de áreas forestales.
		Crear, determinar y delimitar áreas protegidas dentro de su jurisdicción.
7	Capacitar, informar y realizar la extensión forestal y sobre biodiversidad	Prevenir, controlar y educar sobre incendios, plagas y enfermedades que afecten a bosques y vegetación natural.
		Capacitar sobre uso sustentable y conservación de bosques nativos y de biodiversidad.
		Ejecutar campañas de concientización y programas de capacitación para la prevención del tráfico ilegal de vida silvestre.
8		Autorizar el aprovechamiento comercial de productos forestales diferentes a la madera.

	<p>Autorizar y controlar el aprovechamiento, la comercialización interna y la tendencia de la flora y fauna silvestres (excluye productos maderables).</p>	<p>Otorgar licencias de caza y pesca y de actividades de recolección de especies y elementos de la vida silvestre.</p>
		<p>Proteger las especies nativas de flora y fauna.</p>
		<p>Supervigilar la producción, tenencia, aprovechamiento y comercialización de materias primas forestales (excluye productos maderables) y la tendencia de flora y fauna silvestre, especialmente de especies amenazadas o en peligro de extinción.</p>
9	<p>Elaborar y ejecutar planes de Ordenamiento Territorial sobre la base de la política y las normas nacionales establecidas en esta materia</p>	<p>Identificar y delimitar usos de áreas forestales</p>
		<p>Clasificación de usos de áreas forestales</p>
		<p>Elaborar planes de ordenamiento territorial cantonal</p>
10	<p>Administrar el registro forestal y ordenamiento de patentes de funcionamiento de establecimientos forestales</p>	<p>Inscripción en el registro Forestal y otorgar la patente forestal</p>
		<p>Registrar actividades forestales (base datos )</p>
11	<p>Concesionar el uso tradicional de humedales a comunidades locales</p>	<p>Concesión del uso a comunidades locales para el aprovechamiento sustentable de humedales</p>
12	<p>Sancionar las infracciones cometidas contra la flora y fauna del cantón (excluye productos maderables)</p>	



**MATRIZ DE COMPETENCIAS. B.- CALIDAD AMBIENTAL**

<b>COMPETENCIAS</b>		<b>FUNCIONES BÁSICAS PARA LA OPERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS</b>
1	Formular políticas en concordancia con las políticas nacionales	Formular políticas y estrategias ambientales con sujeción a la Constitución y a la Ley de Gestión Ambiental
2	Emitir normas jurídica y técnicas previa coordinación con el Ministerio del Ambiente, conforme a la Ley de Gestión Ambiental	Crear y mantener la base legal sobre control y prevención ambiental
		Emitir y aplicar normas técnicas, manuales y parámetros de protección ambiental aplicables en el ámbito cantonal en coordinación con el Ministerio del Ambiente
		Establecer normas técnicas de calidad ambiental y niveles máximos de contaminación
		Emitir la normativa sobre la protección de agua, aire, y suelo
		Regular el establecimiento de incentivos relacionados con el mejoramiento tecnológico que asegure la optima calidad ambiental.
		Fomentar la utilización de procesos industriales que generen menor carga contaminante (producción limpia)
		Establecer mecanismos de recuperación de costos de contaminación (contaminador – pagador)
		Fomentar la utilización de procesos agroindustriales que generen menor carga

		contamínate (producción limpia)
3	Sancionar de acuerdo con las normas y regulaciones en calidad Ambiental	
4	Establecer mecanismos para prevenir, controlar, sancionar y corregir acciones que contaminen o contravengan las normas vigentes.	Mantener registros actualizados sobre agentes contaminantes, publicación de listas de sustancias contaminantes y; normar su uso.
		Consolidar los registros sobre agentes contaminantes, publicación de listas de sustancias contaminantes.
		Prevención y promoción de la calidad ambiental
		Mantener registros sobre información relacionada con la prevención y el control ambiental
		Declaración de alertas y emergencias por contaminación y adopción de medidas emergentes.
		Participar en las acciones para la atención de emergencias ambientales
		Establecer y operar sistemas de permisos de funcionamiento de actividades agroindustriales y de servicios
		Establecer y operar sistemas de permisos de funcionamiento de actividades industriales y de servicios
		Prevención y control de descargas y contaminantes

**Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)**

---

<b>COMPETENCIAS</b>		<b>FUNCIONES BÁSICAS PARA LA OPERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS</b>
4	Establecer mecanismos para prevenir, controlar, sancionar y corregir acciones que contaminen o contravengan las normas vigentes	Control ambiental (normas, estándares y calidad del agua, aire, suelo, etc.)
		Controlar la incineración de residuos patológicos e industriales
		Controlar la emisión de fuentes móviles y fijas
		Controlar depósitos y almacenamiento de material contaminante
		Controlar depósitos y almacenamiento de material contaminante altamente peligroso
		Controlar emanaciones, vertidos, disposición y uso arbitrario de contaminantes
		Invertir en la ejecución de programas especiales para la atención de zonas críticas
5	Realizar auditorías ambientales dirigidas a las actividades productivas o que puedan causar daños ambientales	Realizar auditorías ambientales y control de la contaminación derivados de la ejecución de planes nacionales y regionales
6	Formular sistemas de evaluación de impactos ambientales	Aprobar estudios de impacto y planes de manejo ambiental para obras, proyectos y actividades de conformidad con la ley
		Determinar obras, proyectos e inversiones que requieren estudios de impactos ambientales
7	Formular y ejecutar el plan de prevención y control de calidad ambiental provincial o cantonal, así como los indicadores de su gestión	Evaluar y desarrollar planes y programas de prevención y control de la contaminación
		Planificar y ejecutar acciones para el

		control ecológico y ambiental cantonal
		Elaborar, aprobar y ejecutar el plan ambiental en su jurisdicción
8	Promover la participación social relativas al mantenimiento y mejoramiento de la calidad ambiental , el uso y operación de tecnologías ambientales sustentables	Promover la participación de la comunidad en la prevención y control de la calidad ambiental.
9	Dar asistencia técnica a través de programas y proyectos a organismos públicos y privados en el control y aplicación de estándares específicos de calidad ambiental	Ejecución de programas y proyectos de asistencia técnica a industrias (incluido la aplicación de estándares de calidad ambiental)  Ejecución de programas y proyectos de asistencia técnica a agroindustrias (incluido la aplicación de estándares de calidad ambiental)
10	Generar la capacitación en materia de contaminación ambiental	Elaborar y ejecutar planes, campañas y otras actividades tendientes a la educación y difusión de la problemática de la contaminación ambiental
11	Manejar la información ambiental dentro de su jurisdicción	Mantener un sistema de información cantonal (banco de datos)

La transferencia de las competencias señaladas en esta cláusula conlleva envuelta La potestad de emitir títulos, recaudar y administrar tasas por los servicios que se presten en el ejercicio de las competencias transferidas.

### TERCERA: OBLIGACIONES DEL MUNICIPIO DE CUENCA

3.1. Adecuar su organización para cumplir eficientemente las nuevas competencias que asume a través de este Convenio.

3.2. Designar uno o más responsables para que conjuntamente con el Ministerio del Ambiente ejecuten este Convenio, para identificar y

determinar los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos a ser transferidos efectivamente.

3.3. Participar en el programa de fortalecimiento institucional que desarrolle el organismo asociativo de los Municipios (AME), por sí o conjuntamente con instituciones nacionales e internacionales para la efectiva operación de las competencias que asume.

3.4. Observar y cumplir las disposiciones de la Ley de Gestión Ambiental, y, la legislación ambiental secundaria.

3.5. Integrar el Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental conforme lo determina la Ley, para lo cual el Municipio remitirá los PDAs debidamente aprobados por el Concejo Municipal al Ministerio del Ambiente.

3.6. El Municipio de Cuenca se compromete a asumir todas las competencias y responsabilidades determinadas en la cláusula segunda de este convenio, manteniendo la coordinación que en política de control y manejo ambiental establezca el Ministerio de Ambiente, una vez que se hayan identificado y transferido los recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos.

#### CUARTA: OBLIGACIONES DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE

4.1. Transferir al Municipio de Cuenca toda la información, archivos y documentos que utiliza actualmente para el desempeño de las competencias que transfiere, así como la asesoría y asistencia técnica necesaria al personal del Municipio de Cuenca que tendrá a su cargo la cobertura y prestación de los servicios que asume.

4.2. Designar uno o más responsables para que conjuntamente con el Municipio de Cuenca ejecuten este Convenio para identificar y determinar los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos a ser transferidos efectivamente

4.3. Dictar las políticas, normas y regulaciones nacionales conforme a la Ley en materia ambiental; y, cumplir con los compromisos constantes en este convenio.

4.4. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales de carácter ambiental vigentes.

4.5. Dotar al Municipio de Cuenca de la información técnica necesaria para el ejercicio de las competencias transferidas

4.6 El Ministerio del Ambiente se reserva Las atribuciones de emitir Las políticas y normas ambientales nacionales; la coordinación interinstitucional en el marco del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental; y, el seguimiento y control de Las competencias descentralizadas en calidad de Autoridad Ambiental Nacional.

#### QUINTA: DENUNCIAY CONTROVERSIAS

5.1. Por tratarse de un proyecto de interés común que mira al desarrollo armónico del país, las partes declaran su mejor predisposición para solucionar cualquier problema a través de acuerdos directos, mediación o cualquier otro método alternativo de solución de conflictos pero para el caso de controversias insalvables, se sujetaran a la resolución de la comisión Nacional de Competencias y demás autoridades competentes para el efecto.

#### SEXTA: VIGENCIA Y PLAZO

6.1 El presente convenio, por su naturaleza tiene el carácter de indefinido entrara en vigencia a partir de la fecha de suscripción.

6.2 EL plazo para La identificación y determinación de Los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos, así como para la suscripción de los adendums respectivos Las partes Lo establecen en 60 días, contado a partir de La vigencia de este Convenio.

#### SEPTIMA: MODIFICACIONES

Las partes podrán proponer cualquier modificación de las estipulaciones del presente Convenio, mediante los adendums correspondientes.

Para constancia de Lo estipulado, suscriben los comparecientes, en cinco ejemplares de idéntico tenor y efecto en La ciudad de Quito, a 4 de Septiembre de 2006.

### ANEXO N°3

#### **Lista de categorización de actividades productivas, según el tipo de instrumento de control de impacto ambiental**

N°	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	CATEGORÍAS / INSTRUMENTOS		
		I	II	III
1	Actividades debidamente calificadas como Artesanales por la Junta Nacional de Defensa del Artesano o certificadas como tales por la Autoridad competente	X		
2	Acuicultura en superficie total entre 0.5 y 1 hectárea		X	
3	Acuicultura en superficie total mayor a 1 hectárea			X
4	Almacenes de electrodomésticos con superficie total igual o mayor a 250 metros cuadrados	X		
5	Almacenes y distribuidoras de pinturas, lacas, barnices, disolventes, pegamentos, soluciones, resinas y complementos con una superficie igual o mayor a 250 metros cuadrados		X	
6	Apertura de vías rurales iguales o mayores a 1 kilómetro			X
7	Apertura de vías urbanas iguales o mayores a 1 kilómetro		X	
8	Aserraderos con superficie total igual o mayor a 500 metros cuadrados		X	
9	Autopistas, aeropuertos, líneas de ferrocarril			X
10	Balnearios		X	
11	Bar-Discoteca o Discoteca		X	
12	Bares-cafeterías con superficie total igual o mayor a 250 metros cuadrados		X	
13	Boticas, Farmacias, Droguerías	X		
14	Cafeterías con superficie total igual o mayor a 250 metros cuadrados	X		
15	Camales			X
16	Canchas sintéticas	X		
17	Captación, depuración y distribución de agua			X
18	Cementerios urbanos o rurales cuya superficie sea igual o menor a 2.500 metros cuadrados		X	
19	Cementerios urbanos o rurales cuya superficie sea mayor a 2.500 metros cuadrados			X
20	Centrales de energía eléctrica			X
21	Centros comerciales, comisariatos y malls de superficie total igual o menor a 1.000 metros cuadrados		X	

22	Centros comerciales, comisariatos y malls de superficie total mayor a 1.000 metros cuadrados			X
23	Centros de copiado con un número de máquinas igual o mayor a 10	X		
24	Centros de Diagnóstico Radiológico			X
25	Centros de envasado de gas licuado de petróleo y gas natural			X
26	Centros de rehabilitación con una superficie total igual o mayor a 1.000 metros cuadrados		X	
27	Centros recreacionales con una superficie total igual o mayor a 1.000 metros cuadrados		X	
28	Clínicas veterinarias	X		
29	Comercializadora de insumos agropecuarios, agroquímicos, forestales y veterinarios		X	
30	Comercializadora de materiales de construcción en superficie total igual o mayor a 250 metros cuadrados		X	
31	Construcción de circuitos y sistemas eléctricos y electrónicos		X	
32	Construcción de equipos, máquinas, aparatos y accesorios eléctricos (incluye motores y turbinas)			X
33	Consultorios médicos y odontológicos	X		
34	Corte, pulimento de rocas, mármol, granito y piedras naturales		X	
35	Curtiembres			X
36	Depósitos de arena, ripio y grava en superficies iguales o mayores a 1.000 metros cuadrados		X	
37	Depósitos de cemento con una superficie total mayor a 1000 metros cuadrados		X	
38	Depósitos de distribución y comercialización de cilindros de G.L.P. con una capacidad mayor a 100 cilindros		X	
39	Depósitos de distribución y comercialización de cilindros de G.L.P. con una capacidad menor o igual a 100 cilindros	X		
40	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas y no alcohólicas			X
41	Dispensarios, subcentros y centros de salud	X		
42	Distribuidoras de aves procesadas y carnes en general		X	
43	Distribuidoras de productos químicos considerados tóxicos o peligrosos			X
44	Distribuidoras de productos químicos, farmacéuticos y químicos en general		X	
45	Distribuidoras y almacenes de explosivos y accesorios para canteras y explotación minera			X
46	Edificaciones para vivienda fuera del centro histórico con superficie entre 1.000 y 10.000 m <sup>2</sup> de construcción	X		
47	Edificaciones para vivienda fuera del centro histórico con superficie mayor a 10.000 m <sup>2</sup> de construcción		X	



## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

48	Elaboración de alimentos preparados para animales			X
49	Elaboración de periódicos, revistas y afines			X
50	Elaboración de piezas y partes de trofeos, medallas y placas			X
51	Elaboración de productos de tabaco, café y afines			X
52	Elaboración de vitrales	X		
53	Empresas de publicidad gráfica y rotulación		X	
54	Ensamblaje de trofeos, medallas y placas	X		
55	Ensanchamiento y cambio de capa de rodadura de vías urbanas y rurales		X	
56	Envasado y conservación de frutas, legumbres y hortalizas			X
57	Estaciones de servicio y centros de acopio y comercialización de combustibles			X
58	Exploración y explotación de minas y canteras			X
59	Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales			X
60	Fabricación de aparatos e instrumentos médicos, ópticos y de precisión			X
61	Fabricación de artículos de deportes y atletismo			X
62	Fabricación de cemento, clinker, productos de cemento, hormigón y afines			X
63	Fabricación de colchones			X
64	Fabricación de envases de madera, de caña y artículos menudos de caña			X
65	Fabricación de helados			X
66	Fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador			X
67	Fabricación de joyas y artículos conexos			X
68	Fabricación de llantas y neumáticos			X
69	Fabricación de motocicletas y bicicletas			X
70	Fabricación de muebles de madera			X
71	Fabricación de objetos de barro, losa y porcelana			X
72	Fabricación de papel y cartón			X
73	Fabricación de pinturas, barnices y lacas			X
74	Fabricación de productos diversos derivados del petróleo y del carbón			X
75	Fabricación de productos plásticos, resinas sintéticas, materias plásticas y fibras artificiales, excepto el vidrio			X
76	Fabricación de productos agropecuarios, agroquímicos, forestales y veterinarios			X
77	Fabricación de productos cárnicos			X
78	Fabricación de productos de arcilla para construcción			X

79	Fabricación de productos de caucho			X
80	Fabricación de productos de cerámica			X
81	Fabricación de productos de molinería			X
82	Fabricación de productos de panadería			X
83	Fabricación de productos de papel y cartón			X
84	Fabricación de productos de yeso	X		
85	Fabricación de productos elaborados de metal, muebles metálicos			X
86	Fabricación de productos farmacéuticos, medicamentos, sustancias y productos químicos			X
87	Fabricación de productos lácteos			X
88	Fabricación de productos metálicos estructurales			X
89	Fabricación de relojes			X
90	Fabricación de ropa confeccionada, incluye la actividad de prelavado			X
91	Fabricación de tejidos de punto, ropa, artículos de cuero y calzado			X
92	Fabricación de vehículos automotores, carrocerías, remolques y semiremolques			X
93	Fabricación de vidrio y productos de vidrio			X
94	Faenamiento de aves			X
95	Forjado, prensado, estampado y laminado de metal			X
96	Funerarias con servicio de incineración			X
97	Generación y distribución de energía eléctrica			X
98	Hospitales y Clínicas con un número igual o menor a 10 habitaciones		X	
99	Hospitales y Clínicas con un número mayor a 10 habitaciones			X
100	Hoteles, hostales, hosterías y moteles con un número mayor a 30 habitaciones		X	
101	Hoteles, hostales, hosterías y moteles con un número igual o menor a 30 habitaciones	X		
102	Incineradores y crematorios			X
103	Industrias básicas o fundidoras de hierro, acero y metales no ferrosos			X
104	Instalaciones con capacidad de procesamiento mayor a 10 toneladas para la eliminación y/o aprovechamiento de restos de animales y vegetales			X
105	Instalaciones rurales destinadas a la crianza de animales mayores con capacidad mayor a 100 animales		X	
106	Instalaciones rurales destinadas a la crianza de animales menores con capacidad mayor a 100 animales		X	
107	Intervenciones arquitectónicas igual o menores a 1.000 metros	X		

## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

	cuadrados en el Área del Centro Histórico			
108	Jardines Botánicos, Zoológicos, Centros de Rescate de Animales			X
109	Laboratorios clínicos	X		
110	Latonería, enderezada y pintada de vehículos livianos	X		
111	Latonería, enderezada y pintada de vehículos pesados		X	
112	Lavadoras para vehículos livianos y pesados		X	
113	Lavadoras y lubricadoras para vehículos livianos y pesados		X	
114	Lavanderías y tintorerías de ropa	X		
115	Líneas de transmisión eléctrica, alto voltaje y subestaciones			X
116	Lotizaciones y urbanizaciones con superficie igual o mayor a 3.000 metros cuadrados		X	
117	Lubricadoras para vehículos livianos	X		
118	Lubricadoras para vehículos pesados		X	
119	Matricerías	X		
120	Mecánicas automotrices de vehículos livianos	X		
121	Mecánicas automotrices de vehículos pesados		X	
122	Mercados y ferias		X	
123	Pizzerías, restaurantes, pollerías con una superficie total igual o mayor a 250 metros cuadrados	X		
124	Plantas asfálticas y trituradoras de material pétreo			X
125	Plantas de tratamiento de aguas residuales			X
126	Proyectos de silvicultura y extracción de madera entre 0.5 y 1 hectárea		X	
127	Proyectos de silvicultura y extracción de madera mayores a 1 hectárea			X
128	Proyectos industriales y/o agroindustriales destinados para la agricultura bajo invernadero en superficies entre 0.5 y 1 hectárea		X	
129	Proyectos industriales y/o agroindustriales destinados para la agricultura bajo invernadero en superficies mayores a 1 hectárea			X
130	Radio bases, radioeléctricas, antenas de telefonía celular, de radio y televisión y comunicación			X
131	Reciclaje de desperdicios y desechos metálicos o no metálicos		X	
132	Reencauche de llantas usadas		X	
133	Rellenos sanitarios y Estaciones de Transferencias			X
134	Represas y reservorios con capacidad mayor a 5.000 metros cúbicos			X
135	Salas de masaje y gimnasios	X		
136	Salas de recepciones y de baile		X	

137	Talleres de aluminio y vidrio		X	
138	Talleres de reparación de radiadores		X	
139	Talleres de soldaduras		X	
140	Talleres de torno		X	
141	Talleres mecánicos y electromecánicos		X	
142	Terminales públicos de transporte de pasajeros y carga, Estaciones de Transferencia, Centros de Revisión Técnica Vehicular			X
143	Todo proyecto a localizarse en zonas declaradas de Protección, Parques Nacionales, Reservas Naturales y Bosques Protectores			X
145	Todo tipo de actividad e instalación para la gestión de residuos tóxicos peligrosos.			X
146	Vulcanizadoras	X		

## ANEXO N° 4

### **Ficha Ambiental para funcionamiento de actividades productivas catalogadas como I en la lista de categorización**

#### **1.- Información General.**

- Nombre de la Actividad:
- Número de trámite para la obtención del Certificado Único de Funcionamiento otorgado por la Dirección de Control Municipal:

#### **1.1.2.- Datos generales del propietario o representante legal de la actividad:**

- Nombre y Apellidos Completos:
- N° de Cédula:
- Dirección:
- Teléfono:

#### **1.1.3.- Localización o ubicación de la actividad:**

- Calle Principal:
- Calles Secundarias:
- Número:
- Parroquia/Sector:
- Adjuntar croquis de ubicación



**1.1.4.- Tiempo de funcionamiento de la actividad: (años y/o meses)**

**2.- DESCRIPCIÓN GENERAL.**

**2.1.- Características de la Infraestructura:**

- Superficie del local en donde funciona la actividad: .....m<sup>2</sup>
- Tipo de construcción: casa  edificio  galpón  otro
- Servicios: agua potable,  energía eléctrica,  alcantarillado
- Dispone de estacionamientos: si  no  número

**2.2.- Desarrollo de la actividad:**

- Descripción del proceso (Describir como se realiza la actividad):
- Materia Prima:

Nombre	Volumen mensual	Forma de presentación

- Equipos o herramientas que se utilizan:

Nombre	Número

- Número de obreros o empleados que laboran:

**2.3.- Descripción del área circundante de la Actividad:** Se deben describir las actividades existentes en la cuadra en la cual se encuentra ubicada la actividad:

### **3. PLAN DE MANEJO AMBIENTAL.**

Para el llenado de este punto, se deberá seguir los siguientes pasos:

1. Buscar en la página web de la C.G.A.  
([http://www.cga.cuenca.gov.ec/Menu\\_Oficina/Fichas\\_Ambientales.htm](http://www.cga.cuenca.gov.ec/Menu_Oficina/Fichas_Ambientales.htm)) si su actividad dispone de Guía de Buenas Prácticas Ambientales.
2. En el caso de **existir** la Guía de Buenas Prácticas Ambientales, para su actividad deberá:
  - a. Imprimir y adjuntar a la Ficha Ambiental.
  - b. Implementar la Guía de Buenas Ambientales en su actividad.
  - c. Y completar el siguiente compromiso:

Yo ....., me comprometo a cumplir en forma permanente y durante el funcionamiento de mi actividad las disposiciones establecidas en la Guía de Buenas Prácticas Ambientales **como Plan de Manejo Ambiental.**

3. **Únicamente** en el caso de **no existir** la Guía de Buenas Prácticas Ambientales, deberá:
  - a. Del siguiente listado, **identificar** los Impactos Negativos, que ocasionan los procesos relacionados con la actividad. (seleccionar con una X).

<b>IMPACTO AMBIENTAL NEGATIVO</b>	
Contaminación de la cobertura vegetal.	
Contaminación de ríos, quebradas u otras fuentes de agua.	
Generación de polvo.	
Generación de ruido.	
Generación de gases.	
Interferencia en el tránsito peatonal.	
Alteración del tráfico vehicular	
Riesgo por accidentes laborales	
Impacto visual	
Generación de desechos sólidos	
Generación de desechos peligrosos, tóxicos, etc.	
Riesgo de flagelos	
Otros (especificar)	

b. Obligatoriamente, para cada impacto ambiental negativo, identificado, se deberá **establecer una medida** de acuerdo a la siguiente estructura:

- **Impacto Ambiental Identificado.**
- **Descripción de la medida.**

Ejemplo:

<b>Impacto Ambiental identificado</b>
Generación de residuos sólidos
<b>Medida propuesta (describir procedimiento)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la clasificación de los residuos sólidos (basura) en reciclables y orgánicos.</li> <li>• Adquisición de dos recipientes con tapa.</li> <li>• Señalización de los recipientes, pintarlos de color azul y negro. En el recipiente de color azul se escribirá la palabra “reciclable” y en el negro la palabra “orgánico”.</li> <li>• Colocación de los recipientes en un sitio cubierto y de fácil acceso.</li> <li>• Entregar los residuos sólidos a la EMAC en los días señalados para su recolección.</li> </ul>

#### 4.- DOCUMENTOS HABILITANTES:

Obligatoriamente, se deberá adjuntar a la Ficha Ambiental:

- Formulario de Servicios Técnico-Administrativos que ofrece la Comisión de Gestión Ambiental, adquirido en la Tesorería Municipal.
- Copia de la cédula y certificado de votación.
- Hacer un oficio dirigido al Dr. Franklin Bucheli García, Director Ejecutivo de la C.G.A., pidiendo que se revise y apruebe la evaluación ambiental.



## *Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)*

---


Y según el tipo de actividad a evaluar se deberá además adjuntar:

- Copia de convenio con ETAPA para la recolección de aceites usados minerales o vegetales (en caso que aplique tales como: Mecánicas de autos y reparación de motos, lubricadoras, pollerías, restaurantes y otros).
- Copia de convenio con EMAC para la recolección de sustancias consideradas como tóxicas o peligrosas, desechos biopeligrosos (materiales cortopunzantes (en caso que aplique tales como: clínicas veterinarias y otros).
- Certificado de calificación Artesanal actualizado por el ente competente.(en caso de tener)

**NOTA:** Entregar la Ficha Ambiental con los Documentos Habilitantes en Ventanilla Única-Recepción de Documentos, ubicada en la calle Sucre, frente al Parque Calderón.

**ANEXO N° 5**

**Mapa de Procesos Internos CGA**

	<b>MAPA DE PROCESOS CGA</b>	
	<b>CONTENIDO</b>	Sistema de Gestión Ambiental Cantonal
		Hoja 1 de 11

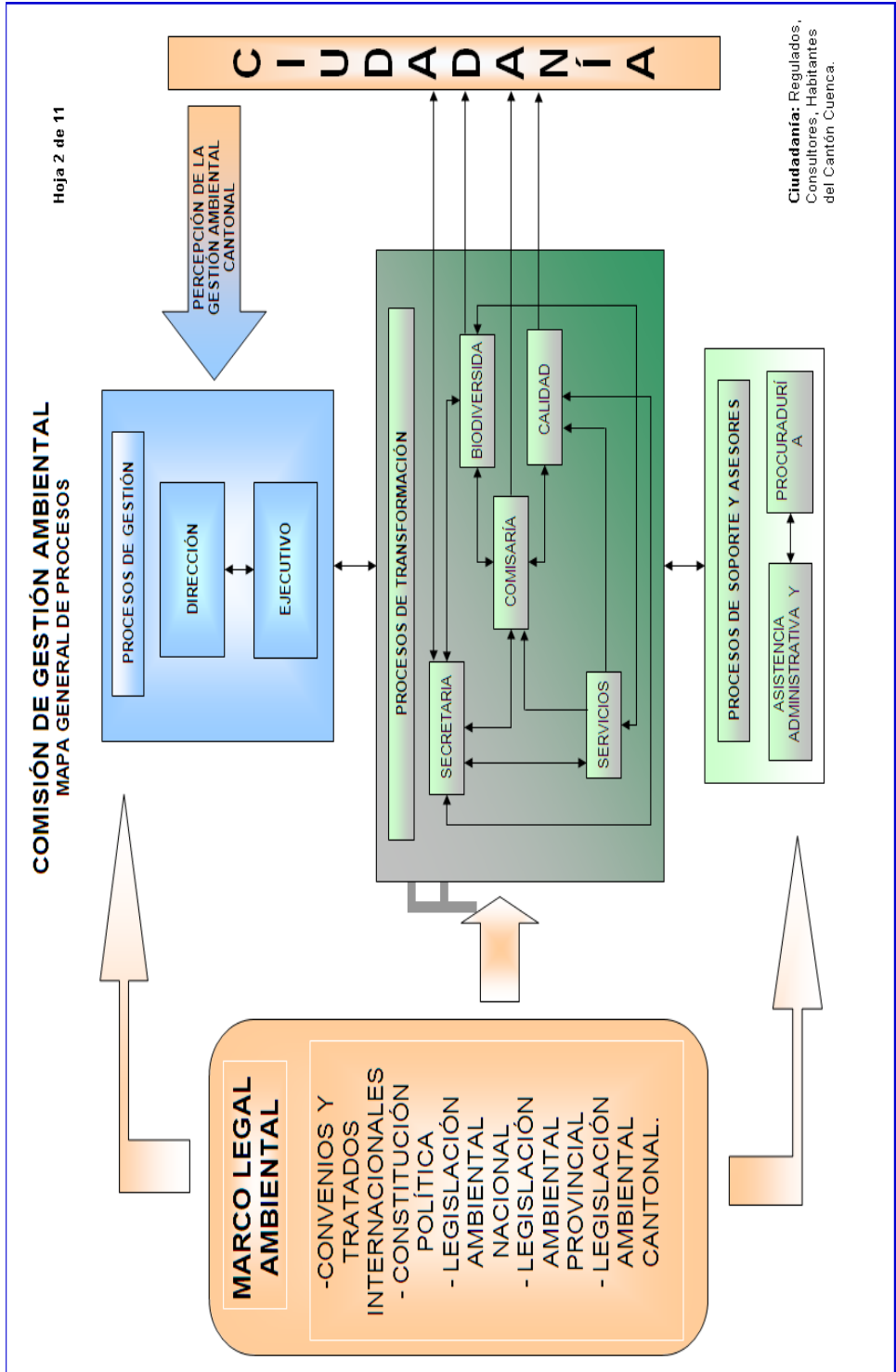
# COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL

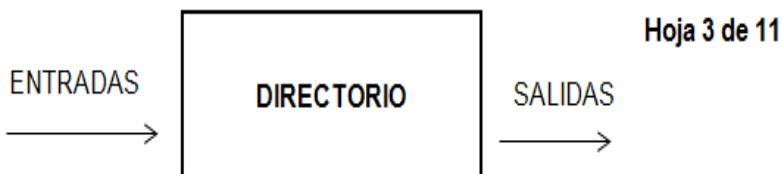
## CGA

# MAPA DE PROCESOS INTERNOS



**COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL**  
**MAPA DE PROCESOS**  
**PROCESO: DIRECTORIO**



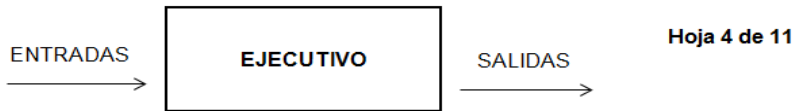
<b>ENTRADAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VIENE DE:</b>
Propuestas de Planes, Programas y Proyectos a Ser Aprobados	Ejecutivo
Informes Técnicos	Ejecutivo
Informes de Gestión Administrativa y Financiera	Ejecutivo
Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos e Instructivos por aprobar	Ejecutivo
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Secretaría
Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Secretaría
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Secretaría
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Servicios
Seguridad de las Instalaciones	Servicios
Movilización	Servicios
Asesoría en Materia Jurídica Ambiental	Procuraduría
Propuestas de Instrumentos Jurídicos / Ordenanzas / Reglamentos / Instructivos / Resoluciones y demás Instrumentos Normativos en Materia Ambiental	Procuraduría
Dictámenes Legales	Procuraduría

*Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)*

---

<b>SALIDAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VA HACIA:</b>
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Ciudadanía / Todos los Procesos
Aprobación de Reglamentos e Instructivos de la CGA	Ejecutivo
Propuestas de Tasas por Servicios Técnico-Administrativos de la CGA	Concejo Cantonal
Propuestas de Ordenanzas Relacionadas con la Gestión Ambiental.	Concejo Cantonal
Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y
Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría
Petición de Dictámenes Legales	Procuraduría

**COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL**  
**MAPA DE PROCESOS**  
**PROCESO: EJECUTIVO**



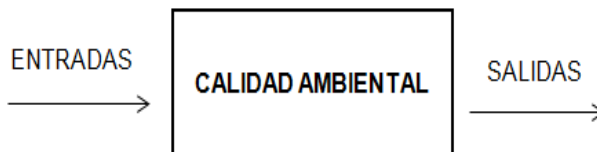
ENTRADAS	
DESCRIPCIÓN	VIENE DE:
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Directorio
Aprobación de Reglamentos e Instructivos de la CGA	Directorio
Necesidades de Recursos Económicos	Todos los Procesos Internos
Necesidades de Adquisición de Bienes Muebles	Todos los Procesos Internos
Pronunciamentos sobre estudios de impacto ambiental, diagnósticos o auditorias ambientales analizados	Calidad Ambiental
Pronunciamentos sobre Términos de Referencia Analizados	Calidad Ambiental
Evaluación y calificación de consultores ambientales.	Calidad Ambiental
Evaluaciones de Cumplimiento de Planes de Mitigación y Manejo Ambiental	Calidad Ambiental
Propuestas de manuales e instructivos relacionados con los estudios de impacto ambiental, diagnósticos y auditorias ambientales.	Calidad Ambiental
Seguimiento y Evaluación a proyectos ambientales que se ejecutan dentro del cantón Cuenca.	Calidad Ambiental
Iniciativas de mejoramiento de la Gestión Ambiental en el Cantón Cuenca.	Calidad Ambiental
Propuestas de Mecanismos para manejo de la biodiversidad silvestre.	Biodiversidad
Informes técnicos relacionados con el uso y aprovechamiento de recursos forestales.	Biodiversidad
Directrices técnicas para el manejo de áreas naturales protegidas.	Biodiversidad
Indicadores relacionados con la administración del Sistema de áreas verdes del cantón Cuenca.	Biodiversidad
Evaluación y Seguimiento de proyectos sobre biodiversidad que se ejecutan dentro del cantón Cuenca.	Biodiversidad
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Secretaría
Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Secretaría
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Secretaría
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Servicios
Seguridad de las Instalaciones	Servicios
Movilización	Servicios
Asesoría en Materia Jurídica Ambiental	Procuraduría
Propuestas de Instrumentos Jurídicos / Ordenanzas / Reglamentos / Instructivos / Resoluciones y demás Instrumentos Normativos en Materia Ambiental	Procuraduría
Dictámenes Legales	Procuraduría
Información acerca de los Procesos de Juzgamiento	Comisaría
Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Asistencia Administrativa y SIG
Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Asistencia Administrativa y SIG
Cronograma para Utilización de Vehículos	Asistencia Administrativa y SIG

## *Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)*

<b>SALIDAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VA HACIA:</b>
Propuestas de Planes, Programas y Proyectos a Ser Aprobados	Directorio
Informes Técnicos	Directorio
Informes de Gestión Administrativa y Financiera	Directorio
Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos e instructivos por aprobar	Directorio
Aprobación para asignación de recursos Económicos	Asistencia Administrativa y SIG
Aprobación para adquisición de Bienes Muebles	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Instrucciones Relativas a las Actuaciones sobre Calidad Ambiental efectuadas por la CGA	Calidad Ambiental
Instrucciones Relativas a las Actuaciones sobre Biodiversidad efectuadas por la CGA	Biodiversidad
Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría
Petición de Dictámenes Legales	Procuraduría
Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría

**COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL**  
**MAPA DE PROCESOS**  
**PROCESO: OPERATIVO**  
**SUB-PROCESO: CALIDAD AMBIENTAL**

Hoja 5 de 11



ENTRADAS	
DESCRIPCIÓN	VIENE DE:
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Directorio
Instrucciones Relativas a las Actuaciones sobre Calidad Ambiental efectuadas por la CGA	Ejecutivo
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Asistencia Administrativa y SIG
Control e Identificación de los bienes muebles de la CGA.	Asistencia Administrativa y SIG
Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Secretaría
Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Secretaría
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Secretaría
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Servicios
Seguridad de las Instalaciones	Servicios
Movilización	Servicios
Asesoría en Materia Jurídica Ambiental	Procuraduría
Dictámenes Legales	Procuraduría
Información acerca de los Procesos de Juzgamiento	Comisaría



**Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)**

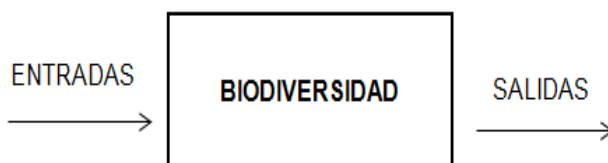
---

<b>SALIDAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VA HACIA:</b>
Pronunciamientos sobre estudios de impacto ambiental, diagnósticos o auditorías ambientales analizados	Ejecutivo
Pronunciamientos sobre Términos de Referencia Analizados	Ejecutivo
Evaluación y calificación de consultores ambientales.	Ejecutivo / Ciudadanía
Evaluaciones de Cumplimiento de Planes de Mitigación y Manejo Ambiental	Ejecutivo / Ciudadanía
Propuestas de manuales e instructivos relacionados con los estudios de impacto ambiental, diagnósticos y auditorías ambientales.	Ejecutivo
Seguimiento y Evaluación a proyectos ambientales que se ejecutan dentro del cantón Cuenca.	Ejecutivo / Ciudadanía
Iniciativas de mejoramiento de la Gestión Ambiental en el Cantón Cuenca.	Ejecutivo
Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría
Petición de Dictámenes Legales	Procuraduría
Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Informes Técnicos	Comisaría

## COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL

**MAPA DE PROCESOS  
 PROCESO: OPERATIVO  
 SUB-PROCESO: BIODIVERSIDAD**

Hoja 6 de 11



ENTRADAS	
DESCRIPCIÓN	VIENE DE:
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Directivo
Instrucciones Relativas a las Actuaciones sobre Biodiversidad efectuadas por la CGA	Ejecutivo
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Secretaría
Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Secretaría
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Secretaría
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Asistencia Administrativa y SIG
Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Asistencia Administrativa y SIG
Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Servicios
Seguridad de las Instalaciones	Servicios
Movilización	Servicios
Asesoría en Materia Jurídica Ambiental	Procuraduría
Dictámenes Legales	Procuraduría
Información acerca de los Procesos de Juzgamiento	Comisaría
Requerimientos de Informes Técnicos	Comisaría

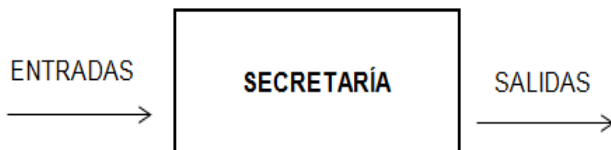
**Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)**

---

<b>SALIDAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VA HACIA:</b>
Propuestas de Mecanismos para manejo de la biodiversidad silvestre.	Ejecutivo
Informes técnicos relacionados con el uso y aprovechamiento de recursos forestales.	Ejecutivo
Directrices técnicas para el manejo de áreas naturales protegidas.	Ejecutivo
Indicadores relacionados con la administración del Sistema de áreas verdes del cantón Cuenca.	Ejecutivo
Evaluación y Seguimiento de proyectos sobre biodiversidad que se ejecutan dentro del cantón Cuenca.	Ejecutivo / Ciudadanía
Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría
Petición de Dictámenes Legales	Procuraduría
Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría

**COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL**  
**MAPA DE PROCESOS**  
**PROCESO: OPERATIVO**  
**SUBPROCESO: SECRETARÍA**

Hoja 7 de 11



ENTRADAS	
DESCRIPCIÓN	VIENE DE:
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Directorio
Necesidades de Consulta del Archivo	Directorio / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Asistencia Administrativa y SIG / Procuraduría / Comisaría / Ciudadanía
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Asistencia Administrativa y SIG
Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Asistencia Administrativa y SIG
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Servicios
Seguridad de las Instalaciones	Servicios
Labores de Mensajería	Servicios
Documentación remitida a la CGA	Ciudadanía
Llamadas telefónicas entrantes	Ciudadanía
Necesidades de Comunicación Telefónica	Todos los Procesos Internos
Asesoría en Materia Jurídica Ambiental	Procuraduría

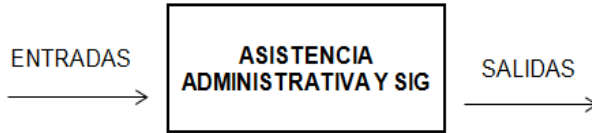
**Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)**

---

<b>SALIDAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VA HACIA:</b>
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Todos los Procesos Internos
Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Directorio / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Asistencia Administrativa y SIG / Procuraduría / Comisaría / Ciudadanía
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Todos los Procesos Internos / Ciudadanía
Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría

**COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL**  
**MAPA DE PROCESOS**  
**PROCESO: SOPORTE Y ASESOR**  
**SUBPROCESO: ASISTENCIA ADMINISTRATIVA Y SIG**

Hoja 8 de 11



<b>ENTRADAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VIENE DE:</b>
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Directivo
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Secretaría
Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Secretaría
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Secretaría
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Servicios
Seguridad de las Instalaciones	Servicios
Movilización	Servicios
Aprobación para asignación de Recursos Económicos	Ejecutivo
Aprobación para adquisición de Bienes Muebles	Ejecutivo
Necesidades de Información Geográfica	Biodiversidad / Calidad Ambiental / Ejecutivo / Procuraduría / Comisaría
Necesidades de Movilización	Biodiversidad / Calidad Ambiental / Ejecutivo / Directivo / Procuraduría / Comisaría
<b>SALIDAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VA HACIA:</b>
Solicitud de Compra	Departamento de Compras Municipio
Solicitud de Recursos Económicos	Departamento Financiero
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Todos los Procesos Internos
Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Todos los Procesos Internos
Información Geográfica	Biodiversidad / Calidad Ambiental / Ejecutivo / Procuraduría / Comisaría
Cronograma para Utilización de Vehículos	Ejecutivo / Servicios
Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría

**COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL**  
**MAPA DE PROCESOS**  
**PROCESO: OPERATIVO**  
**SUBPROCESO: SERVICIOS**

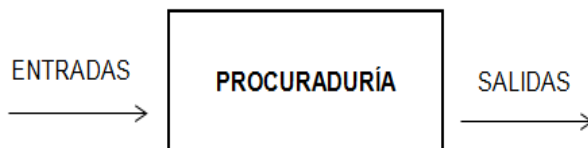
Hoja 9 de 11



ENTRADAS	
DESCRIPCIÓN	VIENE DE:
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Directivo
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Secretaría
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Secretaría
Necesidades de mensajería	Secretaría
Cronograma para Utilización de Vehículos	Asistencia Administrativa y SIG
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Asistencia Administrativa y SIG
Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Asistencia Administrativa y SIG
SALIDAS	
DESCRIPCIÓN	VA HACIA:
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Todos los Procesos
Labores de Mensajería	Secretaría
Seguridad de las Instalaciones	Todos los Procesos
Movilización	Biodiversidad / Calidad Ambiental / Ejecutivo / Directivo / Procuraduría
Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría

**COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL**  
**MAPA DE PROCESOS**  
**PROCESO: SOPORTE Y ASESOR**  
**SUBPROCESO: PROCURADURÍA**

Hoja 10 de 11



ENTRADAS	
DESCRIPCIÓN	VIENE DE:
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Directorio
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Asistencia Administrativa y SIG
Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Asistencia Administrativa y SIG
Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Secretaría
Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Secretaría
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Secretaría
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Servicios
Seguridad de las Instalaciones	Servicios
Movilización	Servicios
Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Directivo / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Secretaría / Ciudadanía
Petición de Dictámenes Legales	Directivo / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad



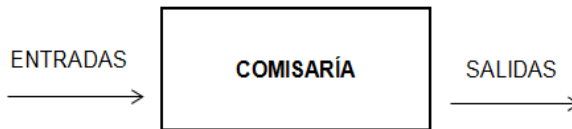
**Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)**

---

<b>SALIDAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VA HACIA:</b>
Asesoría en Materia Jurídica Ambiental	Directivo / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Secretaría / Ciudadanía
Propuestas de Instrumentos Jurídicos / Ordenanzas / Reglamentos / Instructivos / Resoluciones y demás Instrumentos Normativos en Materia Ambiental	Ejecutivo / Directivo
Dictámenes Legales	Directivo / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad
Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría

**COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL**  
**MAPA DE PROCESOS**  
**PROCESO: OPERATIVO**  
**SUBPROCESO: COMISARÍA**

Hoja 11 de 11



<b>ENTRADAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VIENE DE:</b>
Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Directorio
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Asistencia Administrativa y SIG
Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Asistencia Administrativa y SIG
Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Secretaría
Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Secretaría
Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Secretaría
Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Servicios
Seguridad de las Instalaciones	Servicios
Movilización	Servicios
Denuncias	Ciudadanía
Informes Técnicos	Calidad Ambiental / Biodiversidad
<b>SALIDAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VA HACIA:</b>
Juzgamiento Administrativo	Ciudadanía
Información acerca de los Procesos de Juzgamiento	Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Ciudadanía
Sanciones y Sellos de Clausura	Ciudadanía
Requerimientos de Informes Técnicos	Calidad Ambiental / Biodiversidad
Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG / Ejecutivo
Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Decomiso de Vida Silvestre	Ciudadanía

**ANEXO N° 6**

**La Ordenanza que regula el cobro de tasas por servicios técnico  
administrativos que ofrece la Comisión de Gestión Ambiental  
(CGA)**

**EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL**

**CONSIDERANDO:**

Que la Constitución Política de la República, en sus artículos 86, 87 y 89 determina que es de interés público la preservación del ambiente y la prevención de la contaminación ambiental.

Que el artículo 225 de la Constitución determina que el Estado impulsará mediante la descentralización y la desconcentración, el desarrollo armónico del país, para lo cual el gobierno central transferirá funciones, atribuciones, competencias, responsabilidades y recursos a las entidades seccionales autónomas.

Que la Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM), en su artículo Art. 14, numeral 16 establece, entre las funciones primordiales del Municipio, el prevenir y controlar la contaminación del ambiente en coordinación con las entidades afines.

Que la Ley de Gestión Ambiental en sus artículos 13 y 19, establece que los Municipios como Organismos descentralizados de gestión ambiental, dictarán políticas ambientales locales y calificarán las actividades que puedan causar impactos ambientales.

Que la Ley de Gestión Ambiental en sus artículos 5 y 10, permiten la descentralización y transferencia de competencias en materia ambiental, a favor de los entes seccionales.

Que mediante Resolución Ministerial N° 053, publicada en el Registro Oficial N° 159 de fecha 5 de diciembre de 2005 el Ministerio del Ambiente resuelve aprobar y conferir a la Municipalidad de Cuenca, la acreditación y el derecho a utilizar el sello del Sistema Único de Manejo Ambiental, otorgándole la calidad de autoridad ambiental de aplicación responsable (AAAR);

Que el Art. 2 de la referida Resolución Ministerial, faculta a la I. Municipalidad de Cuenca, en su calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable, para evaluar y aprobar estudios de impacto ambiental, planes de manejo ambiental y emitir licencias ambientales para la ejecución de proyectos dentro de su competencia y jurisdicción territorial;

Que el 4 de septiembre de 2006, se firma el Convenio de Transferencia Definitiva de Competencias Ambientales y Recursos, entre la Ilustre Municipalidad de Cuenca y el Ministerio del Ambiente;

Que el inciso segundo de la Cláusula Segunda del referido Convenio, determina que la transferencia de las competencias conlleva envuelta la potestad de emitir títulos, recaudar y administrar tasas por los servicios que se presten en el ejercicio de las competencias transferidas;

Que el Artículo 3, literal t) de la Ordenanza Codificada que Norma la Creación y Funcionamiento de la Comisión de Gestión Ambiental (CGA), determina como objetivo de la CGA, el propender a su autofinanciamiento; y,

Que es necesario dotar de ingresos económicos a la CGA para garantizar el mejor cumplimiento de los programas y proyectos que en materia ambiental ejecuta, tendientes a mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Cuenca,

En uso de sus atribuciones constitucionales y legales,

**EXPIDE:**

**LA ORDENANZA QUE REGULA EL COBRO DE TASAS POR  
SERVICIOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS QUE OFRECE LA  
COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (CGA)**

**Artículo 1.-** Son sujetos pasivos del pago de tasas por servicios técnico-administrativos, todas las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que requieran y reciban la prestación de un servicio de la Comisión de Gestión Ambiental.

**Artículo 2.-** Los sujetos pasivos de estas tasas, adquirirán el formulario respectivo en la Tesorería de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

Una vez que la CGA determine los valores a pagarse por los servicios técnico-administrativos que se solicitaren, estos serán depositados por el interesado en la Cuenta Única que para el efecto abrirá la Dirección Financiera de la Municipalidad de Cuenca, a nombre de la CGA.

**Artículo 3.-** Los recursos que se obtuvieren como ingreso resultante de aplicar la presente Ordenanza, formarán parte del presupuesto anual de la CGA, y servirán exclusivamente para financiar el funcionamiento de la misma, a través de la ejecución de planes, programas y proyectos ambientales dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca. Por ningún motivo podrán destinarse, aún por reforma presupuestaria, a una finalidad distinta.

**Artículo 4.-** Los servicios administrativos y las tasas establecidas en la presente Ordenanza, podrán ser motivo de revisión y actualización por parte del Ilustre Concejo Cantonal, previo informe de la CGA y de la Dirección Financiera de la Municipalidad de Cuenca.

**Artículo 5.-** Las tasas por servicios técnico-administrativos que ofrece la CGA, son las siguientes:

<b>1. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>COSTO USD</b>
Certificados.....	6,00
Certificación de documentos.....	4,00 + 0,20 por hoja
<b>2. SERVICIOS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA AMBIENTAL (COPIAS)</b>	
Impresión de una imagen satelital.....	100,00
Archivo digital de mapa en formato jpg.....	250,00
Archivo digital de imagen satelital en formato jpg.....	500,00
<b>3. SERVICIOS DE GESTIÓN Y CALIDAD AMBIENTAL</b>	
Revisión de Estudios de Impacto Ambiental Tipo A y B (Mediano y Alto	Mínimo

Impacto): 10% costo del estudio.....	200,00
Revisión de Diagnósticos Ambientales Tipo A y B (Mediano y Alto Impacto): 10% costo del estudio.....	Mínimo 200,00
Revisión de Estudios de Impacto Ambiental y Diagnósticos Ambientales para edificaciones de comercio o vivienda: 10% costo del estudio.....	Mínimo 100,00
Revisión de Auditorías Ambientales Tipo A y B (Mediano y Alto Impacto): 10% costo del estudio.....	Mínimo 200,00
Emisión de Licencias Ambientales: se calcula en base al costo del proyecto (1 x 1000 del costo del Proyecto).....	Mínimo 500,00
Emisión de patentes anuales para instalación y funcionamiento de antenas de telefonía móvil previa autorización de la CGA.....	1.000,00
Por cada antena instalada (anual).....	100,00
Seguimiento en las fases de construcción y Operación de la implantación del Plan de Manejo Ambiental contenido en los Estudios de Impacto, Diagnósticos y Auditorías Ambientales aprobadas.....	75,00
Declaratoria de Responsabilidad Ambiental de Constructores o Declaratoria Ambiental Inicial (DAI).....	50,00
Certificación de procesos de Producción Más Limpia.....	150,00
Registro y licencia anual de consultores, auditores ambientales (individuales).....	50,00
Registro y licencia anual de consultores, auditores ambientales (firmas).....	100,00
Registro y licencia anual de laboratorios ambientales.....	200,00
Inscripción de personas naturales o jurídicas dedicadas a la gestión total o parcial de productos químicos peligrosos.....	100,00
Por cada químico peligroso registrado.....	50,00
Registro de personas naturales o jurídicas que generen y manejen desechos peligrosos.....	100,00
	0
Emisión de Licencia de Gestión de Desechos peligrosos.....	100,00
Por cada tonelada.....	5,00
Emisión de Licencias Ambientales para actividades acuícolas en tierras altas, en base a los siguientes parámetros:	
<b>HECTÁREAS EN PRODUCCIÓN</b>	
0 a 4,999	
5 a 9,999	
10 a 14,999	
15 a 19,999	
20 a 24,999	
Mayor a 25	
<b>4. SERVICIOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS DE LA GESTIÓN FORESTAL</b>	
	<b>COSTO USD</b>
Inscripción en el Registro Forestal Cantonal, de industrias forestales, aserraderos y depósitos de madera, en su estado natural o primario.....	50,00
Declaratoria, ampliación o derogatoria de declaratoria de bosques y vegetación protectores, por petición del propietario.....	50,00
Certificación de no-afección a las áreas naturales protegidas, bosques y vegetación protectores o Patrimonio Forestal del Estado.....	50,00
<b>5. SERVICIOS DE AREAS NATURALES PROTEGIDAS Y BIODIVERSIDAD</b>	
Emisión de patentes anuales para instalación y funcionamiento de torres de conducción de energía eléctrica en las áreas naturales protegidas, previa	3.000,00

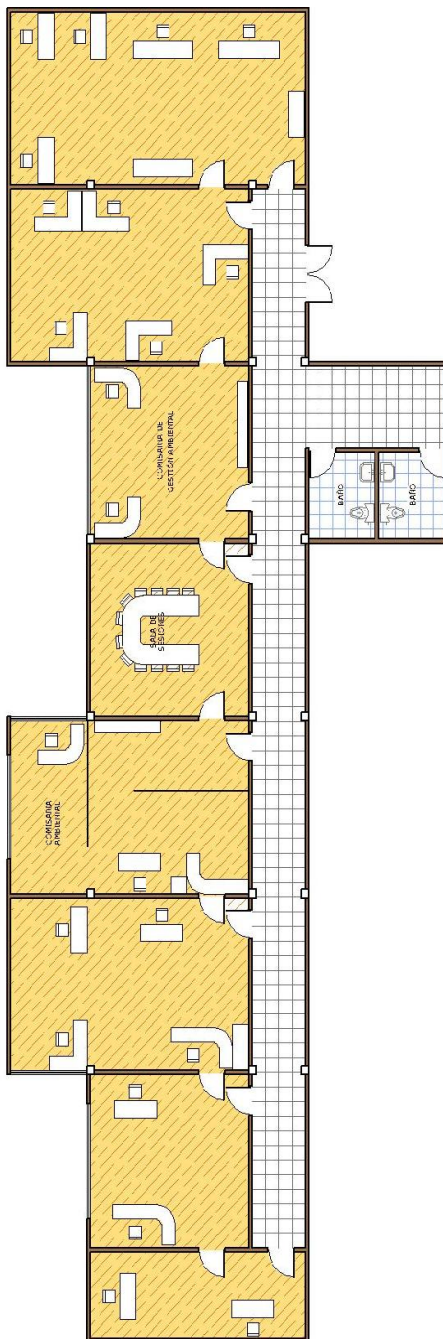
## *Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)*

---

autorización de la CGA.....	
Por cada torre instalada (anual).....	100,00
Emisión de patentes anuales para instalación y funcionamiento de antenas de telefonía móvil en las áreas naturales protegidas, previa autorización de la CGA.....	3.000,00
Por cada antena instalada (anual).....	100,00
Emisión de patentes anuales para el manejo de vida silvestre:	
a) Manejo con fines comerciales.....	200,00
b) Exhibición itinerante de especímenes de la vida silvestre (circos).....	200,00
c) Jardines Botánicos comerciales.....	100,00
* Se exonera del pago de la patente anual a centros de rescate, museos y herbarios.	

ANEXO N° 7

Croquis instalaciones Comisión de Gestión Ambiental





## ANEXO N° 8

### Fichas de Procesos de la CGA

FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO		2.- Tipo de Proceso: Gestión	
1.- Nombre del Proceso: Dirección		2.- Responsable: Presidente del Directorio	
2.- Propósito: Asegurar que se establecen las políticas, estrategias y programas de Gestión Ambiental adecuadas a las necesidades de la ciudadanía y a los objetivos de desarrollo cantonal enmarcándose en las normas legales.		5.- Producto Esperado: Políticas, Estrategias y Programas de Gestión Ambiental acordes a los Objetivos de Desarrollo Cantonal y Normas Legales en Materia Ambiental	
6.- Alcance: Todas las Políticas, estrategias y programas de gestión ambiental que genere o proponga la CGA para la Jurisdicción del Cantón Cuenca.	INICIA: Recepción de Propuestas de Políticas, Estrategias y Programas de Gestión Ambiental	Exclusiones: Políticas, Estrategias y Programas de Gestión Ambiental fuera de la Jurisdicción del Cantón Cuenca	
	TERMINA: Aprobación de Políticas, Estrategias y Programas de Gestión Ambiental		
7.- Documentos Relacionados			
Procedimiento	Instructivos de Trabajo	Formatos - Registros	
	Reglamento Orgánico Funcional CGA		
	Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la CGA		
8.- Entradas		9.- Salidas	
Proceso Anterior	Entrada	Salidas	Procesos Posteriores
Ejecutivo	Propuestas de Planes, Programas y Proyectos a Ser Aprobados	Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Ciudadanía / Todos los Procesos Internos CGA
Ejecutivo	Informes Técnicos	Aprobación de Reglamentos e Instructivos de la CGA	Ejecutivo
Ejecutivo	Informes de Gestión Administrativa y Financiera	Propuestas de Tasas por Servicios Técnico-Administrativos de la CGA	Concejo Cantonal
Ejecutivo	Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos e Instructivos por aprobar	Propuestas de Ordenanzas Relacionadas con la Gestión Ambiental.	Concejo Cantonal
Secretaría	Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Secretaría	Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Secretaría	Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG
Servicios	Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría
Servicios	Seguridad de las Instalaciones	Petición de Dictámenes Legales	Procuraduría
Servicios	Movilización		
Procuraduría	Asesoría en Materia Jurídica Ambiental		
Procuraduría	Propuestas de Instrumentos Jurídicos / Ordenanzas / Reglamentos / Instructivos / Resoluciones y demás Instrumentos Normativos en Materia Ambiental		
Procuraduría	Dictámenes Legales		

**10.- Actividades Principales**

Formular y apoyar la implementación de políticas, estrategias y programas de gestión ambiental acordes a los objetivos de desarrollo cantonal y las normas legales en materia ambiental.

Toma de decisiones en materia ambiental puestas a su consideración y desarrollo de mecanismos para su aplicación

**11.- Recursos**

Personal	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software
			Computadoras Impresoras Sistema Contable Informático

**12.- Objetivos e Indicadores**

Objetivo	Indicador	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	Plazo
Asegurar que la Política Ambiental se revise de forma continua para mantener su adecuación en función de las Necesidades del Cantón	Número de revisiones a la Política Ambiental Cantonal	Presidente del Directorio	Anual	Número de Revisiones a la política ambiental cantonal en un año		1 Revisión / Año	1 año

## Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

<b>FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO</b>			<b>2.- Tipo de Proceso:</b> De Gestión
<b>1.- Nombre del Proceso:</b> Ejecutivo			
<b>3.- Responsable:</b> Director Ejecutivo de la CGA			
<b>4.- Propósito:</b> Ejecutar las políticas, estrategias y resoluciones de la CGA.		<b>5.- Producto Esperado:</b> Eficaz implementación de las resoluciones del Directorio	
<b>6.- Alcance:</b> Políticas, Estrategias y Resoluciones aprobadas por el Directorio	<b>INICIA:</b> Recepción de Políticas, Estrategias y Resoluciones aprobadas por el Directorio	<b>Exclusiones:</b>	
	<b>TERMINA:</b> Al cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas, reglamentos aplicables a la CGA y demás resoluciones del Directorio		
<b>7.- Documentos Relacionados</b>			
<b>Procedimiento</b>	<b>Instructivos de Trabajo</b>		<b>Formatos - Registros</b>
	Ley de Régimen Municipal Reglamento Orgánico Funcional CGA Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la CGA		
<b>8.- Entradas</b>		<b>9.- Salidas</b>	
<b>Proceso Anterior</b>	<b>Entrada</b>	<b>Salidas</b>	<b>Procesos Posteriores</b>
Directorio	Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Propuestas de Planes, Programas y Proyectos a Ser Aprobados	Directorio
Directorio	Aprobación de Reglamentos e Instructivos de la CGA	Informes Técnicos	Directorio
Todos los Procesos Internos	Necesidades de Recursos Económicos	Informes de Gestión Administrativa y	Directorio
Todos los Procesos Internos	Necesidades de Adquisición de Bienes Muebles	Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos e	Directorio
Calidad Ambiental	Pronunciamientos sobre estudios de impacto ambiental, diagnósticos o auditorías ambientales analizados	Aprobación para asignación de recursos Económicos	Asistencia Administrativa y SIG
Calidad Ambiental	Pronunciamientos sobre Términos de Referencia Analizados	Aprobación para adquisición de Bienes Muebles	Asistencia Administrativa y SIG
Calidad Ambiental	Evaluación y calificación de consultores ambientales.	Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG
Calidad Ambiental	Evaluaciones de Cumplimiento de Planes de Mitigación y Manejo Ambiental	Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Calidad Ambiental	Propuestas de manuales e instructivos relacionados con los estudios de impacto ambiental, diagnósticos y auditorías ambientales.	Instrucciones Relativas a las Actuaciones sobre Calidad Ambiental efectuadas por la CGA	Calidad Ambiental
Calidad Ambiental	Seguimiento y Evaluación a proyectos ambientales que se ejecutan dentro del cantón Cuenca.	Instrucciones Relativas a las Actuaciones sobre Biodiversidad efectuadas por la CGA	Biodiversidad
Calidad Ambiental	Iniciativas de mejoramiento de la Gestión Ambiental en el Cantón Cuenca.	Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría

Biodiversidad	Propuestas de Mecanismos para manejo de la biodiversidad silvestre.	Petición de Dictámenes Legales	Procuraduría
Biodiversidad	Informes técnicos relacionados con el uso y aprovechamiento de recursos forestales.	Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Biodiversidad	Directrices técnicas para el manejo de áreas naturales protegidas.	Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Biodiversidad	Indicadores relacionados con la administración del Sistema de áreas verdes del cantón Cuenca.		
Biodiversidad	Evaluación y Seguimiento de proyectos sobre biodiversidad que se ejecutan dentro del cantón Cuenca.		
Secretaría	Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.		
Secretaría	Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA		
Secretaría	Direccionamiento de Comunicación Telefónica		
Servicios	Aseo y Limpieza de las Instalaciones		
Servicios	Seguridad de las Instalaciones		
Servicios	Movilización		
Procuraduría	Asesoría en Materia Jurídica Ambiental		
Procuraduría	Propuestas de Instrumentos Jurídicos / Ordenanzas / Reglamentos / Instructivos / Resoluciones y demás Instrumentos Normativos en Materia Ambiental		
Procuraduría	Dictámenes Legales		
Comisaría	Información acerca de los Procesos de Juzgamiento		
Asistencia Administrativa y SIG	Información Geográfica		
Asistencia Administrativa y SIG	Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal		
Asistencia Administrativa y SIG	Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.		
Asistencia Administrativa y SIG	Cronograma para Utilización de Vehículos		

## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

<b>10.- Actividades Principales</b>							
Coordinar estrechamente con el nivel directivo, para implantar las decisiones del Directorio y velar por el eficiente y eficaz cumplimiento de las mismas							
Poner a consideración del Directorio para su aprobación, la planificación, programas y proyectos a ser desarrollados por la CGA.							
Ejercer autoridad administrativa en materia ambiental dentro del cantón.							
Presentar informes mensuales al Directorio sobre las actividades técnicas; e informes anuales sobre la gestión administrativa y financiera.							
Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas, reglamentos y otras normas aplicables a la CGA, así como las resoluciones del Directorio							
<b>11.- Recursos</b>							
Humano	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software				
	Escritorio Sillon Estanterias	Telefono	Computador				
<b>12.- Objetivos e Indicadores</b>							
Objetivo	Indicador	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	Plazo
Incrementar la Implementación de Políticas, Estrategias y Programas aprobados por el Directorio	Porcentaje de Implementación de las Políticas, Estrategias y Programas aprobados por el Directorio	Director Ejecutivo	Semestral	(Políticas + Estrategias + Programas) implementados / (Políticas + Estrategias + Programas) Aprobados por el Directorio		1 Revisión cada 6 meses	Seis meses

FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO		2.- Tipo de Proceso: Operativo	
1.- Nombre del Proceso: Secretaria			
3.- Responsable: Secretaria de la CGA.			
4.- Propósito: Asegurar que la documentación emitida y remitida desde y hacia la CGA se desarrolle en una forma eficiente y eficaz por el departamento respectivo		5.- Producto Esperado: Una celeridad en la información recibida para el desarrollo eficaz de las actividades que están bajo el desarrollo de la CGA.	
6.- Alcance: Interacción de todas las áreas funcionales de la CGA, Director Ejecutivo, Comisaría, biodiversidad, calidad ambiental y procuraduría	INICIA: Con la recepción de la información remitida a la CGA.	Exclusiones:	
	TERMINA: Con la entrega de la información a los respectivos destinatarios tanto como en la CGA y los regulados.		
7.- Documentos Relacionados			
Procedimiento		Instructivos de Trabajo	Formatos - Registros
		Reglamento Organico Funcional de la CGA.	
8.- Entradas		9.- Salidas	
Proceso Anterior	Entrada	Salidas	Procesos Posteriores
Directorio	Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Todos los Procesos Internos
Directorio / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Asistencia Administrativa y SIG / Procuraduría / Comisaría / Ciudadanía	Necesidades de Consulta del Archivo	Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Directorio / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Asistencia Administrativa y SIG / Procuraduría / Comisaría / Ciudadanía
Asistencia Administrativa y SIG	Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Todos los Procesos Internos / Ciudadanía
Asistencia Administrativa y SIG	Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría
Servicios	Aseo y Limpieza de las Instalaciones		
Servicios	Seguridad de las Instalaciones		
Servicios	Labores de Mensajería		
Ciudadanía	Documentación remitida a la CGA		
Ciudadanía	Llamadas telefónicas entrantes		
Todos los Procesos Internos	Necesidades de Comunicación Telefónica		
Procuraduría	Asesoría en Materia Jurídica Ambiental		

## Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

<b>10.- Actividades Principales</b>							
Recibir la documentación remitida a la CGA, y despacharla a su destinatario Llevar eficientemente los archivos de los documentos de la CGA. Atender las llamadas telefónicas, recibir los mensajes y remitir a los destinatarios Desempeñar las funciones de pro-secretaria en las reuniones del Directorio de la CGA y de las sub-comisiones Responsabilizarse del manejo de los fondos de caja chica de la CGA.							
<b>11.- Recursos</b>							
Humano		Materiales e Insumos		Medios de Comunicación		Equipos - Software	
Secretaria Secretaria Secretaria		Escritorio Sillon Estanterías		Telefono Fax		Computador	
<b>12.- Objetivos e Indicadores</b>							
Objetivo	Indicador	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	Plazo
Incrementar el acceso oportuno a la información de archivos de la CGA	Tiempo de respuesta para una accesibilidad Oportuna al Archivo de la CGA	Secretaria	Mensual	Solicitudes de Acceso al Archivo Atendidas Exitosamente / Todas las Solicitudes de Acceso al Archivo		70%	seis meses

<b>FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO</b>		<b>2.- Tipo de Proceso:</b> Operativo.	
<b>1.- Nombre del Proceso:</b> Servicios			
<b>3.- Responsable:</b> Chofer y Mensajero			
<b>4.- Propósito:</b> Desarrollar las actividades eficiente y eficazmente que esten bajo su responsabilidad		<b>5.- Producto Esperado:</b> El desembolvimiento de las actividades encomendadas	
<b>6.- Alcance:</b> al personal de servicio de la CGA, en las figuras de <b>mensajero</b> y <b>chofer</b> .	<b>INICIA:</b> Orden emitida por la Unidad Administrativa-Financiera.	<b>Exclusiones:</b>	
	<b>TERMINA:</b> Con la ejecución de lo encomendado por la unidad Administrativo-Financiera.		
<b>7.- Documentos Relacionados</b>			
<b>Procedimiento</b>	<b>Instructivos de Trabajo</b>		<b>Formatos - Registros</b>
	Reglamento Orgánico Funcional de la CGA.		
<b>8.- Entradas</b>		<b>9.- Salidas</b>	
<b>Proceso Anterior</b>	<b>Entrada</b>	<b>Salidas</b>	<b>Procesos Posteriores</b>
Directivo	Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Todos los Procesos
Secretaría	Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Labores de Mensajería	Secretaría
Secretaría	Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Seguridad de las Instalaciones	Todos los Procesos
Secretaría	Necesidades de mensajería	Movilización	Biodiversidad / Calidad Ambiental / Ejecutivo / Directivo / Procuraduría
Asistencia Administrativa y SIG	Cronograma para Utilización de Vehículos	Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Asistencia Administrativa y SIG	Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal		
Asistencia Administrativa y SIG	Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.		



## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

<b>10.- Actividades Principales</b>							
Cubrir las Necesidades de Mensajería de la Organización							
Proporcionar la Movilización Requerida por Técnicos y Funcionarios de la Organización							
Seguridad de las oficinas de la CGA.							
<b>11.- Recursos</b>							
Humano	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software				
Chofer	Escritorios	Teléfono	Computadora				
Mensajero	Estanterías	Fax	Impresora.				
	Sillas						
<b>12.- Objetivos e Indicadores</b>							
Objetivo	Indicador	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	Plazo
Incrementar el Cumplimiento del Cronograma de Uso de Vehículos	% de Cumplimiento de Cronograma de Uso de Vehículos	Asistencia Administrativa y SIG	Mensual	Utilización de Vehículos según cronograma / Totalidad de Usos programados en el cronograma	Desconocido		
Disminuir el Tiempo de Respuesta para labores de mensajería	Tiempo de respuesta promedio para labores de mensajería		Semanal	Fecha Entrega de Correspondencia a Destinatario Final - Fecha de Solicitud del Servicio de Mensajería	Desconocido		

FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO			2.- Tipo de Proceso:
1.- Nombre del Proceso: Comisaría Ambiental.			Operativo.
3.- Responsable: Comisario			
4.- Propósito: Sustanciación de los procesos administrativos de juzgamiento hasta determinar las sanciones para los regulados dentro del canton Cuenca.		5.- Producto Esperado: Juzgamiento de los procesos administrativos que emitan la parte tecnica de la CGA.	
6.- Alcance: Dentro del cumplimiento de la norma local vigente alcanzar un porcentaje mayor de cumplimiento por parte del regulado en el cantón Cuenca.	INICIA: Con el informe emitido de parte de las unidades técnicas de la CGA.	Exclusiones:	
	TERMINA: Con la sentencia o fallo a los procesos administrativos realizados.		
7.- Documentos Relacionados			
Procedimiento	Instructivos de Trabajo	Formatos - Registros	
8.- Entradas		9.- Salidas	
Proceso Anterior	Entrada	Salidas	Procesos Posteriores
Directorio	Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Juzgamiento Administrativo	Ciudadanía
Asistencia Administrativa y SIG	Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Información acerca de los Procesos de Juzgamiento	Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Ciudadanía
Asistencia Administrativa y SIG	Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Sanciones y Sellos de Clausura	Ciudadanía
Asistencia Administrativa y SIG	Información Geográfica	Requerimientos de Informes Técnicos	Calidad Ambiental / Biodiversidad
Secretaría	Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG / Ejecutivo
Secretaría	Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Secretaría	Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Servicios	Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Servicios	Seguridad de las Instalaciones	Decomiso de Vida Silvestre	Ciudadanía
Servicios	Movilización	Juzgamiento Administrativo	Fiscalia / ciudadania
Ciudadanía	Denuncias		
Calidad Ambiental / Biodiversidad	Informes Técnicos		

## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

### 10.- Actividades Principales

Control en las fuentes fijas de posibles alteraciones o incumplimientos de las leyes, normas y ordenanzas vigentes dentro del canton Cuenca.

Inspección de las denuncias receptadas sean estas verbal, escritas o por observación del personal de la comisaría.

Informar a los regulados sobre los resultados de los juzgamientos que se realicen por la comisaría.

Juzgar o sancionar aquellos que han incumplido las leyes, normas y ordenanzas de cantón vigentes.

Operativos de control conjuntamente con los organismos de control para la aplicación de la legislación ambiental vigente y la que rige para el canton Cuenca.

### 11.- Recursos

Humano	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software
Doctor en Jurisprudencia Secretario (abogado)	Escritorios Sillones Estanteria	Teléfono Fax.	Computador. Impresoras

### 12.- Objetivos e Indicadores

Objetivo	Indicador	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	Plazo
Disminuir el tiempo de respuesta para Juzgamientos Administrativos	Tiempo de respuesta promedio para juzgamientos administrativos	Comisario Ambiental	Mensual	Fecha de Término del Proceso de Juzgamiento Administrativo - Fecha de Inicio del Proceso de Juzgamiento			

FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO			2.- Tipo de Proceso:
1.- Nombre del Proceso: Biodiversidad			Operativo.
3.- Responsable: Jefe de Biodiversidad			
4.- Propósito: Precautelar el manejo adecuado de la biodiversidad existen dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca.		5.- Producto Esperado: El cumplimiento de la ordenanza vigente para todos los regulados	
6.- Alcance: Vigilar la aplicación de la ordenanza local en protección de la biodiversidad del cantón Cuenca.	INICIA: Con la recepción de la denuncia emitidas a la CGA y previo conocimiento del Director de la CGA.	Exclusiones:	
	TERMINA: Con la emisión de un informe técnico dirigido al director de la CGA y al Comisario Ambiental.		
7.- Documentos Relacionados			
Procedimiento		Instructivos de Trabajo	Formatos - Registros
8.- Entradas		9.- Salidas	
Proceso Anterior	Entrada	Salidas	Procesos Posteriores
Directivo	Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Propuestas de Mecanismos para manejo de la biodiversidad silvestre.	Ejecutivo
Ejecutivo	Instrucciones Relativas a las Actuaciones sobre Biodiversidad efectuadas por la CGA	Informes técnicos relacionados con el uso y aprovechamiento de recursos forestales.	Ejecutivo
Secretaría	Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Directrices técnicas para el manejo de áreas naturales protegidas.	Ejecutivo
Secretaría	Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Indicadores relacionados con la administración del Sistema de áreas verdes del cantón Cuenca.	Ejecutivo
Secretaría	Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Evaluación y Seguimiento de proyectos sobre biodiversidad que se ejecutan dentro del cantón Cuenca.	Ejecutivo / Ciudadanía
Asistencia Administrativa y SIG	Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG
Asistencia Administrativa y SIG	Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.	Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Asistencia Administrativa y SIG	Información Geográfica	Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría
Servicios	Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Petición de Dictámenes Legales	Procuraduría
Servicios	Seguridad de las Instalaciones	Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Servicios	Movilización	Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Procuraduría	Asesoría en Materia Jurídica Ambiental		
Procuraduría	Dictámenes Legales		
Comisaría	Información acerca de los Procesos de Juzgamiento		
Comisaría	Requerimientos de Informes Técnicos		

## Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

<b>10.- Actividades Principales</b>							
Mecanismos adecuados para el manejo de la biodiversidad silvestre. Elaborar informes técnicos relacionados con el uso y aprovechamiento de los recursos forestales. Establecer directrices técnicas para el manejo de las áreas naturales protegidas. Preparar indicadores relacionados con la administración del sistema de áreas verdes del cantón Cuenca. Diseñar, formular, evaluar y dar seguimiento a proyecto sobre biodiversidad que se ejecuten dentro del canton Cuenca.							
<b>11.- Recursos</b>							
Humano	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software				
Ingeniero Agronomo. Licenciado Pasantes.	Escritorios Estantes	Teléfonos Fáx	Computadoras Radio Transmisor				
<b>12.- Objetivos e Indicadores</b>							
Objetivo	Indicador	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	Plazo
Elaborar actividades que promuevan la ejecución de estrategias y programas de desarrollo forestal flora y fauna silvestre	Publicación de programas de desarrollo forestal.	Jefe de la unida técnica.	Anual	Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades presentadas.			

FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO			2.- Tipo de Proceso:
<b>1.- Nombre del Proceso:</b> Calidad Ambiental			
<b>3.- Responsable:</b> Jefe de Calidad Ambiental.			
<b>4.- Propósito:</b> La aplicación de la ordenanza del sub-sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.		<b>5.- Producto Esperado:</b> El cumplimiento de la ordenanza del sub-sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.	
<b>6.- Alcance:</b> A todas las actividad productiva sea esta pública o privada, proyectos u obras que se encuentren emplazadas dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca.	<b>INICIA:</b> Recepción de las denuncias emitidas a la CGA y en conocimiento del director Ejecutivo de la CGA.	<b>Exclusiones:</b>	
	<b>TERMINA:</b> Con el pronunciamiento de un informe técnico de parte de la unidad de Calidad Ambiental.		
<b>7.- Documentos Relacionados</b>			
<b>Procedimiento</b>		<b>Instructivos de Trabajo</b>	<b>Formatos - existen</b>
existen			
<b>8.- Entradas</b>		<b>9.- Salidas</b>	
<b>Proceso Anterior</b>	<b>Entrada</b>	<b>Salidas</b>	<b>Procesos</b>
Directorio	Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca	Pronunciamientos sobre estudios de impacto ambiental, diagnósticos o auditorías ambientales analizados	Ejecutivo
Ejecutivo	Instrucciones Relativas a las Actuaciones sobre Calidad Ambiental efectuadas por la CGA	Pronunciamientos sobre Términos de Referencia Analizados	Ejecutivo
Asistencia Administrativa y SIG	Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal	Evaluación y calificación de consultores ambientales.	Ejecutivo / Ciudadanía
Asistencia Administrativa y SIG	Control e Identificación de los bienes muebles de la CGA.	Evaluaciones de Cumplimiento de Planes de Mitigación y Manejo Ambiental	Ejecutivo / Ciudadanía
Asistencia Administrativa y SIG	Información Geográfica	Propuestas de manuales e instructivos relacionados con los estudios de impacto ambiental, diagnósticos y auditorías ambientales.	Ejecutivo
Secretaría	Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.	Seguimiento y Evaluación a proyectos ambientales que se ejecutan dentro del cantón Cuenca.	Ejecutivo / Ciudadanía
Secretaría	Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA	Iniciativas de mejoramiento de la Gestión Ambiental en el Cantón Cuenca.	Ejecutivo
Secretaría	Direccionamiento de Comunicación Telefónica	Necesidades de Movilización	Asistencia Administrativa y SIG
Servicios	Aseo y Limpieza de las Instalaciones	Necesidades de Información Geográfica	Asistencia Administrativa y SIG
Servicios	Seguridad de las Instalaciones	Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental	Procuraduría
Servicios	Movilización	Petición de Dictámenes Legales	Procuraduría
Procuraduría	Asesoría en Materia Jurídica Ambiental	Necesidades de Consulta del Archivo	Secretaría
Procuraduría	Dictámenes Legales	Necesidades de Comunicación Telefónica	Secretaría
Comisaría	Información acerca de los Procesos de Juzgamiento	Informes Técnicos	Comisaría

## Plan Estratégico y Táctico para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

<b>10.- Actividades Principales</b>							
Inspección técnicas a las actividades productivas, proyectos que se encuentren emplazados dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca. Analizar, aprobar, sugerir modificaciones o rechazar los estudios de impacto ambiental, diagnosticos o auditorias ambientales presentadas a la CGA. Diseñar, formular, evaluar y dar seguimiento a proyectos ambientales que se ejecuten dentro del cantón Cuenca. Formular y coordinar iniciativas de mejoramiento de la gestión ambiental dentro del cantón Cuenca.							
<b>11.- Recursos</b>							
Humano	Materiales e Insumos	Medios de Comunicación	Equipos - Software				
Ingeniero Químico Arquitecta Ingeniero Agronomo. Ingeniero Ambiental.	Escritorios Estanteria	Teléfono Fax.	Computador Impresoras				
<b>12.- Objetivos e Indicadores</b>							
Objetivo	Indicador	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	Plazo
Ejecutar actividades que promuevan el cumplimiento de la normativa ambiental del canton en materia de calidad ambiental.	Nivel de cumplimiento de la narmativa ambiental aplicable a calidad ambiental	Jefe de la Unidad Técnica	Semestral	Numero de regulados que han presentado estudios ambientales/Número de regulados emplazados en el cantón Cuenca.			

**Autores:**  
**Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.**

FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO						2.- Tipo de Proceso:	
1.- Nombre del Proceso: Procuraduría						Operativo.	
3.- Responsable: Procurador.							
4.- Propósito: Asesorar a la CGA en materia legal ambiental para poder ejecutar las disposiciones estipuladas en las ordenanzas que competen al cantón Cuenca.						5.- Producto Esperado: Un asesoramiento en el ámbito legal ambiental para una correcta ejecución de las ordenanzas	
Alcance: Defender los intereses de los habitantes del cantón Cuenca en materia ambiental.			INICIA: Con las necesidades de asesoría jurídica de parte de los niveles directivo, ejecutivo y operativo de la CGA.			Exclusiones: Lo que no este indicado en el organico funcional y en el Marco Regulatorio aplicable.	
			TERMINA: con la emisión de dictámenes legales solicitados por las instancias de la CGA.				
7.- Documentos Relacionados							
Procedimiento			Instructivos de Trabajo Ordenanzas de creación de la CGA. Organico Funcional			Formatos - Registros	
8.- Entradas				9.- Salidas			
Proceso Anterior		Entrada		Salidas		Procesos Posteriores	
Directorio		Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca		Asesoría en Materia Jurídica Ambiental		Directivo / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Secretaría / Ciudadanía	
Asistencia Administrativa y SIG		Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal		Propuestas de Instrumentos Jurídicos / Ordenanzas / Reglamentos / Instructivos / Resoluciones y demás Instrumentos Normativos en Materia Ambiental		Ejecutivo / Directivo	
Asistencia Administrativa y SIG		Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.		Dictámenes Legales		Directivo / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad	
Asistencia Administrativa y SIG		Información Geográfica		Necesidades de Movilización		Asistencia Administrativa y SIG	
Secretaría		Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.		Necesidades de Información Geográfica		Asistencia Administrativa y SIG	
Secretaría		Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA		Necesidades de Consulta del Archivo		Secretaría	
Secretaría		Direccionamiento de Comunicación Telefónica		Necesidades de Comunicación Telefónica		Secretaría	
Servicios		Aseo y Limpieza de las Instalaciones					
Servicios		Seguridad de las Instalaciones					
Servicios		Movilización					
Directivo / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad / Secretaría / Ciudadanía		Necesidades de Asesoría Jurídica Ambiental					
Directivo / Ejecutivo / Calidad Ambiental / Biodiversidad		Petición de Dictámenes Legales					
10.- Actividades Principales							
Asesorar en materia jurídica a los niveles Directivo, Ejecutivo y Operativo de la CGA. Preparar los instrumentos jurídicos necesarios para el desarrollo administrativo de la CGA. Preparar proyectos de ordenanzas, reglamentos, instructivos, resoluciones y demás instrumentos normativos de interés para la gestión ambiental dentro del cantón Cuenca. Coordinar con la comisaría ambiental las acciones pertinentes para la defensa de los intereses del cantón y sus habitantes en materia ambiental							
11.- Recursos							
Humano		Materiales e Insumos		Medios de Comunicación		Equipos - Software	
Doctor en Jurisprudencia (Legislación Ambiental)		Escritorios Esterantería		Teléfono Fax.		Computador Impresoras	
12.- Objetivos e Indicadores							
Objetivo	Indicador	Responsable	Frecuencia Control	Fórmula	Valor Actual	Meta	Plazo
Mantener actualizada la base legal ambiental para el eficaz desarrollo de parte del regulador como de los regulados.	Base legal vigente actualizada y de libre acceso para las consultas de los regulados.	Procurador	Semestral	Fecha de última actualización - Fecha de la anterior actualización			



# Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

FICHA DE PLANIFICACIÓN DE PROCESO				2.- Tipo de Proceso:			
1.- Nombre del Proceso: Asistencia Administrativa y SIG				Operativo.			
3.- Responsable: Asistente Administrativo y SIG.							
4.- Propósito: La asignación y control de los recursos necesarios para los procesos internos de la CGA.			5.- Producto Esperado: La correcta y eficiente asignación de recursos necesarios para los procesos internos de la CGA.				
6.- Alcance: Soporte de información para el Director, como también de administrar los recursos necesarios para los procesos internos de las unidades técnicas de la CGA.		INICIA: Con las necesidades requeridas por los solicitantes.			Exclusiones: A lo que no esta extiplado en el Orgánico Funcional de la CGA.		
		TERMINA: Con la entrega oportuna y eficiente de la información requerida por los demandantes.					
<b>7.- Documentos Relacionados</b>							
<b>Procedimiento</b>		<b>Instructivos de Trabajo</b>			<b>Formatos - Registros</b>		
		Reglamento Orgánico Funcional de la CGA.					
<b>8.- Entradas</b>				<b>9.- Salidas</b>			
<b>Proceso Anterior</b>		<b>Entrada</b>		<b>Salidas</b>		<b>Procesos Posteriores</b>	
Directivo		Políticas de la Gestión Ambiental del Cantón Cuenca		Solicitud de Compra		Departamento de Compras Municipio	
Secretaría		Despacho de Documentación Remitida a la CGA a su respectivo destinatario.		Solicitud de Recursos Económicos		Departamento Financiero	
Secretaría		Control y Acceso Oportuno al Archivo de Documentos de la CGA		Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal		Todos los Procesos Internos	
Secretaría		Direccionamiento de Comunicación Telefónica		Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.		Todos los Procesos Internos	
Servicios		Aseo y Limpieza de las Instalaciones		Información Geográfica		Biodiversidad / Calidad Ambiental / Ejecutivo / Procuraduría / Comisaría	
Servicios		Seguridad de las Instalaciones		Cronograma para Utilización de Vehículos		Ejecutivo / Servicios	
Servicios		Movilización		Necesidades de Consulta del Archivo		Secretaría	
Ejecutivo		Aprobación para asignación de Recursos Económicos		Necesidades de Comunicación Telefónica		Secretaría	
Ejecutivo		Aprobación para adquisición de Bienes Muebles					
Biodiversidad / Calidad Ambiental / Ejecutivo / Procuraduría / Comisaría		Necesidades de Información Geográfica					
Biodiversidad / Calidad Ambiental / Ejecutivo / Directivo / Procuraduría / Comisaría		Necesidades de Movilización					
<b>10.- Actividades Principales</b>							
Solicitud de Compra							
Solicitud de Recursos Económicos							
Asignación de Bienes Muebles de la CGA al personal							
Control e identificación de los bienes muebles de la CGA.							
Información Geográfica							
Cronograma para Utilización de Vehículos							
Necesidades de Consulta del Archivo							
Necesidades de Comunicación Telefónica							
<b>11.- RECURSOS</b>							
<b>Humano</b>		<b>Materiales e Insumos</b>		<b>Medios de Comunicación</b>		<b>Equipos - Software</b>	
<b>12.- Objetivos e Indicadores</b>							
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia Control</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta</b>	<b>Plazo</b>
Administrar y coordinar los recursos necesarios para los procesos internos de la CGA.	El cumplimiento de las necesidades de los clientes internos	Asistente Administrativa y de SIG	Mensual	Fecha de solicitud - Fecha de entrega.	Fecha de entrega de los requerimientos - Fecha de emitida la solicitud.		

## ANEXO N° 9

### Calculo de la muestra

<b>CALCULO DE LA MUESTRA</b>			
probabilidad=	0,5		
Error (t) =	0,08		
Nivel de confianza =	90%		
z =	1,64		
POBLACION	478		
$\theta^2 = p (1-p)$			
$\theta^2 = 0.5 (1 - 0.5)$			
$\theta^2 =$	0,25		
$n_o = \frac{\theta^2 * z^2}{t^2}$			
<b>no =</b>	<b>105</b>		
<b>AJUSTE MUESTRA</b>			
$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$			
<b>n=</b>	<b>103</b>		

ANEXO N° 10

Cuestionario

ENCUESTA

Señor (a) (ita) muy buenos días, queremos pedir su colaboración para que nos conteste unas preguntas sobre su opinión de los servicios que le prestó la Comisión de Gestión Ambiental (CGA, con el fin de medir el Nivel de Satisfacción de los usuarios, lo que nos servirá de mucha ayuda para mejorar la calidad de nuestros servicios.

1. Indique con una cruz el grado de satisfacción?

	SATISFACTORIO 1	BUENO 2	REGULAR 3	MALO 4	INSATISFACTORIO 5
¿Cual es su grado de satisfacción del servicio de brinda la CGA?					
¿Cuál fue el grado de satisfacción durante el proceso de recepción del servicio?					
¿La gestión de su trámite se realizó en tiempo y forma de acuerdo a los plazos oficiales de respuesta?					
¿Como considera la relación calidad precio del servicio que brinda la CGA?					
¿La información que recibió para la realización de su trámite o para la recepción de su servicio fue la correcta?					
¿Cual es su nivel de satisfacción en cuanto al					

desempeño de nuestro personal.					
¿El Funcionario estuvo calificado para realizar sus tareas?					
¿La atención por parte del empleado satisfizo sus expectativas?					

2. ¿Qué percepción tienen hacia la CGA?

	Muy buena
	Buena
	Regular
	Mala
	Pésima

3. ¿Qué percepción tiene de los precios o retribuciones?

	Muy buena
	Buena
	Regular
	Mala
	Pésima

4. Ha tenido usted algún problema a la hora de usar el servicio que brinda la CGA?

SI  
NO

5. En caso de haber respondido SI, indique cual fue el problema

.....  
 .....

6. Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

	Sí, fueron resueltos por la empresa o por sus representantes
	Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa
	No

7. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?

	Fácil
	Difícil
	Claro
	Confuso

8. ¿Cómo considera el costo que pagó por el servicio?

	Adecuado
	Excesivo
	Bajo
	Otro _____

9. De manera alternativa, ¿qué medio le facilitaría para realizar sus trámites o solicitar servicios en la CGA?

	Internet
	Correo
	Teléfono
	Otro _____

10. ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle a la CGA?

.....  
.....  
.....  
.....

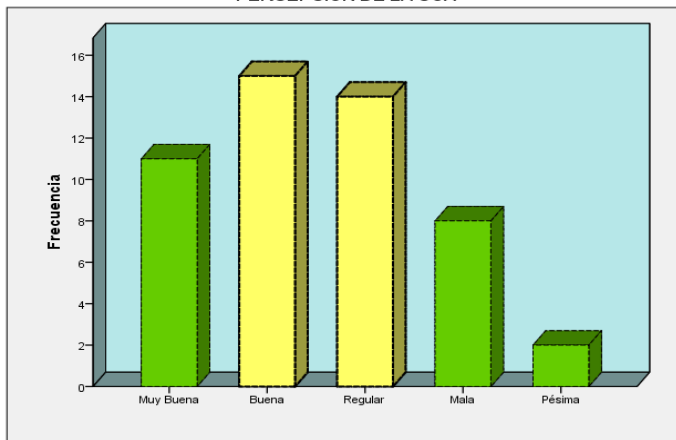
ANEXO N° 11

Resultados de la tabulación de la encuesta

PERCEPCIÓN DE LA CGA

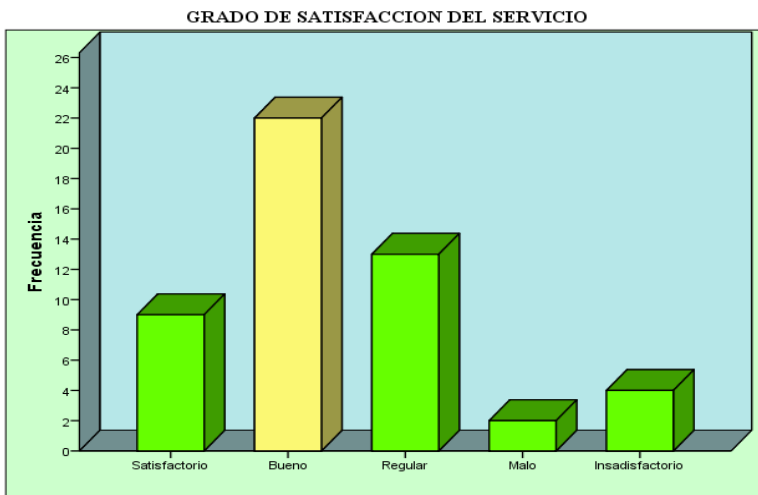
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	11	22,0	22,0	22,0
	Buena	15	30,0	30,0	52,0
	Regular	14	28,0	28,0	80,0
	Mala	8	16,0	16,0	96,0
	Pésima	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

PERCEPCIÓN DE LA CGA



### GRADO DE SATISFACCION DEL SERVICIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Satisfactorio</b>	9	18%	18	18
	<b>Bueno</b>	22	44%	44	62
	<b>Regular</b>	13	26%	26	88
	<b>Malo</b>	2	4%	4	92
	<b>Insatisfactorio</b>	4	8%	8	100
	<b>Total</b>	50	100%	100	

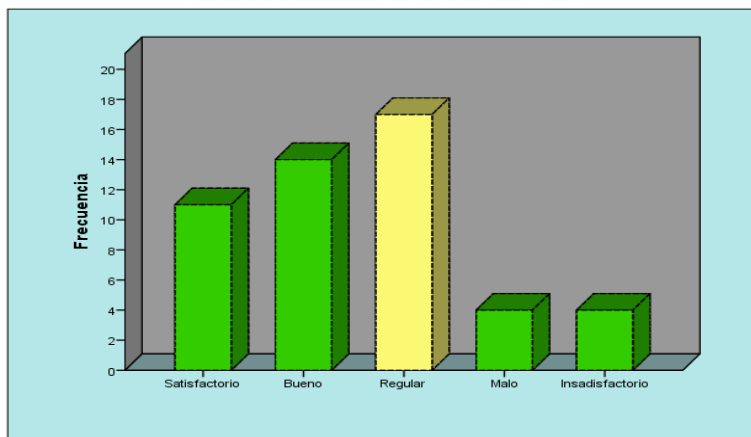




### SATISFACCIÓN PROCESO DE RECEPCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Satisfactorio</b>	11	22,0	22,0	22,0
	<b>Bueno</b>	14	28,0	28,0	50,0
	<b>Regular</b>	17	34,0	34,0	84,0
	<b>Malo</b>	4	8,0	8,0	92,0
	<b>Insatisfactorio</b>	4	8,0	8,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

GRADO DE SATISFACCION DEL SERVICIO

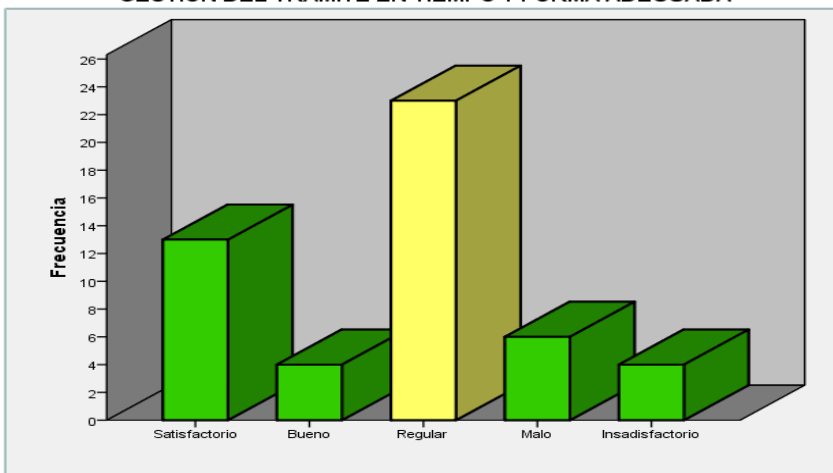


Fuente: Investigación de Mercados

### GESTION DEL TRAMITE EN TIEMPO Y FORMA ADECUADA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Satisfactorio</b>	13	26,0	26,0	26,0
	<b>Bueno</b>	4	8,0	8,0	34,0
	<b>Regular</b>	23	46,0	46,0	80,0
	<b>Malo</b>	6	12,0	12,0	92,0
	<b>Insatisfactorio</b>	4	8,0	8,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

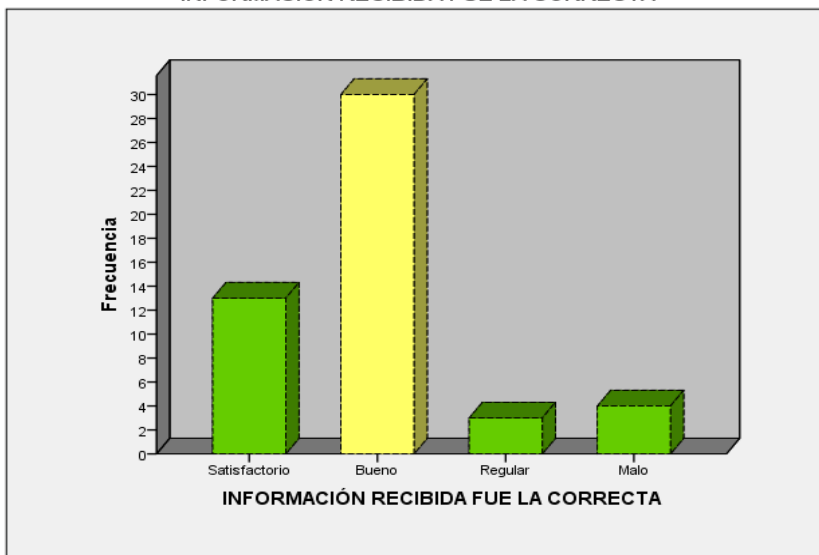
GESTION DEL TRAMITE EN TIEMPO Y FORMA ADECUADA



### INFORMACIÓN RECIBIDA FUE LA CORRECTA

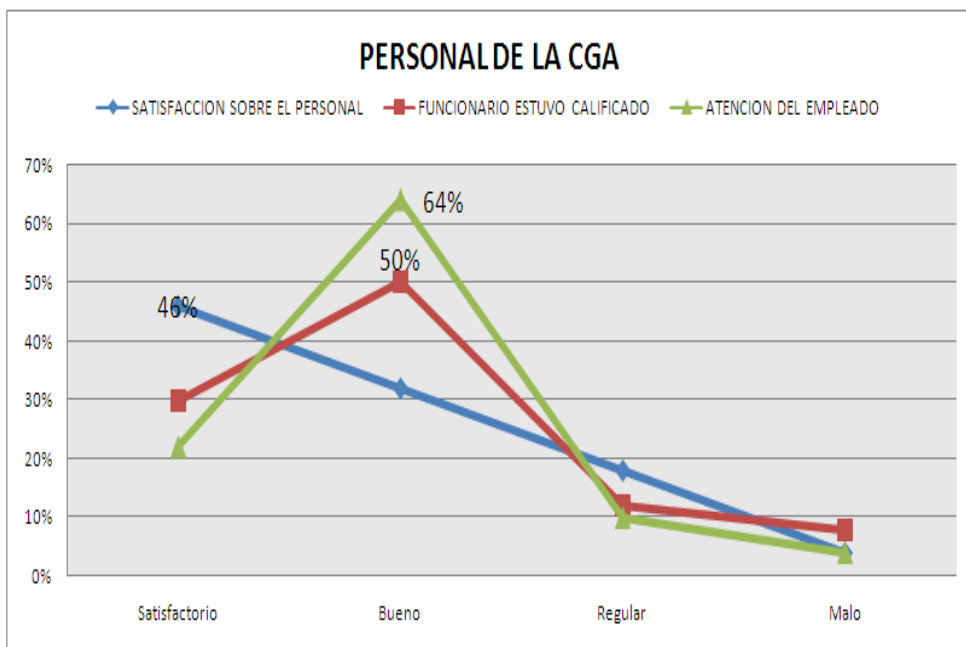
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Satisfactorio</b>	13	26,0	26,0	26,0
	<b>Bueno</b>	30	60,0	60,0	86,0
	<b>Regular</b>	3	6,0	6,0	92,0
	<b>Malo</b>	4	8,0	8,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

INFORMACIÓN RECIBIDA FUE LA CORRECTA



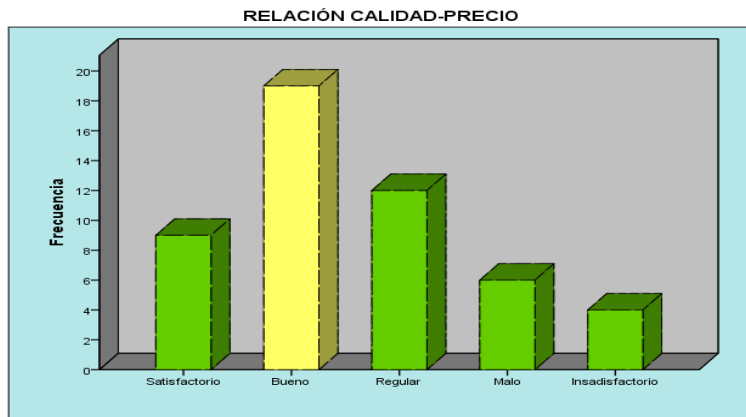
## PERSONAL DE LA CGA

		SATISFACCION SOBRE EL PERSONAL	FUNCIONARIO ESTUVO CALIFICADO	ATENCION DEL EMPLEADO
<b>Válidos</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>46%</b>	30%	22%
	<b>Bueno</b>	32%	<b>50%</b>	<b>64%</b>
	<b>Regular</b>	18%	12%	10%
	<b>Malo</b>	4%	8%	4%
	<b>Total</b>	100%	100%	100%

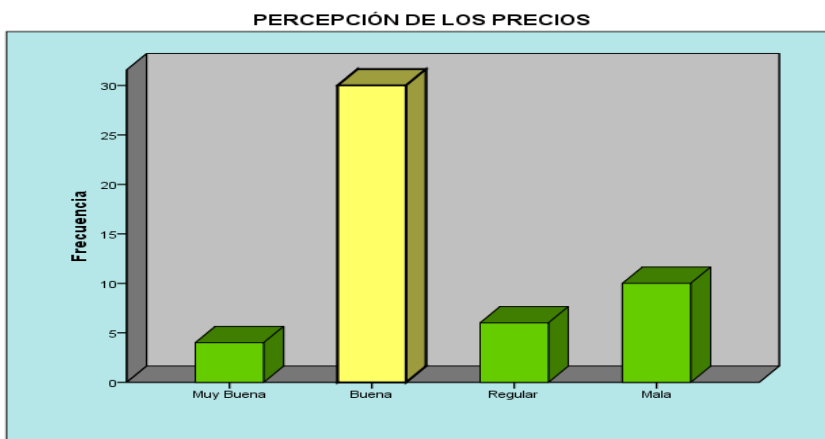


## Plan Estratégico y Tático para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA)

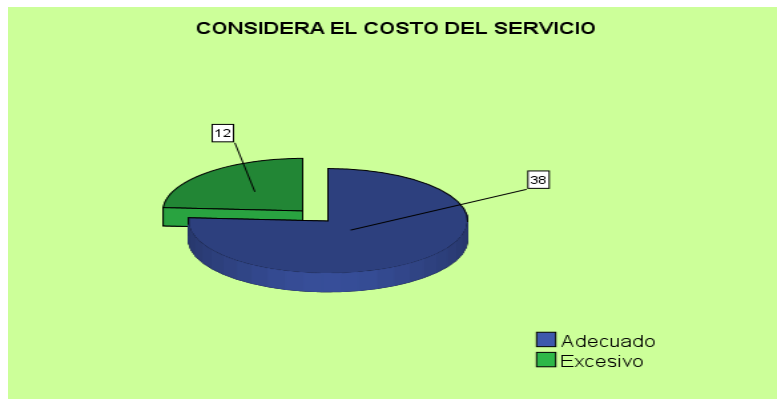
RELACIÓN CALIDAD-PRECIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Satisfactorio</b>	9	18,0	18,0	18,0
	<b>Bueno</b>	19	38,0	38,0	56,0
	<b>Regular</b>	12	24,0	24,0	80,0
	<b>Malo</b>	6	12,0	12,0	92,0
	<b>Insatisfactorio</b>	4	8,0	8,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	



PERCEPCIÓN DE LOS PRECIOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	4	8,0	8,0	8,0
	Buena	30	60,0	60,0	68,0
	Regular	6	12,0	12,0	80,0
	Mala	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



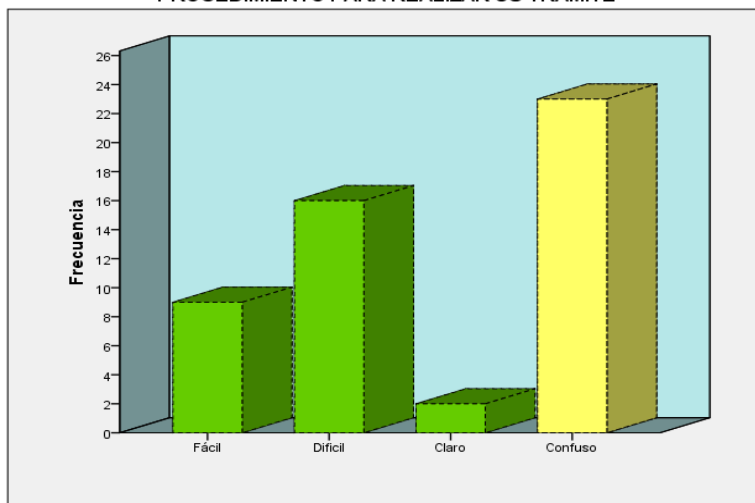
CONSIDERA EL COSTO DEL SERVICIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	38	76,0	76,0	76,0
	Excesivo	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



### PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR SU TRAMITE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Fácil</b>	9	18,0	18,0	18,0
	<b>Difícil</b>	16	32,0	32,0	50,0
	<b>Claro</b>	2	4,0	4,0	54,0
	<b>Confuso</b>	23	46,0	46,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR SU TRAMITE



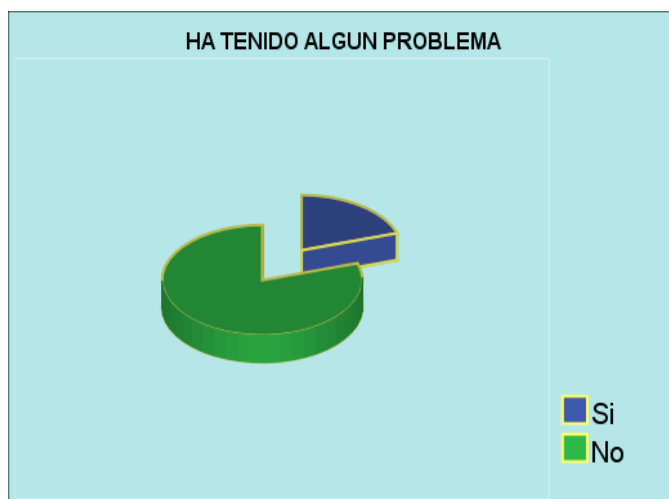


**HA TENIDO ALGUN  
PROBLEMA**

		Porcentaje
<b>Válidos</b>	<b>Si</b>	20,0
	<b>No</b>	80,0
	<b>Total</b>	100,0

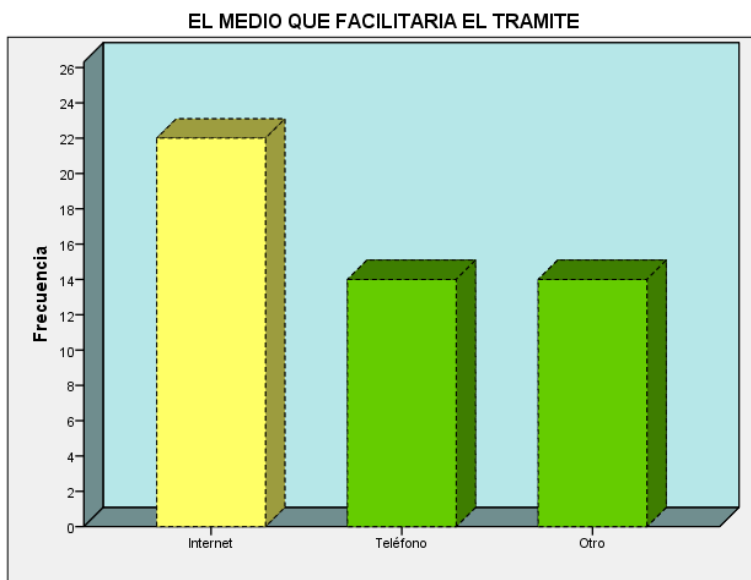
**RESOLVIERON SU PROBLEMA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Si, resueltos por la entidad</b>	19	<b>38,0</b>	38,0	38,0
	<b>Si, resueltos por terceros</b>	3	6,0	6,0	44,0
	<b>No</b>	28	56,0	56,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	



### EL MEDIO QUE FACILITARÍA EL TRAMITE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Internet</b>	22	44,0	44,0	44,0
	<b>Teléfono</b>	14	28,0	28,0	72,0
	<b>Otro</b>	14	28,0	28,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	



Otros: Las respuestas tienen una tendencia a los tramitadores

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AYRES, Frank, Matemáticas financieras, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1997.
- BELLO, Aurelio, PALACIOS Juan, Investigación de mercados y estrategias de marketing, Ed. Civitas, Argentina, 1993
- BERRY Thomas, Como Gerenciar la transformación hacia la Calidad Total, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1992.
- Chiavenato Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pág. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.
- Comisión de Gestión Ambiental (2009-2010). Reporte de Servicios Técnicos, consultado el 20 de enero 2010, en Base de Datos Usuarios.
- Copias facilitadas por el Ing. Xavier Bravo
- Cordero Fernando, Ex alcalde de Cuenca, (2004), Plan Estratégico de Cuenca 2020, Cuenca.
- Coronel Ivan, (2010), Material sobre Planeación Estratégica, Cuenca.
- Corporación de Estudios y Publicaciones, (2003), “Legislación Ambiental, Tomo V, Control de Contaminación, Quito.
- CRON DARYNDLE, “Administración de Ventas”, Ed. McGraw- Hill, Mexico, 1998
- Ecuador, (2008), Constitución Política de la República.
- Ecuador, Ministerio del Ambiente (2010), Leyes Ambientales.
- ECUAMEX Agencia Electrónica de Noticias de Ecuadorinmediato.com
- EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric, Servucción, El Marketing de servicios, Ed. McGraw Hill, España, 1989
- GOVINDEN Lincoyán, Matemáticas Financieras, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1997.

- Granda Paul, Alcalde de Cuenca (2009), Documento de Actualización del Plan Estratégico de Cuenca 2020, Cuenca.
- KLEPPNER Otto, Publicidad, cuarta edición, Mc GrawHill, 1997
- KOTLER, Philip, CAMARA Dionisis, GRANDE Ildefonsa, CRUZ Ignacio, Dirección de Marketing, Ed. Pearson Educación, Madrid-España, 2000
- LAMBIN, Jean-Jacques, (1997) Marketing Estratégico, Ed. McGraw Hill, España
- MALHOTRA, Narres, Investigación de Mercados, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1996.
- SACHS Jeffrey, LARRAÍN, Felipe, Macroeconomía en la economía global, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994.
- SOLOW Daniel, MATHUR Kamlesh, Investigación de Operaciones, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1992
- STANTON, William, Fundamentos de Marketing, Ed. McGraw-Hill/ Interamericana de México, México, 1996

## LINKCOGRAFIA

- Anónimo,(n.d.), 20 de Octubre pagina web:  
<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>
- Figma (n.d.), Convenios, obtenida el 20 de Julio de 2010 de:  
<http://www.figma.gov.ec/udz/cdbiblioteca/Apoyos%20Dz/UDZ/ANEXOS%20GUIAS/Convenio%20MA-%20CONCOPE.pdf>
- Grupo de investigación eumednet (SEJ-309) de la Universidad de Málaga, 19 de agosto de 2010, página web:  
<http://www.eumed.net/libros/2008a/345/Valores%20estrategicos.htm>
- Municipalidad de Cuenca, (n.d.). Obtenida el 21 de Julio de 2019, de:  
[www.cga.cuenca.gov.ec](http://www.cga.cuenca.gov.ec)
- Municipio de Pasaje, (n.d.), Ley Organiza de Régimen Municipal. Obtenida el 2 de agosto de 2010, de:  
[http://www.municipiodepasaje.gov.ec/pdf\\_pasaje/Ley\\_Organica\\_de\\_Regimen\\_Municipal.pdf](http://www.municipiodepasaje.gov.ec/pdf_pasaje/Ley_Organica_de_Regimen_Municipal.pdf)
- Presidencia Ecuador, (n.d.), Leyes Ambientales, Obtenida el 30 de septiembre de 2010 de:  
[http://www.presidencia.gov.ec/articulom.php?ar\\_codigo=129&ca\\_codigo=53&ca\\_padre=0](http://www.presidencia.gov.ec/articulom.php?ar_codigo=129&ca_codigo=53&ca_padre=0)
- Herrera Miguel, Leandro Gabriel, (n.d.), *Planeación y Administración Estratégica*, 18 de agosto de 2010, página web:  
[www.auladeeconomia.com](http://www.auladeeconomia.com)
- Steiner, (1994: Pág.123), *Administración Empresarial*. Obtenida el 18 de Agosto de 2010, página web:  
<http://html.rincondelvago.com/administracion-empresarial.html>
- Adaptado de: MORRISEY, George. 'Pensamiento estratégico'. Ed. Prentice Hall. México. (1997), *Pensamiento Estratégico ¿De Qué Se Trata Todo Esto?*. Obtenido el 18 de agosto de 2010, de:  
<http://www.emprendedor.com/porta/content/view/124/44/>
- <http://definicion.de/plan-operativo/>

**Autores:**  
*Ing. Sonia Pesantez O. - Ing. José Quito J.*

---

- [http://www.sinnexus.com/business-intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business-intelligence/plan_operativo_anual.aspx)
- [http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9\\_III\\_Documentos\\_Programaci%C3%B3n/1\\_que\\_es\\_el\\_POA](http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9_III_Documentos_Programaci%C3%B3n/1_que_es_el_POA)