

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS DE NEGOCIOS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CON MENCIÓN

EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014-2018, DEL FONDO
AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO, IMPACTOS ECONÓMICOS Y AMBIENTALES DE SU GESTIÓN.**

Elaborado por:

SILVIA ALEXANDRA BARBA BRITO

Dirigido por:

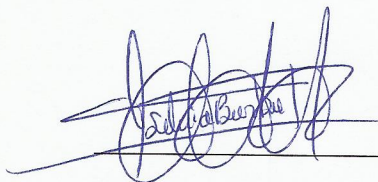
GARY RAFAEL FLOR GARCÍA

2014

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Silvia Alexandra Barba Brito, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Silvia Barba', is written over a horizontal line.

Firma del Graduando

Silvia Alexandra Barba Brito

Yo, Gary Rafael Flor García, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a la señora Silvia Alexandra Barba Brito, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gary Rafael Flor García', is written over a horizontal line.

Firma del Director de Trabajo de Grado

Gary Rafael Flor García

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TÍTULO: DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014-2018, DEL FONDO AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, IMPACTOS ECONÓMICOS Y AMBIENTALES DE SU GESTIÓN.

AUTOR: SILVIA ALEXANDRA BARBA BRITO

DIRECTOR: GARY RAFAEL FLOR GARCÍA

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: FONDO AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

FECHA DE ENTREGA DE TESIS: 24 de Octubre de 2014

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

No. Págs.: 197

No. Ref. Bibliográfica: 52

Anexos: 18

Planos: N/A

RESUMEN:

La presente investigación se realizó al Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que se creó en el año 2005 con el objetivo de dar financiamiento a planes, programas y proyectos en beneficio del ambiente. El presupuesto del Fondo Ambiental está constituido por los fondos provenientes de la recaudación efectuada por el MDMQ: por costos ambientales, multas, por incumplimientos de normas establecidas, así como donaciones voluntarias y fondos provenientes del exterior a la inversión específica del mejoramiento de la calidad ambiental del Distrito Metropolitano de Quito. Posee un presupuesto promedio en los últimos cinco años de USD 7.387.373,60 y su porcentaje de utilización ha sido del 63%, además de esto no posee una medición de impactos ambientales generados por los proyectos en los que se ha invertido.

Como desarrollo de este estudio se realizó un diagnostico estratégico del Fondo Ambiental que abarco un análisis interno a través del establecimiento de la cadena de valor identificando sus actividades primarias y secundarias, así como un análisis de cada una de las áreas del Fondo Ambiental, logrando de esta manera identificar sus fortalezas y debilidades, concluyendo con la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos EFI.

También se generó un análisis externo a través del estudio de las 5 fuerzas competitivas donde se realizó una evaluación de los proveedores y clientes identificando aquellos que poseen poder de negociación, así como las instituciones que realizan actividades similares y el análisis PEST, determinando de esta manera las amenazas y oportunidades, concluyendo con la matriz de evaluación de factores externos EFE.

En base del conocimiento del análisis interno y externo se diseñó la planificación estratégica del Fondo Ambiental para el período 2014-2018, se reformuló la misión y visión, se crearon principios corporativos y valores para que se conviertan en referente de sus colaboradores al realizar su trabajo. Además se estableció el objetivo estratégico y ocho objetivos funcionales por cada una de las áreas de las cuales se establecieron estrategias para lograr su cumplimiento.

Posteriormente se elaboró un plan operativo para realizar la implementación con responsables de cada uno de las acciones a realizar, tiempos y presupuesto. Además se efectuó un análisis de escenarios con estimaciones de los impactos económicos y ambientales del Fondo Ambiental en base a sus ingresos y el empleo que genera, los impuestos y proveedores de bienes y servicios.

La presente investigación aporta con conceptos metodológicos y un conocimiento general del medio ambiente y la manera en que el hombre actúa en él, establece un diseño de planificación estratégica para el Fondo Ambiental que maneja recursos públicos de manera que pueda mejorar su eficiencia operacional logrando de esta manera cumplir con su objetivo de creación de devolver a los contribuyentes un ambiente más sano para vivir dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

PALABRAS CLAVES: MEDIO AMBIENTE, INGRESOS, PRESUPUESTO, PLANIFICACIÓN E IMPACTOS.

MATERIA PRINCIPAL: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

MATERIA SECUNDARIA: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

TRADUCCIÓN AL INGLÉS

TITLE: DESIGN 2014-2018 STRATEGIC PLANNING, ENVIRONMENTAL FUND DISTRICT MUNICIPALITY OF METROPOLITAN QUITO, ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL IMPACTS OF ITS MANAGEMENT.

ABSTRACT: This research was performed at the Metropolitan District of Quito Environment Fund, the same that was created in 2005 with the aim of financing plans, programs and projects to benefit the environment. The budget of the Environment Fund consists of funds from the collection made by the MDMQ: environmental costs, fines for breach of established standards, and voluntary donations and funds from abroad led to the specific investment of quality improvement environmental MDMQ has an average budget of the last five years of USD 7,387,373.60 and its utilization rate has been 63% on

average, besides this does not have a measurement of environmental impacts generated by the projects in which investees.

As development of this study, a strategic assessment of the Environmental Fund that spanned an internal analysis by setting the value chain by identifying your primary and secondary activities as well as an analysis of each of the areas of the Environment Fund was performed, achieving how to identify their strengths and weaknesses, concluding with the development of the evaluation matrix of internal factors EFI.

An external analysis was also generated through the study of five competitive forces where an evaluation of suppliers and customers was conducted to identify those with bargaining power, as well as institutions engaged in similar activities and PEST analysis, thereby determining threats and opportunities concluding with the evaluation matrix EFE external factors.

Based on knowledge of the internal and external analyzes of strategic planning Environmental Fund for the period 2014-2018 was designed reformulated the mission, vision, values and business principles to become the benchmark for his colleagues to do their jobs were created. Besides the strategic goal and eight functional objectives for each of the areas of which were established strategies to achieve compliance was established

Subsequently an operational plan was developed for deployment with officials of each of the actions to take, time and budget. Furthermore, a scenario analysis estimates the economic and environmental impacts of the Environmental Fund based on their income and employment generated, taxes and suppliers of goods and services was made.

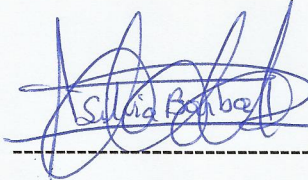
This study provides methodological concepts and a general knowledge of the environment and how man acts on it, establishes a strategic design planning for the Environmental Fund manages public resources so as to improve its operational efficiency thus achieving way to meet its goal of creating repay taxpayers healthier to live within the Metropolitan District of Quito environment.

KEY WORDS: ENVIRONMENT, INCOME, BUDGET PLANNING AND IMPACTS.

FIRMAS:



DIRECTOR



GRADUADO

NOTAS:

Este formulario debe ser llenado por el (los) graduado (s) bajo la supervisión del Tutor.

El resumen debe describir en forma clara y concisa la investigación realizada.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a nuestro Padre Celestial, por haber abierto mi camino y estar conmigo siempre para llegar a culminar un objetivo más en mi vida.

A mis queridos padres por su incondicional apoyo en todo momento. A mi nueva razón de alegría y dicha mi bebe que crece dentro de mí que es la gran bendición que Dios me ha regalado y que desde ya es mi inspiración para seguir adelante en esta vida, a mis amadas sobrinas Camilita y Sofí que con su alegría llenan mi corazón y a mi esposo Carlos por ser mi compañero durante este caminar.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por darme la salud, discernimiento y fe en mi misma para superar cada uno de los obstáculos, porque sin él nada sería posible. A mis padres, Julio y Libia por el apoyo moral y económico para alcanzar cada uno de los objetivos de mi vida.

Al Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a su Directora Ejecutiva, Sandra Cárdenas y su personal por la colaboración brindada durante el presente trabajo.

A mi Director de Tesis, por su guía durante la elaboración del presente trabajo y a mis compañeros de clases por hacer de este tiempo una aventura llena de alegría y compartir una verdadera amistad.

CERTIFICACIÓN

Yo, Silvia Alexandra Barba Brito, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Firma del Graduando

Silvia Alexandra Barba Brito

Yo, Gary Rafael Flor García, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a la señora Silvia Alexandra Barba Brito, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director de Trabajo de Grado

Gary Rafael Flor García

ÍNDICE

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Planteamiento del problema	1
1.2.2 Formulación del problema	4
1.2.3 Sistematización del problema	4
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivo específicos	4
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4.1 Justificación teórica.....	5
1.4.2 Justificación metodológica.....	6
1.4.3 Justificación práctica.....	6
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	8
1.5.1 Marco teórico	8
1.5.2 Marco conceptual	18
1.5.3 Marco espacial y temporal	20
1.6 HIPÓTESIS	20
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.7.1 Métodos de investigación.....	20
Métodos teóricos	20
Métodos empíricos	21
1.7.2 Fuentes de información	22
Fuentes primarias	22
Fuentes secundarias.....	22
2.1 ANÁLISIS INTERNO	23
2.1.1 Análisis actual del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	23
2.1.1.1 Estructura orgánica.....	23
2.1.1.2 Recursos humanos	25
2.1.1.3 Análisis financiero.....	28
2.1.2 La cadena de valor de Porter	39
2.1.2.1 Actividades primarias	40
2.1.2.2 Actividades de apoyo.....	52
2.1.3 Fortalezas y debilidades del Fondo Ambiental	53
2.1.4 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	55
2.2 ANÁLISIS EXTERNO	56
2.2.1 Análisis PEST	56
2.2.1.1 Fuerzas económicas.....	56
2.2.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	65
2.2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	72
2.2.1.4 Fuerzas tecnológicas	75
2.2.1.5 Fuerzas competitivas	78
2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	81
2.2.2.1 La rivalidad entre empresas establecidas de una industria	81
2.2.2.2 El poder de negociación de los compradores	84
2.2.2.3 El poder de negociación de los proveedores	92
2.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos	99
2.2.2.5 El riesgo de la entrada de competidores potenciales	100
El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)	103
2.2.3 Amenazas y oportunidades del Fondo Ambiental.....	105
2.2.4 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	107
3.1 MISIÓN.....	109
3.2 VISIÓN	111

3.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	112
3.4 VALORES.....	114
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	114
3.6 ESTRATEGIAS	119
4.1 DEFINICIÓN DE ACCIONES PROPUESTAS A IMPLEMENTAR.....	123
4.2 PLAN OPERATIVO.....	124
4.2.2 Asignación de recursos	133
4.3 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	136
4.4 PLANEACIÓN DE ESCENARIOS.....	137
4.4.1 Impactos económicos esperados.....	142
4.4.2 Impactos ambientales esperados	144
5.1 CONCLUSIONES.....	148
5.2 RECOMENDACIONES	152
ANEXOS.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	194

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cadena de valor.....	9
Gráfico 2: Las cinco fuerzas competitivas de Porter	9
Gráfico 3: Estructura orgánica - Fondo Ambiental	24
Gráfico 4: Masa salarial del Fondo Ambiental	28
Gráfico 5: Ejecución presupuestaria por grupo de gastos.....	30
Gráfico 6: Cadena de valor del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	39
Gráfico 7: Gastos Fondo Ambiental.....	52
Gráfico 8: Producto Interno Bruto Ecuador y tasa de variación anual	58
Gráfico 9: PIB por sectores	59
Gráfico 10: Desempleo.....	60
Gráfico 11: Inflación en el Ecuador	63
Gráfico 12: Inversión extranjera directa	64
Gráfico 13: Crecimiento población Distrito Metropolitano de Quito.....	67
Gráfico 14: Ciudades con mayor y menor verde urbano	69
Gráfico 15: Índice de verde urbano cantonal Pichincha	69
Gráfico 16: Comparación de la huella ecológica Ecuador-Quito por categoría de consumo	71
Gráfico 17: Orgánico funcional Secretaría de Ambiente.....	75
Gráfico 18: ¿De qué manera conoció la labor del Fondo Ambiental?	87
Gráfico 19: Labor del Fondo Ambiental	87
Gráfico 20: ¿De qué manera conoció la labor del Fondo Ambiental?	95
Gráfico 21: Los términos de referencia son claros y accesibles	95
Gráfico 22: Los tiempos para realización de pagos son adecuados	96
Gráfico 23: Mapa estratégico	115

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Personal Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.....	26
Tabla 2: Índices de gestión fuerza laboral	27
Tabla 3: Presupuesto de la Secretaría del Ambiente financiado por el Fondo Ambiental	29
Tabla 4: Estado de situación financiera análisis horizontal	31
Tabla 5: Estado de resultados, análisis horizontal	32
Tabla 6: Flujo de efectivo período 2009 2013	33
Tabla 7: Estado de situación financiera, análisis vertical	34
Tabla 8: Ejecución presupuestaria Fondo Ambiental	36
Tabla 9: Ejecución presupuestaria en función de ingresos reales	37
Tabla 10: Detalle de ingresos que financian el presupuesto	38
Tabla 11: Entidades de seguimiento y montos transferidos de 2007 a 2013	41
Tabla 12: Avance programático y presupuestario de proyectos al 31 de diciembre de 2013	44
Tabla 13: Ejecución presupuestaria por programa y proyecto financiados por el FADMQ	47
Tabla 14: Empleo, subempleo y desempleo en Ecuador	61
Tabla 15: Clientes Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	85
Tabla 16: Recursos invertidos en programas y proyectos modalidad Fondos Concursables.....	88
Tabla 17: Fondos concursables VI edición.....	89
Tabla 18: Tipos de contratación y montos de contratación	93
Tabla 19: Número de contrataciones, tipo y estado	94
Tabla 20: Donaciones recibidas por el Fondo Ambiental.....	97
Tabla 21: Periodicidad de transferencias realizadas al Fondo Ambiental	98
Tabla 22: Evaluación de la misión del Fondo Ambiental	110
Tabla 23: Evaluación de la visión del Fondo Ambiental	112
Tabla 24: Matriz de alineación estratégica	120
Tabla 25: Presupuesto plan de implementación	133
Tabla 26: Tipo de gasto	134
Tabla 27: Presupuesto de implementación por años.....	135
Tabla 28: Representación en el presupuesto del Fondo Ambiental el valor del plan de implementación.....	136
Tabla 29: Proyecciones de la población, por años calendario	138
Tabla 30: Escenario optimista	139
Tabla 31: Multas no transferidas al Fondo Ambiental	140
Tabla 32: Escenario normal	141
Tabla 33: Escenario pesimista	141
Tabla 34: Estimación de gastos de personal	142
Tabla 35: Estimación de contratación de proveedores	143
Tabla 36: Estimación de impuestos generados por la actividad con proveedores del Fondo Ambiental	143
Tabla 37: Convenios finalizados	144
Tabla 38: Indicadores Ambientales	146

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuestas a clientes	155
Anexo 2: Formato de encuestas a proveedores.....	157
Anexo 3: Actividades que desarrollan algunos cargos del FADMQ	159
Anexo 4: Personal contratado por el Fondo Ambiental.....	163
Anexo 5: Flujo de efectivo	165
Anexo 6: Estado de situación financiera 2012-2013. Análisis horizontal y vertical	166
Anexo 7: Valores pendientes de transferencia por parte del MDMQ.....	169
Anexo 8: Matriz de calificación de proyectos de fondos concursables	170
Anexo 9: Nivel socioeconómico	171
Anexo 10: Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador	178
Anexo 11: Estructura orgánica funcional de la dependencia del MDMQ	182
Anexo 12: Principales proyectos de ONG´s.....	183
Anexo 13: Fondo Ambiental Nacional áreas protegidas	185
Anexo 14: Listado de personas y organizaciones entrevistadas fondos concursables VI convocatoria ...	186
Anexo 15: Procesos de contratación Fondo Ambiental.....	187
Anexo 16: Proyectos desarrollados en Ecuador por USAID	189
Anexo 17: Detalle de convenios interinstitucionales	190
Anexo 18: Indicadores ambientales.....	191

SÍNTESIS

La presente investigación se realizó al Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que se creó en el año 2005 con el objetivo de dar financiamiento a planes, programas y proyectos en beneficio del ambiente. El presupuesto del Fondo Ambiental se genera de la recaudación de impuestos y donaciones, sin embargo, a través de los años presenta un porcentaje promedio de ejecución del 63%; además de esto no posee una medición de los impactos ambientales generados por los proyectos en los que se ha invertido.

En la investigación se realizó un análisis interno a través de la cadena de valor y análisis de las áreas del Fondo Ambiental, así como estableciendo sus fortalezas y debilidades, también se generó un análisis externo a través de las 5 fuerzas competitivas y el análisis PEST, determinando además las amenazas y oportunidades.

En base del conocimiento del análisis interno y externo se diseñó la planificación estratégica para el Fondo Ambiental para el período 2014-2018, además se estableció una propuesta de implementación con responsables, tiempos y presupuesto. También se efectuó un análisis de escenarios con estimaciones de los impactos económicos y ambientales.

Palabras Clave

- Medio Ambiente
- Ingresos
- Presupuesto
- Planificación
- Impactos

SUMMARY

This research was performed at the Metropolitan District of Quito Environment Fund, the same that was created in 2005 with the aim of financing plans, programs and projects to benefit the environment. The budget of the Environment Fund is generated from the collection of taxes and donations; however, through the years has an average implementation rate of 63%; besides this does not have a measurement of environmental impacts generated by the projects in which it has invested.

In an internal analysis research was conducted through the value chain and analysis of areas of the Environmental Fund and establishing their strengths and weaknesses, external analysis is also generated through the five competitive forces and PEST analysis also identifying threats and opportunities.

Based on knowledge of the internal and external analyzes of strategic planning for the Environmental Fund for the period 2014-2018 was designed, along with a proposal for implementing responsible, time and budget was established. Scenario analysis with estimates of the economic and environmental impacts was also performed.

keywords

- Environment
- Revenues
- Budget
- Planning
- Impacts

CAPÍTULO I: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de la Planificación Estratégica 2014-2018, del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Impactos económicos y ambientales de su gestión.

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

El Fondo Ambiental se creó mediante la Ordenanza Metropolitana No.146 sancionada el 20 de mayo de 2005, que al sustituir el Título V “Del Medio Ambiente”, Libro segundo, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito incorpora el Art. II.383.1 que dispone que la Municipalidad a través de la Dirección Metropolitana Financiera, establezca la creación del Fondo Ambiental.

Su objeto es el financiamiento de planes, programas, proyectos, pago a entidades de seguimiento y toda actividad que tienda a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y de la calidad ambiental, de conformidad a las prioridades y políticas ambientales establecidas por la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ).

La Municipalidad creó el Fondo Ambiental con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, siendo el Comité Administrador su máxima instancia, conformado por las siguientes personas:

- a) El Secretario de Ambiente del DMQ
- b) Un representante del Consejo Metropolitano de Quito
- c) Un representante del Consejo Metropolitano del Ambiente
- d) Un representante de las Cámaras de la Producción
- e) Un representante de la Sociedad Civil

- f) Un representante de la Secretaría de Coordinación Territorial y Participación del DMQ
- g) Un representante de la Dirección Metropolitana Financiera
- h) Un representante de la Secretaría de Salud del DMQ

La o el Director Ejecutivo es a su vez el Secretario del Comité Administrador del Fondo Ambiental y su nivel ejecutor.

El presupuesto está constituido por los fondos provenientes de la recaudación efectuada por el MDMQ: por costos ambientales, multas, por incumplimiento de normas establecidas, así como donaciones voluntarias y fondos provenientes del exterior dirigido a la inversión específica del mejoramiento de la calidad ambiental del MDMQ y asciende a USD 6.228.946,32 para el año 2013.

En el Fondo Ambiental trabajan 9 personas en lo correspondiente a la parte administrativa y 43 personas que apoyan técnicamente a la Secretaría de Ambiente, dando un total de talento humano de 52 personas. Se encuentra ubicada en Av. Río Coca E6-85 e Isla Genovesa, en la ciudad de Quito.

Situación actual síntomas y causas

El Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, posee un presupuesto promedio de los últimos cinco años de USD 7.387.373,60 y su porcentaje de utilización ha sido del 63%, además de esto carece de una medición de los impactos ambientales generados por los proyectos en los que se ha invertido para conocer el grado de aporte a la sociedad de los recursos administrados.

El Fondo Ambiental no posee un direccionamiento estratégico que le permita realizar una gestión eficaz a través del establecimiento de objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo, para direccionar sus recursos a la elaboración de proyectos en beneficio del medio ambiente de manera eficiente y efectiva.

El accionar del Fondo Ambiental, se ha reducido a ser el ejecutor del presupuesto solicitado por la Secretaría de Ambiente y muy pocas actividades propias, ya que aproximadamente el 60% del presupuesto con el que cuenta se utiliza para financiar los proyectos planteados por esta Secretaría. La dependencia técnica con esta entidad, hace que el Fondo Ambiental no cumpla eficientemente el objetivo para el que fue creado y los recursos no sean utilizados en su totalidad, sacrificando la realización de una verdadera gestión ambiental.

Además de esto pocas personas naturales y jurídicas presentan los proyectos ambientales para que el Fondo Ambiental los auspicie por desconocimiento de la existencia y labor que realiza.

Pronóstico

De continuar con este accionar el Fondo Ambiental, tendería a desaparecer o ser absorbido por la Secretaría del Ambiente, convirtiéndose en un departamento de ésta, ya que su gestión no va más allá de ser un proveedor de recursos económicos para los proyectos propuestos por la Secretaría del Ambiente.

Además si no es eficiente en la utilización de los recursos económicos con los que cuenta, estos podrían ser reducidos o retirados en su totalidad, ya que el Fondo Ambiental no cumple eficazmente con el objetivo para el que fue creado.

Control pronóstico

Por lo tanto, se considera oportuna la generación de un diseño de la planificación estratégica 2014-2018 del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, analizando los impactos económicos y ambientales de su gestión.

El Fondo Ambiental mediante la planificación estratégica va a fortalecer su gestión, ya que se proporcionan estrategias para el direccionamiento de recursos en proyectos que puedan generar impactos ambientales favorables, así como proponer y mejorar los mecanismos para la inversión de recursos económicos en favor del ambiente, manteniendo indicadores que no sólo se limiten a una ejecución presupuestaria, sino que

permitan medir el impacto ambiental de los recursos invertidos, identificando mecanismos para el involucramiento activo de la comunidad en el cuidado ambiental.

1.2.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias se deberán incluir en el diseño de la planificación estratégica 2014-2018, del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito con el objetivo de dotarle de un direccionamiento estratégico, mejorar su eficiencia en la entrega de recursos económicos y lograr optimizar su difusión en la comunidad?

1.2.3 Sistematización del problema

- a) ¿Cuál es el marco institucional y normativo en el que se desarrolla el Fondo Ambiental?
- b) ¿De qué manera opera el Fondo Ambiental?
- c) ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del Fondo Ambiental?
- d) ¿Cómo operan otras instituciones que realizan la misma labor del Fondo Ambiental?
- e) ¿Cuáles son las principales, amenazas y oportunidades del Fondo Ambiental?
- f) ¿Cuál es la factibilidad de realizar un diseño estratégico para el Fondo Ambiental?
- g) ¿En qué manera contribuiría un direccionamiento estratégico a optimizar la labor realizada por el Fondo Ambiental?

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Diseñar la planificación estratégica por el período 2014-2018, del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de mejorar los impactos económicos y ambientales de su gestión.

1.3.2 Objetivo específicos

- a) Establecer el diagnóstico estratégico del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

- b) Proponer un diseño de planificación estratégica para potencializar el impacto ambiental y económico del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- c) Plantear la implementación de la planificación estratégica del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para mejorar a través del direccionamiento estratégico su eficiencia en la utilización de recursos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizó con el objetivo de dotar al Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de una planificación estratégica que permita mejorar su gestión, para ello se describe a continuación la forma en que se va a realizar.

1.4.1 Justificación teórica

La importancia de esta investigación y diseño de planificación estratégica para el Fondo Ambiental radica en mejorar la gestión que viene realizando en el Distrito Metropolitano de Quito; el medio ambiente en la actualidad se mira amenazado por el abuso y el desgaste que el ser humano genera de manera cada vez más notoria, por lo tanto, es necesario generar un lineamiento estratégico para enfocar los recursos económicos a proyectos con impactos ambientales positivos para la población.

Para realizar el diseño de planificación estratégica, se van a utilizar teorías existentes en la actualidad como las emitidas por Michael Porter, que en su texto Ventaja Competitiva trata temas para el análisis interno como la utilización de la cadena de valor y en el análisis externo la aplicación de las cinco fuerzas competitivas; David Fred en su obra Conceptos de Administración Estratégica, establece el análisis de las fuerzas externas y Strickland- Thompson en su obra Administración Estratégica Textos y Casos trata de la utilización del análisis FODA y su utilidad en la planificación estratégica, las cuales van a ser analizadas permitiendo a través de este conocimiento, llegar a proponer su aplicación, para obtener un diseño de planificación estratégica apegado a la realidad y a la doctrina que en la aplicación en empresas públicas y

privadas a funcionado exitosamente, mejorando los indicadores de rentabilidad y eficiencia.

1.4.2 Justificación metodológica

Para realizar la presente investigación se utilizarán metodologías existentes que hacen viable su realización, por ejemplo teóricas como: análisis-síntesis, inducción-deducción, para que a través de la información obtenida general o particular, generar un conocimiento de la realidad en la que se desarrolla el Fondo Ambiental para la aplicación de las teorías existentes.

Métodos empíricos como: encuesta y entrevista con el objeto de obtener información de las personas que se desarrollan dentro del Fondo Ambiental y fuera de éste, para obtener una investigación basada en la realidad y con el punto de vista de varios actores.

En cuanto al tipo de estudio se van a utilizar los estudios descriptivos, ya que en la presente investigación se analizó la información obtenida para luego describirla. Los tipos de fuentes serán primarias y secundarias, ya que las encuestas y entrevistas generan información primaria y los libros, artículos, folletos consultados información secundaria.

1.4.3 Justificación práctica

El diseño de planificación estratégica para el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se enmarca en los objetivos números 3 y 7 del Plan Nacional de Buen Vivir, emitido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (SENPLADES) que dice:

Objetivo No 3: “Mejorar la calidad de vida de la población”

Políticas y lineamientos estratégicos:

3.10 Garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental, social y cultural.

f. Propiciar la elaboración e implementación de planes de seguridad de agua, para garantizar el acceso sostenible a agua salubre de consumo.

Objetivo No 7: “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.”

Políticas y lineamientos estratégicos:

7.1 Asegurar la promoción, la vigencia y la plena exigibilidad de los derechos de la naturaleza.

Política 7.8 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo.

Políticas y lineamientos estratégicos:

d. Fortalecer los mecanismos de regulación y control y establecer incentivos para la prevención de la contaminación ambiental, el fortalecimiento de consumo responsable y la reducción, neutralización y reciclaje de residuos, mejorando la eficiencia en el uso de los recursos con una perspectiva cíclica y regenerativa en todas sus fases.

La presente investigación tendrá una aplicación práctica principalmente dentro del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ya que ayudará a su Dirección Ejecutiva y las personas que trabajan en el mismo a cumplir sus funciones de manera eficiente y eficaz, a las personas naturales o jurídicas públicas o privadas que presenten proyectos en beneficio del medio ambiente y la comunidad que tendrá un ambiente más sano para vivir.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico

La investigación se llevó a cabo mediante la utilización de modelos teóricos que permitieron diseñar una planificación estratégica para mejorar la gestión del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que se convierta en una guía para la Dirección Ejecutiva y sus colaboradores, reflejándose en impactos ambientales favorables a la colectividad.

Al realizar el análisis interno el objetivo es identificar cómo funciona el Fondo Ambiental para generar sus productos o servicios. Según E. Masifern. J.E Ricart.J.Villa:

“es importante evaluar el potencial de la unidad de negocio para la creación de ventajas competitiva efectivas en sus ámbitos de negocios. Para ello es necesario buscar activos en cada una de las actividades de la empresa, dentro de cada una de las cinco categorías que se describen: tecnológicos, posicionales, Know-how, regulatorios, organizacionales” (Ricart,J,Villa, E,Masifern., 1997, págs. 64,65).

Michael Porter en su obra Ventaja Competitiva plantea el generar una cadena de valor que la describe de la siguiente manera:

“La cadena de valor nos ayuda a identificar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y en especial, de cómo afecta el valor creado para el consumidor”. (Porter, 1985) .

El autor Moya da una definición de la cadena de valor como:

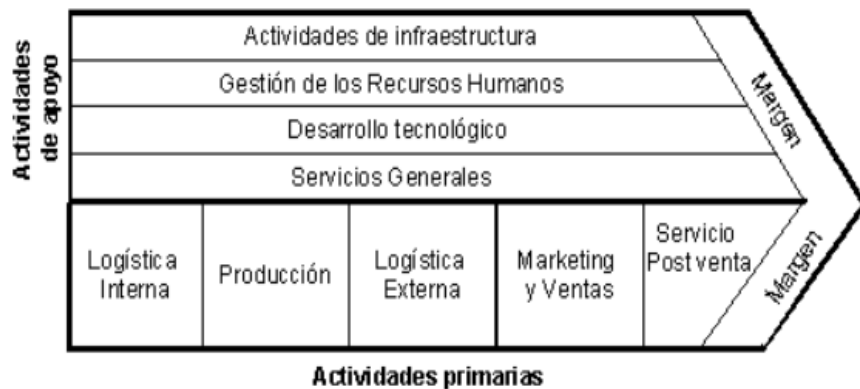
“Las distintas actividades de la empresa que contribuyen a la generación del valor del producto, constituyéndose lo que se denomina cadena de valor de la empresa. Cada actividad influye en la posición relativa de los costos de la empresa o en las bases de la diferenciación del producto” (Moya, 1997, pág. 21)

El modelo propuesto por Porter comprende actividades primarias y de apoyo. Se consideran primarias aquellas que se encuentran relacionadas directamente con la creación de un producto o servicio y por actividades de apoyo aquellas que sustentan al desarrollo adecuado de las actividades primarias.

En la presente investigación se realizó la cadena de valor para el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ya que a través de ella se presentan las actividades principales y de apoyo de una forma relacionada y desagregada a un nivel de mejor comprensión de cómo se encuentra funcionando el

Fondo Ambiental. En el gráfico a continuación se demuestra la cadena de valor propuesta por Porter y en base de la cual se construyó la cadena de valor del Fondo Ambiental.

Gráfico 1: Cadena de valor



Fuente: Thompson, Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. Pág.192
Elaborado por: Thompson, A.

Para conocer el ámbito externo en que se desarrolla el Fondo Ambiental, es importante generar un conocimiento del microentorno externo para lo cual las “cinco fuerzas competitivas de Porter es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas” (Strickland, 2003)

Gráfico 2: Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Carlos Fernández. Comportamientos estratégicos, pág. 8
Elaborado por: Carlos Fernández

El análisis Porter identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva en un determinado mercado o en el microentorno donde se desarrolla una organización. Las califica como las fuerzas que afectan directamente a una organización y que al existir un cambio en alguna de estas es necesario revisar el direccionamiento estratégico de la misma, por ello la importancia de su análisis y aplicación en el diseño de la planificación estratégica. Las cinco fuerzas competitivas, según consta en los libros de Fred y Thompson se pueden definir de la siguiente manera:

Poder de negociación de los consumidores:

Se refiere básicamente al poder que tienen los clientes sobre las empresas que ofrecen el bien o servicio, esto se debe a muchos factores como: *concentración* de varios clientes que demandan los bienes o servicios ya que estos están en la capacidad de exigir a la empresa variables como el precio o la calidad; así también la *diferenciación* mientras los productos tengan menor grado de diferenciación mayor es el poder de los clientes; *volúmenes de compra* cuando los clientes realizan grandes cantidades de compras, éstos pueden exigir plazos para los pagos, promociones en sí y mejores condiciones de compra.

Poder de negociación de los proveedores:

Esta fuerza se refiere al poder de los proveedores, estos son los que dotan a las empresas de bienes y servicios, mientras menos existen su poder se vuelve más fuerte, ya que éstos pueden imponer más reglas para entregar los insumos para la producción.

El poder de negociación de los proveedores va a depender del tipo de producto que entreguen y su importancia dentro de la producción, las condiciones del mercado y el resto de proveedores. Un ejemplo de este poder es los países que forman la OPEP, ya que a través de su organización logran conseguir mejores precios, plazos de entrega, etc.

Amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales:

Esta fuerza se refiere a que cuando un negocio es rentable y los ingresos superan los costos de producción se obtiene un beneficio para la empresa, existirán otras empresas que quieran apoderarse de una parte del mercado, haciendo que los beneficios para los existentes disminuyan.

Por ello existen varios factores que impiden el ingreso de competidores potenciales como son: barreras de ingreso, que pueden ser administrativas o legales, canales de distribución, represalias a los ingresos de competidores pequeños como disminución de precios hasta lograr su salida, entre otras.

Amenaza de llegada de productos sustitutos:

A los productos sustitutos se los define como “bienes o servicios diferentes que llevan a cabo las mismas funciones, o similares que el producto focal (sustituto funcional). Debido a que está disponible como una alternativa o sustituto”. (Hitt, 1999, pág. 68)

La existencia de productos sustitutos, hace que exista más competencia en el mercado ya que los clientes estarán comparando precios, calidad y desempeño, por lo que se hace necesario que las empresas agreguen valor a los productos o servicios ofrecidos para que los clientes los prefieran.

Rivalidad de empresas competidoras:

“Las estrategias de cada empresa tendrán éxito solo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales” (David, 2008, pág. 99)

Esta fuerza exige a las empresas a ser cada vez mejores para lograr un posicionamiento en el mercado, ya que al existir otra empresa que ofrezca el mismo bien o servicio, la competencia por la preferencia del cliente se vuelve cada vez más fuerte.

Las cinco fuerzas mencionadas son necesarias para realizar un análisis del entorno en que se desarrolla el Fondo Ambiental, según los autores este modelo puede ser aplicado a todo tipo de industrias para conocer el entorno en que viene desarrollándose. En el caso del Fondo Ambiental al ser una organización gubernamental, se aplicó el enfoque de conocer el entorno para que a través de este conocimiento se plantee el diseño de la planificación estratégica y procurar la eficiencia y la consecución de los objetivos para la que fue creado.

Además del análisis de las cinco fuerzas E. Masifern. J.E Ricart. J.Villa plantean revisar también las

“fuerzas impulsadoras de la evolución del sector. Estas fuerzas en cambio pueden originarse por factores externos al sector, o bien en muchos casos, ser el resultado de acciones competitivas de empresas dentro del mismo (...) Innovaciones del producto, del proceso o de marketing, cambios a largo plazo en la tasa de crecimiento del sector” etc. (Ricart,J,Villa, E,Masifern., 1997, pág. 58).

Según los autores Hitt, Ireland y Hoskisson “el entorno global es el conjunto de segmentos que están fuera de la empresa”, y que son necesarios evaluarlos, ya que estos afectan directamente a las instituciones.

“El reto de la empresa es explorar, monitorear, pronosticar y evaluar aquellos elementos de cada segmento que tiene mayor importancia para ello. Estas actividades deben dar como resultado que se pueda reconocer los cambios, las tendencias, las oportunidades y las amenazas que están presentes en el entorno” (Hitt, 1999, pág. 42)

Así estos autores precisan el analizar el segmento demográfico definiéndolo como “aquel que está constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población”. Se refiere básicamente al estudio de las variables citadas, éstas influyen directamente en las instituciones y empresas, es importante conocer a la población a la que se dirige los bienes y servicios, por lo que es necesario conocer las proyecciones de crecimiento de la población, los grupos de edad para poderlos segmentar y conocer donde se encuentran localizados.

El segmento económico “se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa”. Este segmento se refiere al análisis de la economía del país donde se encuentra desarrollando la institución para conocer sus tendencias, los cambios que se pueden producir para generar estrategias que ayuden a aprovecharlos o evadirlos.

El segmento político legal “es el campo donde las organizaciones o los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión de conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones”. Este segmento para el caso del diseño de la planificación estratégica del Fondo Ambiental es muy importante, ya que representa la forma en que el gobierno influye en éste. Al ser una institución gubernamental las leyes y reglamentos que tengan que ver con la política ambiental afecta directamente, porque lo que es necesario tener un conocimiento de cómo se encuentra la legislación actualmente y el poder monitorear si existieren cambios.

El segmento socio cultural “es el constituido por las actividades y los valores culturales de una sociedad”. En el país este segmento es muy importante, ya que se tienen varias culturas a las cuales se debe respetar y entender, esta diversidad en la población crea retos y oportunidades para las instituciones, las cuales se deben aprovechar.

El segmento tecnológico “incluye a las instituciones y las actividades implicadas en la creación del conocimiento nuevo y la traducción de este conocimiento en resultados, productos, procesos y materiales”. En la actualidad con el cambio en las tecnologías se debe tomar muy en cuenta, ya que estos pueden generar ventajas competitivas para una institución o el salir del mercado, por lo que es importante analizarla y monitorear los cambios que surgen para estar alertas a los beneficios que pueden generar.

El segmento global “incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos”. Se refiere a la

globalización de los mercados y como éstos pueden afectar, ya que logran traer oportunidades de crecimiento, así como también amenazas con el ingreso de nuevos competidores.

En el modelo de administración estratégica planteada por el autor Fred David se plantea el realizar una auditoría externa, con el objetivo de “desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar”, es importante según el autor que las empresas puedan responder mediante la formulación de estrategias ofensivamente como defensivamente a los factores externos, por eso plantea realizar un análisis a las fuerzas externas que las clasifica en: “fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas” (David, 2008, págs. 82-83).

El análisis planteado por los autores hace referencia al conocimiento del macroentorno, algunos autores mencionan más desgradadamente la generación de este análisis, pero desde un punto de vista, la aplicación de las cinco categorías planteadas por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson y Fred parece importante, ya que analizan los factores clave para tener un conocimiento de este y generar un análisis objetivo basado en las categorías macro, importantes para el desarrollo de cualquier sector empresarial.

Para la presente investigación se efectuó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el objetivo de conocer el micro entorno externo del Fondo Ambiental y para analizar el macro entorno externo se aplicará la teoría mencionada por Hitt, Ireland y Hoskisson que presenta sus cinco categorías de fuerzas externas, mediante la aplicación de estas teorías se puede obtener información para realizar el diseño de la planificación estratégica que se apegue a la realidad del entorno en el que se encuentra desarrollándose el Fondo Ambiental.

“La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocer como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición del negocio es firme o endeble.” (Strickland, 2003, pág. 119)

Thompson estima necesario definir las fortalezas como:

“algo en lo cual es competente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada”, así como las amenazas definido como “una carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja.”

Garrido, por su parte define al análisis FODA de la siguiente manera:

“desde una óptica estratégica identificar las variables clave de la organización, sus fortalezas y debilidades para poder evaluar su posición competitiva confrontando dichos factores con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno” (Garrido, 2006, pág. 125).

Los autores coinciden en la generación de un análisis FODA, este se realizó mediante el conocimiento del negocio y del entorno en el que se desarrolla la organización, y se logró una evaluación objetiva de la posición de la empresa. Fue necesario identificar: *fortalezas* que es lo que la empresa hace bien, esto puede dar información de las ventajas potenciales que se pueden tener frente a los competidores o entidades similares; *debilidades* es importante saber cuáles son puntos débiles para mitigarlos, *oportunidades* y *amenazas* identificar los cambios positivos o negativos en el entorno, para aprovecharlos en el caso de que sean positivos o para buscar soluciones en el caso de que afecten el funcionamiento de la organización.

“La planificación estratégica así entendida tiene los siguientes componentes fundamentales: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación estratégica y la auditoria estratégica” (Amaya, 2013, pág. 14)

“La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. El modelo no garantiza el éxito, pero si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación. Identificar la misión, visión, los objetivos y determinar las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica” (David, 2008).

La generación de la planificación estratégica según los autores se compone de: principios corporativos que son: “el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. La visión “es el conjunto de ideas generales algunas de estas abstractas que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro”. La misión “es la razón de ser la organización que define el quehacer de la misma” (Amaya, 2013, págs. 16,17).

Es importante citar que para iniciar con el diseño de planificación estratégica todas las personas que trabajan para el Fondo Ambiental estuvieron involucradas y formaron parte de la creación de la planificación estratégica, para lograr que se sientan identificados con esta y la pongan en práctica en un futuro. En el caso de las organizaciones no lucrativas según el autor Pablo Navajo es importante que las personas participen en la generación de la planificación estratégica y se les genere responsabilidad con la misión y visión propuestas y se les haga conocer en qué beneficiará ésta en su ambiente laboral. Posteriormente se consideró la formulación de la estrategia que según Amaya es:

“las acciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos” (Amaya, 2013)

También se consideró la opinión de otro autor, quien señala “que las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de nuevos productos, la penetración en el mercado, reducción de costos”. Es importante realizar una adecuada elección de la estrategia a seguir para que en base a esta poder definir claramente los objetivos estratégicos que los definen como: “los resultados específicos que una empresa intenta lograr con su misión básica. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.” (David, 2008)

Los autores citados tratan de la definición de la estrategia, objetivos y planes de acción que son parte primordial del diseño de planificación estratégica que se desea construir para el Fondo Ambiental.

Al generar el diseño de planificación estratégica se tomó en cuenta la posición de los autores citados, en lo que se realizó el diseño de planificación estratégica para el Fondo Ambiental, a través del establecimiento del FODA y el planteamiento del direccionamiento estratégico.

Dentro de la presente investigación también se consideró la planeación por escenarios según el autor Navarro “en entornos donde los cambios se producen rápidamente es necesario técnicas que den una visión más global del futuro”. En este caso es importante para el Fondo Ambiental conocer los impactos económicos y ambientales de su gestión, por lo que es preciso este planteamiento.

“La técnica prospectiva más empleada con estas características es el denominado análisis de escenarios. Un escenario es la descripción de circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro en el tiempo”. (Navajo, 2009).

Según el autor Amaya la planeación por escenarios “es especialmente útil en aquellas situaciones donde se requiere de un alto grado de participación de la gente en la construcción de un nuevo futuro”, en el caso del Fondo Ambiental la participación del personal se considera básica, ya que ellos deben involucrarse en el proceso para que este tenga éxito.

“La planeación por escenarios es de gran utilidad en situaciones donde la organización tiene una visión de túnel. No es extraño, que prácticamente en todas las empresas llegue un momento en donde están tan embebidos en la rutina diaria de los negocios, que la gente pierde la visión de largo plazo”.

Según los autores citados la planeación de escenarios permite tener una visión a futuro de una o más variables que poseen gran incidencia en la organización. En el caso del diseño de la planificación estratégica para el Fondo Ambiental, es preciso incorporar la planeación por escenarios debido a que se requiere tener una estimación de los impactos económicos y ambientales de su gestión. Para conocer con certeza los impactos que este diseño generaría tanto en el ámbito ambiental como económico sería necesario ejecutar la implantación de la planificación estratégica, en vista de que en la presente investigación no se realizará la misma, se considera importante la creación de escenarios planteados a futuro, para tener estimaciones de los impactos que esta crearía.

Según Navajo para usar esta práctica se deben seguir los siguientes pasos:

“construir dos o tres escenarios alternativos, fotografías del futuro que esperamos encontrar, tanto desde una óptica optimista como pesimista a partir de variables externas que hayamos seleccionado; e, imaginar nuestra organización inmersa en cada uno de dichos escenarios probables”. (Navajo, 2009)

La generación de tres escenarios siendo objetivos es crear un escenario optimista, pesimista y esperado, donde se puede tener una visión de cómo se encontraría la organización inmersa en estos y las estrategias que se deberían implementar para obtener las mejores oportunidades y desvirtuar las amenazas que podrían surgir. Los autores citan metodologías similares para la construcción de escenarios de una organización, donde se elige una o varias variables que inciden en el desarrollo de la organización e imaginan está en función de los tres escenarios, esto será utilizado para la construcción de escenarios en el diseño de Planificación Estratégica del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.

“Por definición, las organizaciones no lucrativas, tales como: agencias gubernamentales, universidades y asociaciones de beneficencia no están en el negocio de hacer dinero. Sin embargo, se espera que utilicen sus recursos con eficacia y que operen con eficiencia, y que sus gerentes fijen metas para medir su desempeño”. (Hill, 2004, pág. 7)

Esta posición es la que se espera del Fondo Ambiental, ya que no está en el negocio de generar dinero, pero si de ofrecer un ambiente más sano a las personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante la utilización eficiente y eficaz de los recursos económicos.

1.5.2 Marco conceptual

Las definiciones del marco conceptual se han tomado de varios autores que se utilizarán en la investigación y que se encontrarán al final en la fuente bibliográfica del presente plan.

Actividades de apoyo: Ofrecen el respaldo necesario para que se realicen las actividades primarias.

Actividades primarias: Participan en la creación física de un producto, en su venta y distribución a los compradores y en el servicio después de la venta.

Análisis del entorno: Son todos aquellos actores, factores o fuerzas que surgen fuera de las fronteras de una organización empresarial que son susceptibles de afectarse en sus resultados y por lo tanto influir en las decisiones y actuaciones internas.

Cadena de valor: Es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocio.

Estrategias Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

Fortalezas y debilidades Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.

Misión: Es la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Objetivos: La palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar.

Oportunidades y amenazas: Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Planificación estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización; obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Ventaja competitiva: Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales.

Visión: Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

1.5.3 Marco espacial y temporal

Esta investigación se desarrolló en el Distrito Metropolitano de Quito, la información a ser considerada fueron los datos históricos a partir del año 2009 al 2013, y la propuesta del diseño estratégico comprenderá los años 2014 a 2018.

1.6 HIPÓTESIS

Los recursos económicos del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito no son utilizados en su totalidad por el desconocimiento de la comunidad de su labor y por la dependencia técnica que éste tiene con la Secretaría del Ambiente.

1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Métodos de investigación

Métodos teóricos

Análisis-síntesis

“El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en partes y cualidades, en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión de las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos componentes de un fenómeno o proceso”. (Díaz, 2009, pág. 131)

Este método se utilizó en toda la investigación, ya que es necesario analizar los datos obtenidos y sintetizarlos para generar matrices que llevarán a construir el diseño de planificación estratégica.

Inducción-deducción

“Es posible definir a la inducción como una forma de razonamiento por medio de la cual se transita del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general. La deducción es

también una forma de razonamiento, mediante el cual se transita desde un conocimiento general a otro particular”. (Díaz, 2009, pág. 132).

Se utilizaron en la presente investigación los métodos inductivo y deductivo, ya que a través de la obtención de la información de varias fuentes como por ejemplo las entrevistas a varias personas se llegará a un análisis general, así como también de la información total que se obtenga del macro entorno se podrán generar conocimientos particulares, necesarios para el diseño de la planificación estratégica.

Métodos empíricos

La encuesta

“La encuesta es una técnica basada en entrevistas, a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios que mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica, o correo, permiten indagar las características, opiniones, gustos, conocimientos, etcétera.” (DeConceptos.com, 2014)

En esta investigación se realizaron encuestas a los clientes y proveedores de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental durante el año 2013, que según información obtenida corresponde a 12 proyectos, para conocer su nivel de satisfacción y el conocimiento que éstas tienen de la labor que realiza el Fondo Ambiental. Los formatos correspondientes se encuentran en los Anexos No 1 y 2.

La entrevista

“La entrevista consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, por ejemplo visuales, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación. Puede definirse la entrevista como un test de estímulo-reacción”. (Klaus, 2003, pág. 97).

Esta técnica fue la más utilizada, ya que se obtuvo información de cómo funciona, cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de las entrevistas realizadas a la Dirección Ejecutiva del Fondo Ambiental, los trabajadores, personal Directivo de la Secretaría del Ambiente, personal del Ministerio del Ambiente, personas naturales y jurídicas dedicadas a generar proyectos o consultorías medioambientales y beneficiarios de los proyectos auspiciados por el Fondo Ambiental.

Estudios descriptivos

“Es aquel que examina un fenómeno para describirlo más completamente o para diferenciarlo de otro”. (Cegarra, 2011).

Se utilizó el estudio descriptivo en la investigación porque se realizó un análisis interno y externo del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para posteriormente describir como se ha desarrollado en estos ambientes y diseñar a través del conocimiento obtenido una planificación estratégica por el período 2014-2018.

1.7.2 Fuentes de información

Fuentes primarias

“Son todas aquellas informaciones directas de información, a las cuales se acude por medio de la entrevista o la observación” (Doorman, 1991)

La información en esta investigación se tomó de las fuentes primarias mediante las entrevistas y encuestas que se realizaron a los actores, tanto internos como externos del ambiente en el que se desarrolla la labor del Fondo Ambiental.

Fuentes secundarias

Se indican a todos los materiales escritos que existen sobre un tema específico, como libros, revistas, periódicos, estadísticas, informes y planes. (Doorman, 1991)

Las fuentes secundarias fueron libros, informes, revistas y publicaciones, que se citan en la bibliografía.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como principal objetivo un diagnóstico de la organización para determinar cómo se encuentran los procesos fundamentales de la misma, con el fin de definir aquellos que se realizan adecuadamente para fortalecerlos e identificar en los que existen problemas y mejorarlos. Por esta razón se analizan los siguientes aspectos del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito para conocer su accionar en las diferentes áreas.

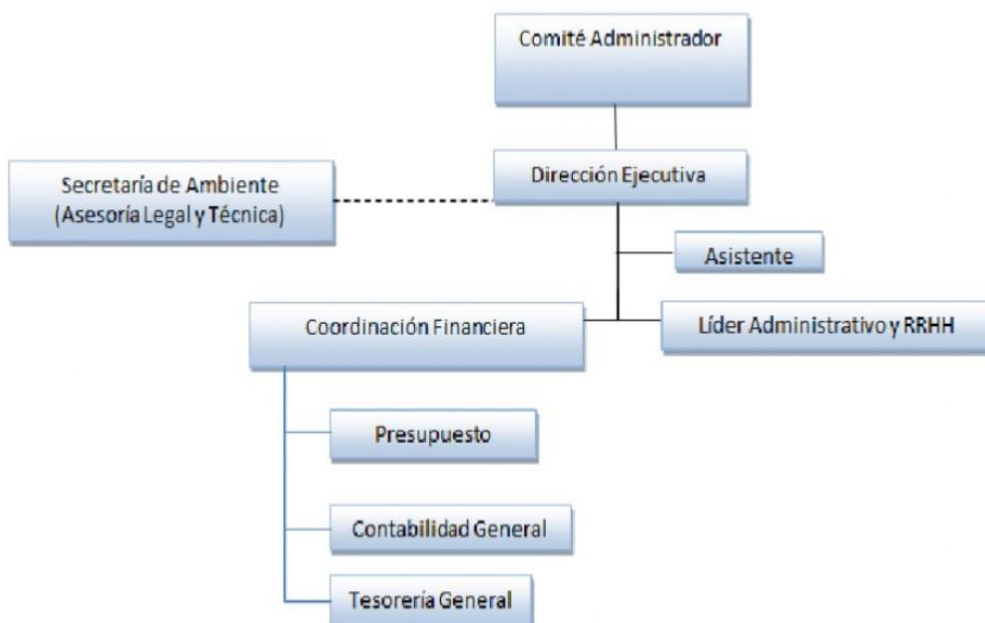
2.1.1 Análisis actual del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

El Fondo Ambiental es una entidad autónoma perteneciente al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, orienta sus esfuerzos a facilitar la implementación de planes, programas y proyectos, a través del financiamiento parcial no reembolsable de las propuestas que promuevan fundamentalmente, la conservación y el desarrollo sostenible local con énfasis en: el mejoramiento de la calidad ambiental de las áreas urbanas, rurales y periféricas del Distrito Metropolitano de Quito; el desarrollo de modelos de gestión para la conservación, explotación del capital natural con base territorial; la restauración y recuperación ambiental de los sistemas naturales y de la biodiversidad; la investigación científica interdisciplinaria y tecnológica relativa a la conservación de ecosistemas, la biodiversidad, los recursos naturales y la gestión ambiental.

2.1.1.1 Estructura orgánica

El Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito presenta una estructura orgánica formal que permite tener un esquema de jerarquización y división de las funciones, tener claro por parte de las personas que trabajan en el mismo sobre la división de las actividades y quién da las órdenes, quien las recibe y ejecuta. Además presenta un organigrama de forma vertical donde el máximo puesto jerárquico se encuentra ubicado en la parte superior del mismo, formado por el Comité Administrador descendiendo en jerarquía hasta la base de la estructura orgánica.

Gráfico 3: Estructura orgánica - Fondo Ambiental



Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Como se puede observar en la estructura orgánica presentada del Fondo Ambiental, la Dirección Ejecutiva es la ejecutora de las disposiciones emitidas por el Comité Administrador que es un cuerpo colegiado formado por los siguientes miembros: El Director Metropolitano Ambiental, un Concejal representante del Concejo Metropolitano de Quito, un representante del Concejo Metropolitano del Ambiente, un representante de las Cámaras de la Producción, un representante de la sociedad civil, un representante de las coordinaciones ambientales zonales, un representante de la dirección metropolitana financiera y de la Dirección Metropolitana de Salud; donde el presidente es el Secretario de Ambiente.

Además carece de un área técnica y legal propia del Fondo Ambiental, ya que éstas se encuentran en la Secretaría del Ambiente. Lo que genera pérdida de tiempo en los procesos en lo que deben intervenir estas áreas, ya que se solicita mediante oficio por parte del Fondo Ambiental los requerimientos y éstos pasan a través del Secretario de Ambiente y de igual manera cuando estas responden, según la entrevista realizada al personal estos suelen tardar entre 12 a 15 días en obtener respuestas.

Tampoco posee una unidad de marketing o publicidad y ninguna de las existentes cumplen con estas funciones, es importante enfatizar en que el marketing no es solo para las empresas con fines de lucro, ya que es aplicable a cualquier tipo de empresa pública y privada que requiera reconocimiento o promoción en el mercado en el que se desarrolla, no simplemente va enfocado a la venta sino al antes durante y después de la misma permitiendo que las personas ocupen o compren un bien y/o servicio y regresen. En el Anexo No 3 se observan las actividades realizadas por cada uno de las personas que laboran directamente en el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, lo que corrobora este comentario.

Con todo el análisis anterior la estructura que presenta el Fondo Ambiental y que viene utilizándose en la actualidad posee muchas deficiencias, empezando por la carencia de un área técnica y legal que apoye a la Dirección Ejecutiva en las decisiones que debe tomar de forma oportuna para la ejecución del accionar del Fondo. Además el no contar con un área o persona que se encargue de difundir las acciones que realiza la organización genera el desconocimiento de las instituciones y de la misma población quiteña.

2.1.1.2 Recursos humanos

El personal que actualmente labora en el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito y la descripción de sus principales funciones se detalla en la Tabla No 1.

Existe más personal que las 9 personas citadas, que es contratado por el Fondo Ambiental como técnicos ambientales, abogados que son asignados a la Dirección Metropolitana de Gestión de la Calidad Ambiental, Dirección de Gestión de Patrimonio Natural, Dirección Metropolitana de Políticas y Planeamiento Ambiental de la Secretaría del Ambiente y la Agencia Metropolitana de Control, los mismos que se detallan en el Anexo No 4.

Tabla 1: Personal Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito

CARGOS	PRINCIPALES FUNCIONES
Directora Ejecutiva	Ejecución de resoluciones del Comité Administrativo
	Elaboración de informes para la presentación de propuestas al Comité Administrativo
	Coordinación de procesos y proyectos con el Secretario de Ambiente
Coordinador Financiero	Recopilar y analizar estados financieros y recomendar acciones preventivas y correctivas para la administración de recursos.
	Coordinar reformas del PAC y el POA institucional con el área de planificación
	Coordinación de actividades delegadas por la Dirección Ejecutiva del Fondo Ambiental
Contadora	Elaboración de estados financieros con sus respectivas notas explicativas
	Envío declaraciones de impuestos al SRI
Tesorero	Verificar y registrar la información habilitante previo el pago
	Elaborar los comprobantes de retención
Jefe Administrativa	Procesos de contratación pública (ínfima cuantía)
	Control y mantenimiento vehicular
Jefa de Recursos Humanos	Elaborar la planificación de talento humano
	Elaborar el plan de vacaciones
	Evaluaciones de desempeño y selección de personal
Asistente Administrativo	Revisar los procesos de contratación pública
	Subir procesos al portal de comprar públicas
	Control de inventarios de bienes
Asistente Ejecutiva	Mantener el archivo de documentos
	Llevar la agenda de la Directora Ejecutiva
	Encargarse de coordinación de Comité Administrador
Chofer 1	Mantenimiento de vehículos y transporte

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: El Autor

En total el personal contratado por el Fondo Ambiental son 52 personas, de las cuales 9 se encuentran bajo la modalidad de libre remoción que representa el 17% y 43 personas se encuentran bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales que representa el 83%. A pesar de que la remuneración del personal se considera superior a la del mercado laboral en lo que respecta al servicio público la inestabilidad es un factor que influye en la rotación de personal de manera continua, según comentarios en la entrevista realizada a la Jefa de Personal del Fondo Ambiental. Otro factor comentado es que las capacitaciones que se dan al personal son escasas, ya que como el personal tiene una alta rotación debido a que su permanencia en el Fondo Ambiental es máxima de dos años por el Reglamento General a Ley Orgánica del Servicio Público en su Art. 143, que menciona:

“El plazo máximo de duración del contrato de servicios ocasionales será de hasta doce meses o hasta finalizar el ejercicio fiscal en curso, y podrá ser renovado por única vez hasta por doce meses adicionales en el siguiente ejercicio fiscal”

A continuación se presentan los índices de gestión de la fuerza laboral correspondiente a los años 2011 al 2013, proporcionado por el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, determinados en base a la información de recursos humanos.

Tabla 2: Índices de gestión fuerza laboral

INDICES DE GESTIÓN- FUERZA LABORAL			
NOMBRE	2011	2012	2013
Renuncias laborales	13	16	33
Ingresos	36	31	59
Contrataciones laborales	44	49	51
Rotación de personal	52%	31%	51%

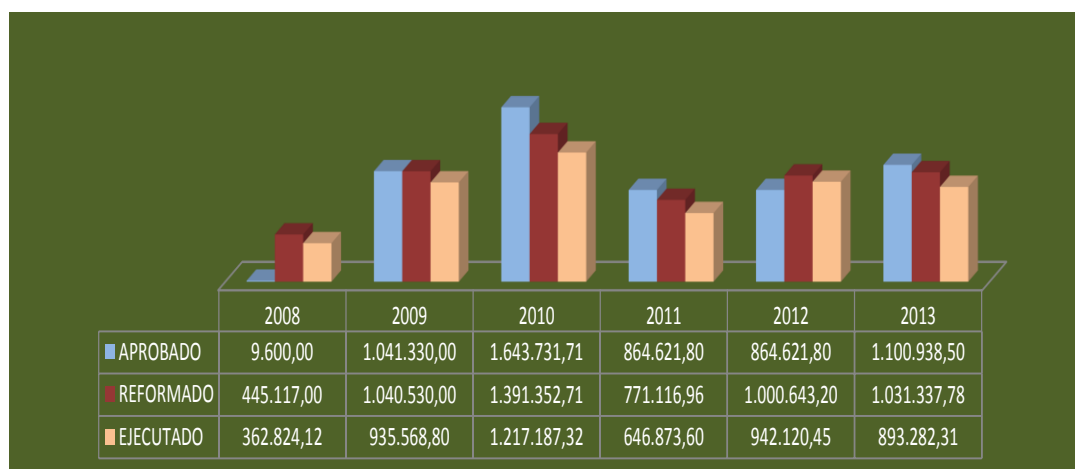
Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Para los años anteriores no se ha podido determinar los indicadores, ya que no se cuenta con la información, el indicador de rotación de personal corresponde al cálculo de ingreso de Personal- # Salidas de Personal / #Total de Empleados y la frecuencia de medición es anual. Como se puede observar en la Tabla No 2 durante el año 2013 en relación con el año 2012 se produjo un incremento en la rotación de personal del 61%, por lo que es importante que se brinde estabilidad al personal, ya que el proceso de inducción y aprendizaje de un nuevo colaborador requiere de tiempo y esfuerzo por parte del Fondo Ambiental.

En función de lo comentado, el Comité Administrador emitió la política de que no se invierta en capacitación de personal, ya que en especial para el personal técnico es costoso y se mantiene el mismo tratamiento para el personal administrativo. A través de los años se ha realizado un incremento de la masa salarial del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, la cual se presenta a continuación en el Gráfico No 4.

Gráfico 4: Masa salarial del Fondo Ambiental



Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

En el año 2008 el valor por concepto de masa salarial fue de USD 362.824,12 y en el año 2009 fue de USD 935.568,80 que representa un incremento de 238%, el año en que el valor es más alto es el 2010 donde se presenta un incremento con relación al año anterior de 30,10%; el valor promedio en los siguientes años representa USD 827,425.45 esto se debe al programa apoyado por el Fondo Ambiental denominado Fortalecimiento Institucional y de Recursos Humanos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

2.1.1.3 Análisis financiero

Al generar el análisis financiero del Fondo Ambiental se van a examinar los siguientes aspectos: el aporte del Fondo Ambiental en el presupuesto de la Secretaría del Ambiente, grupo de gastos para analizar los más significativos y los estados financieros a diciembre de 2013.

Según entrevista realizada a la Directora Ejecutiva del Fondo Ambiental existe un debilitamiento de la autonomía presupuestaria, financiera y administrativa debido a que en la actualidad se encuentran financiando actividades de la Secretaría del Ambiente.

Tabla 3: Presupuesto de la Secretaría del Ambiente financiado por el Fondo Ambiental

PRESUPUESTO DE LA SECRETARIA DEL AMBIENTE							
AÑO	MDMQ			FONDO AMBIENTAL			PRESUPUESTO S.A. FINANCIADO POR EL F.A
	PRESUPUESTO	DEVENGADO		PRESUPUESTO	DEVENGADO		
2006	905,854.96	838,543.52	93%	908,235.00	595,508.36	66%	50%
2007	1,319,253.97	1,271,108.74	96%	8,468,379.01	1,901,049.62	22%	87%
2008	894,128.31	879,160.74	98%	11,481,979.00	9,238,390.20	80%	93%
2009	1,003,282.67	961,380.46	96%	7,796,380.00	4,553,440.66	58%	89%
2010	800,751.04	810,032.68	101%	7,839,496.00	4,258,154.85	54%	91%
2011	3,468,345.54	2,140,855.63	62%	7,102,433.28	4,897,475.74	69%	67%
2012	3,815,458.50	2,917,399.64	76%	7,969,612.40	5,713,376.54	72%	68%
2013	3,508,236.81	2,263,862.92	71%	6,294,769.46	3,957,496.26	63%	66%

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Como se observa en la tabla anterior el Fondo Ambiental desde su creación ha venido apoyando a la Secretaría del Ambiente en sus actividades de acuerdo al objeto de su creación, pero a través de los años el porcentaje de presupuesto financiado por el Fondo Ambiental se ha venido incrementando hasta llegar a financiar en los años 2008 y 2010 el 93% y 91% respectivamente de su presupuesto, el objetivo del Fondo Ambiental es:

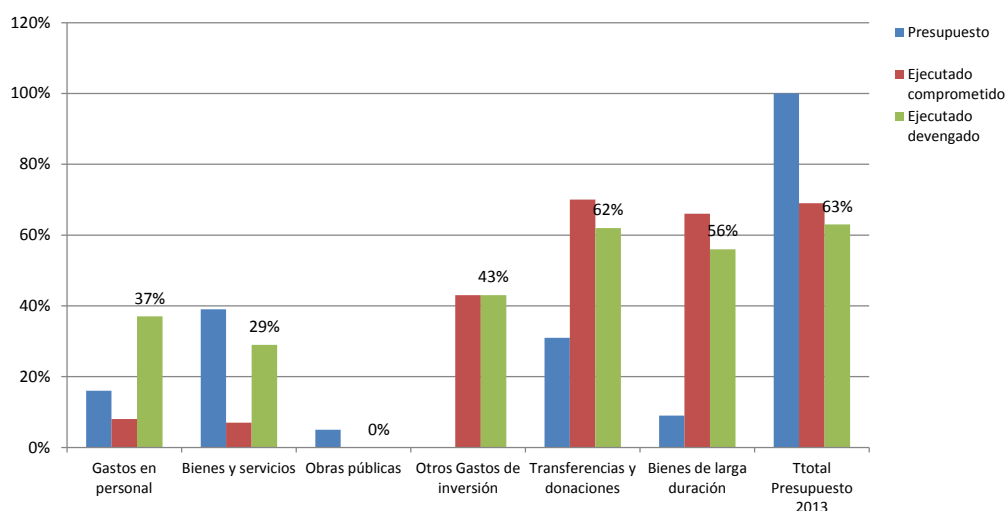
“El financiamiento no reembolsable de planes, programas y proyectos; pago a las entidades de seguimiento, empresas consultoras y consultores individuales; fortalecimiento institucional de la Dirección Metropolitana Ambiental; y el ejercicio de toda actividad y financiamiento que tienda a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales, y de la calidad ambiental, de conformidad con las prioridades, políticas ambientales y resoluciones establecidas por la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito” (FADMQ, 2014)

Sin embargo, en la actualidad el financiamiento a planes, programas y proyectos en beneficio del medio ambiente se han visto reducidos al apoyar actividades para los programas de la Secretaría del Ambiente, que se ha convertido en la ejecutora de los proyectos y no el ente rector de la regulación ambiental.

En lo relacionado al gasto, el que corresponde a gastos de personal para el Fondo Ambiental es el más alto en relación a los demás gastos de bienes y servicios, obras

públicas, gastos de inversión, transferencias y donaciones, bienes de larga duración como se observa en el gráfico a continuación:

Gráfico 5: Ejecución presupuestaria por grupo de gastos



Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Al analizar la ejecución presupuestaria por grupo de gastos, el gasto más alto es el gasto de personal, ya que tiene 52 personas contratadas y pagadas por el Fondo Ambiental, sin embargo, no todos trabajan para el Fondo Ambiental, directamente solo 9 personas trabajan en este.

El Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito tiene un sistema tecnológico denominado Olympos adquirido recientemente para el manejo de las áreas de: presupuesto, contabilidad y tesorería; sin embargo, según entrevista realizada con el Coordinador Administrativo Financiero del Fondo Ambiental no se encuentran integrados, por lo que requieren tiempos extra para conciliar cada uno de los módulos y emitir los reportes. Además se menciona que cada vez que se requiere una capacitación o arreglo se tiene que realizar una nueva cancelación debido a que no cuentan con las licencias del programa, por lo que algunas veces los informes no son oportunos, ni confiables.

Con los balances proporcionados por el Fondo Ambiental se realizó un análisis horizontal comparando los estados de situación financiera y estado de resultados de los años 2012 y 2013, con el objetivo de obtener una visión del desarrollo financiero del Fondo en estos años. El análisis horizontal permite obtener las variaciones de cada una de las cuentas de los balances en forma relativa y porcentual de manera que se puedan analizar las mismas para conocer las razones de las variaciones de un período a otro.

Tabla 4: Estado de situación financiera análisis horizontal

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FONDO AMBIENTAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO ANÁLISIS HORIZONTAL AÑO 2012 Y 2013				
ACTIVOS	AÑOS		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2012	2013	ABSOLUTO	RELATIVO
		AÑO BASE	(Aumento- disminución)	Porcentual
CORRIENTES	3,577,239.02	1,044,396.61	-2,532,842.41	-71%
FIJOS	735,668.87	19,310.46	-716,358.41	-97%
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	0.00	10,243.43	10,243.43	
OTROS	1,496.64	1,313.48	-183.16	-12%
TOTAL ACTIVOS	4,314,404.53	1,075,263.98	-3,239,140.55	-75%
PASIVOS				
CORRIENTES	1,161,295.39	390,386.60	-770,908.79	-66%
TOTAL PASIVOS	1,161,295.39	390,386.60	-770,908.79	-66%
PATRIMONIO				
	3,153,109.14	684,877.38	-2,468,231.76	-78%
TOTAL PATRIMONIO	3,153,109.14	684,877.38	-2,468,231.76	-78%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	4,314,404.53	1,075,263.98	-3,239,140.55	-75%
ORDEN DEUDOR	3,174,208.69	1,841,559.47	-1,332,649.22	-42%
ORDEN ACREEDOR	3,174,208.69	1,841,559.47	-1,332,649.22	-42%

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: El Autor

En lo concerniente a las cuentas de activo se observa en el análisis horizontal correspondiente al grupo del activo que existe una disminución en US 3 239.140,55 que representa el 75% con respecto al año anterior, esta disminución se presenta en todo el grupo de activo corriente en un 71% en el activo fijo en un 97% y en otros activos de un 12%. En los activos corrientes se observa un importante incremento en la cuenta de anticipo proveedores de bienes y servicios por la ejecución de proyectos en marcha.

El grupo de pasivos y patrimonio representa una disminución del 75% que en términos relativos representa un USD 3.239.140,55, el grupo de pasivo en un 66% y el

de patrimonio en un 78% principalmente la cuenta de patrimonio de Gobiernos Autónomos Descentralizados que presenta una disminución porcentual del 51%.

Tabla 5: Estado de resultados, análisis horizontal

FONDO AMBIENTAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
ESTADO DE RESULTADOS
ANÁLISIS HORIZONTAL

		AÑOS		ANÁLISIS HORIZONTAL	
		2012	2013	RELATIVO	ABSOLUTO
				(AUMENTO O DISMINUCIÓN)	PORCENTUAL
	RESULTADO DE EXPLOTACION	70.840,00			
6.2.4.03.99	OTROS SERVICIOS TÉCNICOS Y ESPECIALIZADOS	70.840,00	0,00	-70.840,00	
	RESULTADO DE OPERACION	-4.929.160,44	-4.084.338,31		
6.3.1.51.01	INVERSIONES DE DESARROLLO SOCIAL	-4.929.160,44	-4.084.338,31	844.822,13	-17%
	TRANSFERENCIAS NETAS	2.756.226,99	2.643.296,94		
6.2.6.21.04	DE ENTIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO	2.756.226,99	2.643.296,94	-112.930,05	-4%
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	8.529,85	-430.053,84	-438.583,69	-5142%
6.2.9.51.01	ACTUALIZACIÓN DE ACTIVOS	1.750,52	6.300,00	4.549,48	260%
6.2.9.52.01	AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES	19.997,66	26.497,96	6.500,30	33%
6.3.8.54.01	AMORTIZACIÓN DE INCOBRABLES	-166,29	-183,16	-16,87	10%
6.3.8.93.01	COSTO DE PÉRDIDAS EN BIENES DE LARGA DURACIÓN	-368,00		368,00	-100%
6.3.9.52.01	ACTUALIZACIÓN DEL PATRIMONIO	-834,70		834,70	-100%
6.3.9.53.01	AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES	-11.849,34	-462.668,64	-450.819,30	3805%
	RESULTADO DEL EJERCICIO	-2.093.563,60	-1.871.095,21	222.468,39	-11%

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: El Autor

En el estado de resultados se ve una disminución de los resultados del ejercicio en un 11%, al ser una pérdida del ejercicio se mira que el Fondo Ambiental en el año 2013 disminuyó sus gastos en USD 222.468,39; pero también es importante aclarar que los resultados de la operación en la cuenta inversiones de desarrollo social también se tiene una disminución del 17%, lo cual no es positivo porque es la razón del Fondo.

Las variaciones que presentan los balances del Fondo Ambiental son bastante significativas de un período a otro, en la entrevista realizada a la Contadora del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito en las variaciones en menos que presenta el análisis horizontal se debe principalmente a que la recaudación por derechos y costos ambientales se generan cada dos años.

Para evidenciar de mejor manera la utilización del disponible y el valor que se presenta en la cuenta de bancos al finalizar cada ejercicio contable se presenta un flujo de efectivo correspondiente al año 2009 a 2013 a continuación:

Tabla 6: Flujo de efectivo período 2009 2013

		2009	2010	2011	2012	2013
Créditos	FUENTES	4,366,780.53	2,624,444.79	3,390,656.53	2,033,269.49	2,518,827.81
Débitos	USOS DE PRODUCCIÓN, INVERSIÓN Y CAPITAL	4,594,528.86	3,636,878.55	5,298,112.51	4,882,590.25	4,830,494.02
	SUPERAVIT O DÉFICIT BRUTO	-227,748.33	-1,012,433.76	-1,907,455.98	-2,849,320.76	-2,311,666.21
APLICACIÓN DEL SUPERAVIT O FINANCIAMIENTO DEL DÉFICIT						
	VARIACIONES NO PRESUPUESTARIAS (VARIACIONES NETAS)	4,312,042.74	5,221,711.21	4,192,043.87	2,300,917.56	1,496,109.27
111	Disponibilidades (saldo Inicial)	4,312,042.74	5,221,511.39	4,238,615.67	2,274,428.22	1,465,700.46
112	Anticipos de fondos		199.82	-19,680.06	6,438.80	-41,545.28
212	Depósitos y fondos de terceros			-26,891.74	20,050.54	71,954.09
111	Saldo final de disponibilidades	5,221,511.39	4,238,615.67	2,274,428.22	2,281,257.40	815,556.94

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Como se observa en el flujo de efectivo presentado el valor correspondiente a saldo final de disponibles y corresponde al saldo presentado en la cuenta bancos del Estado de Situación Financiera. En el Anexo No 5 se expone el flujo de efectivo del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito desde el año 2006 a 2013 donde se observa los montos son variables alcanzando en el año 2009 el valor más representativo con USD 5 221.511,39.

Análisis vertical

De la misma manera se generó un análisis vertical del estado de situación financiera y del estado de resultados correspondiente al año 2013, con el objetivo de conocer el porcentaje de participación de cada una de las cuentas en los grupos del balance.

A continuación se presenta un resumen del Estado de Resultados de los principales grupos:

Tabla 7: Estado de situación financiera, análisis vertical

**FONDO AMBIENTAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO
AL 31 DE ENERO DE 2013**

ACTIVOS		2013	ANÁLISIS VERTICAL	
CORRIENTES		1,044,396.61		97%
FIJOS		19,310.46		2%
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS		10,243.43		1%
OTROS		1,313.48		0%
	TOTAL ACTIVOS	1,075,263.98	100%	
PASIVOS				
CORRIENTES		390,386.60		
	TOTAL PASIVOS	390,386.60	36%	
PATRIMONIO				
6.1.1.09.01.001	PATRIMONIO DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	2,556,756.11	238%	
6.1.8.01.01.001	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-1,871,095.21	-174%	
6.1.9.94.01.001	(-) DISMINUCIÓN DE BIENES LARGA DURACIÓN	-783.52	-0.1%	
	TOTAL PATRIMONIO	684,877.38	64%	
	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	1,075,263.98	100%	
ORDEN DEUDOR		1,841,559.47	100%	
9.1.1.09.01.001	GARANTÍAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	1,099,701.23	60%	
9.1.1.17.01.001	BIENES NO DEPRECIABLES	741,858.24	40%	
ORDEN ACREEDOR		1,841,559.47	100%	
9.2.1.09.01.001	RESPONSABILIDAD POR GARANTÍAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	1,099,701.23	60%	
9.2.1.17.01.001	RESPONSABILIDAD POR BIENES NO DEPRECIABLES	741,858.24	40%	

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: El Autor

Al realizar el análisis vertical del balance de situación financiera del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito correspondiente al año 2013 se puede obtener los siguientes comentarios: En el grupo del activo lo más representativo es el activo corriente que representa el 97% de los activos totales. Dentro de estas las cuentas más representativas son bancos y cuentas por cobrar años anteriores transferencias y donaciones de capital que representan el 76 y 15% del total del grupo. En cuanto al grupo de pasivos las cuentas más representativas son depósitos de fondos de terceros años anteriores con el 18% y la cuenta por pagar años anteriores bienes y servicios de inversión. En la cuenta de patrimonio es la cuenta de Gobiernos Autónomos Descentralizados. En el patrimonio se presenta una la cuenta 618.03 Resultado del ejercicio en negativo al realizar la consulta a la Contadora del Fondo Ambiental supo manifestar que esta cuenta corresponde a una acumulación que en los años 2012 y 2013 se ha presentado en negativo debido a que se registra los remanentes de los ejercicios económicos de acuerdo al catálogo de cuentas de Contabilidad Gubernamental emitido por el Ministerio de Finanzas, y que debido a que en estos años los ingresos del Fondo

han disminuido debido a la carencia de transferencia de la totalidad de los recursos y este a mantenido su gastos se ha disminuido del Patrimonio estos valores. Los balances en su totalidad y análisis completos se pueden apreciar en Anexo No 6.

Razones financieras

Las razones financieras son índices que se usan en las finanzas para conocer su liquidez, endeudamiento, solvencia, rotación de inventario, rentabilidad, etc. dependiendo del giro del negocio de la organización. Al ser el Fondo Ambiental una institución sin fines de lucro muchos de los índices no son aplicables, pero se consideró necesario generar la prueba ácida, índice de solvencia y de endeudamiento.

$$\begin{aligned}\text{Prueba ácida:} &= (\text{Activo corriente-inventarios} / \text{pasivo corriente}) \\ &= 1044396,61 - 11,624.16 / 390386,6 \\ &= 1032772,61 / 390386,6 \\ &= 2,64\end{aligned}$$

Este indicador muestra la disponibilidad de recursos para cubrir las obligaciones de la organización a corto plazo, sin la necesidad de disponer de su inventario. En el caso del Fondo Ambiental su indicador es alto, se considera que tiene liquidez suficiente cuando el indicador es 1, en este caso existe demasiada liquidez, por lo que sería necesario se realicen inversiones tomando en cuenta la normativa legal para obtener rentabilidad de estos recursos que se encuentran en el banco. De acuerdo al artículo 299 de la Constitución de la República del Ecuador, gestión a través de una cuenta única del Tesoro Nacional, tercer inciso: "

"Los recursos públicos se manejan en la banca pública. La Ley establecerá los mecanismos de acreditación y pagos, así como la inversión de recursos financieros. Se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización".

$$\begin{aligned}\text{Índice de solvencia} &= (\text{Activo corriente} / \text{pasivo corriente}) \\ &= 1.044.396,61 / 390.386,6 \\ &= 2,68\end{aligned}$$

Esta razón financiera quiere decir que el Fondo Ambiental es una empresa solvente, ya que tiene 2 dólares con 68 centavos por cada dólar de deuda para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En este caso al ser el Fondo Ambiental una organización sin fines de lucro este indicador revela que posee un activo fuerte, lo que se debe al dinero percibido mensualmente por las fuentes de financiamiento que lo alimentan.

Razón de endeudamiento = Pasivo total/activo total

$$= 390.386,6 / 1075.263,98$$

$$= 0,36$$

Esta razón mira la proporción que los activos están financiados por terceros, en este caso se puede observar un índice de USD 0,36 que es bueno, ya que la mayoría pertenece al Fondo y solo de cada dólar 0,36 centavos pertenecen a terceros, es importante aclarar que en la composición del balance del Fondo Ambiental los pasivos existentes solo corresponden a pasivos corrientes el Fondo Ambiental, no posee pasivos a largo plazo.

Ejecución presupuestaria

El Fondo Ambiental desde su creación presenta una ejecución promedio del 61% del devengado de sus presupuestos, el año en que presenta el porcentaje de ejecución más bajo es el 2007 con un 22% de ejecución por lo que este monto se añadió al siguiente año presentando un presupuesto de USD 9'238.390 como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 8: Ejecución presupuestaria Fondo Ambiental

AÑO	PRESUPUESTO	COMPROMISO		DEVENGADO	
2006	908,235.00	595,508.36	66%	595,508.36	66%
2007	8,468,379.01	1,901,049.62	22%	1,901,049.62	22%
2008	11,481,979.00	9,238,390.20	80%	9,238,390.20	80%
2009	7,796,380.00	5,001,597.41	64%	4,553,440.66	58%
2010	7,839,496.00	4,686,353.33	60%	4,258,154.85	54%
2011	7,102,433.28	5,676,261.12	80%	4,897,475.74	69%
2012	7,969,612.40	6,597,465.20	83%	5,713,376.54	72%
2013	6,869,880.42	4,342,699.90	69%	3,957,496.26	63%

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Según entrevista realizada a la Directora Ejecutiva y el Coordinador Financiero del Fondo Ambiental sobre la ejecución del presupuesto comentaron dos aspectos importantes:

- Que las transferencias de los recursos tienen un retraso promedio de dos meses, es así que los recursos correspondientes al mes de noviembre de 2013 se recibieron en enero de 2014, esto se debe a que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra en la implementación del nuevo sistema ERP-SIPARI-SAP.
- Se evidencia una sobrevaloración del presupuesto en 16%, que en términos económicos son USD 848,741.55, mismo que no fue ajustado debido a que entró en vigencia la Ordenanza Municipal No.404 sancionada el 4 de junio de 2013, que presentaba diferencias con la aplicación de las disposiciones constantes en el Acuerdo Ministerial No.68 de 16 de julio de 2013 emitido por el Ministerio de Ambiente.

En base a lo expuesto, el presupuesto debería ajustarse en función de los ingresos reales, de acuerdo a como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 9: Ejecución presupuestaria en función de ingresos reales

AÑO	INGRESOS REALES	COMPROMETIDO		DEVENGADO	
2013	5,446,027.91	4,329,312.40	80%	3,957,496.26	73%

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Sin embargo, de realizarse el ajuste al presupuesto en función de los ingresos recibidos el niveles de ejecución a pesar de ser más altos que en otros años no alcanzan niveles de eficiencia y estos recursos de acuerdo a la Ordenanza se añaden al presupuesto del año siguiente, es importante que se proceda con la liquidación del

presupuesto luego de concluido un ejercicio económico, para ajustar los presupuestos de acuerdo a lo real y obtener información certera para la toma de decisiones.

Valores no transferidos

Como se observa la recaudación por los códigos 230 que se refiere a permisos ambientales es el monto más representativo para el financiamiento del Fondo Ambiental, que en términos porcentuales representa el 58% de la recaudación, en cuanto al código 165 que se refiere a multas representa el 31% de la recaudación, entre los dos impuestos representan el 89% de la recaudación del Fondo Ambiental. Sin embargo, existen rubros como la contaminación vehicular que corresponde a montos transferidos solamente durante los años 2008 a 2010 y las recaudaciones por multas, ruido y daños al patrimonio natural son inexistentes.

Tabla 10: Detalle de ingresos que financian el presupuesto

AÑO	RECAUDACIÓN			OTROS					TOTAL
	CODIGO 230	CODIGO 165	CONTAMINACIÓN VEHICULAR	DONACIONES S.PUBLICO	DONACIONES S.PRIVADO	INTERESES	PRESTACION DE SERVICIOS (2)	VARIOS	
2006	780.007,99	22.691,07				1.007,25	169.998,85		1.177.925,16
2007	1.747.150,00	3.737.434,54			40.000,00	143,20	19.059,00	5.391,60	5.549.178,34
2008	1.685.230,24	277.297,54	292.846,44		134.940,02	42,44	205.535,60		2.595.892,28
2009	2.572.592,25	1.008.611,97	268.814,81		6.100,00	39,05	501.658,58	8.963,87	4.366.780,53
2010	1.351.415,46	444.343,07	355.900,00	100.000,00	372.049,07			737,19	2.624.444,79
2011	2.714.150,31	676.506,22							3.390.656,53
2012	1.443.470,03	518.959,46						70.840,00	2.033.269,49
2013	1.835.253,22	651.070,99							2.486.324,21
SUMAN	14.129.269,50	7.541.134,86	917.561,25	100.000,00	553.089,09	1.231,94	896.252,03	85.932,66	24.224.471,33

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Por lo mencionado el Fondo Ambiental solicitó a la Dirección Metropolitana de Informática la base de datos donde se detallan las recaudaciones efectivamente realizadas. Del análisis de la base de datos indicada se presume que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito no transfirió todos los rubros que se recaudaron en los códigos 230 y 165, presentándose un valor pendiente de cobro al 31 de diciembre de 2013 de USD 5.182.918,18 la misma que debería ser analizada por el Municipio para definir si existe o no un valor pendiente de transferir, ya que este valor estimado resulta de la información entregada y analizada según se aprecia en el Anexo No 7.

Es importante para el Fondo Ambiental reclamar sus derechos y que los valores contenidos en las Ordenanzas que alimentan su presupuesto sean transferidos en su totalidad.

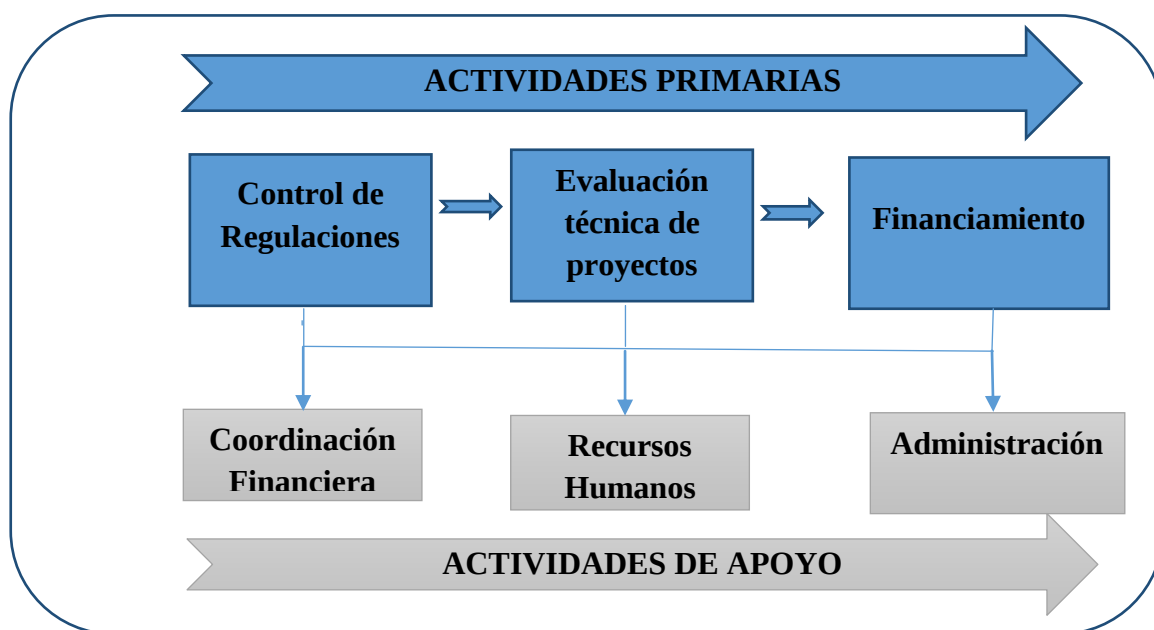
2.1.2 La cadena de valor de Porter

La cadena de valor es un modelo desarrollado por Michael Porter que permite realizar el análisis interno de una empresa, logrando obtener una descripción de las actividades de la organización.

“El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de las ventajas competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor. Dichas fuentes de ventaja competitiva pueden identificarse como una actividad concreta, como interrelaciones entre actividades o incluso como interrelaciones dentro del sistema de valor, es decir, interrelaciones entre empresas”. (Carrión, 2007)

El Fondo Ambiental no posee una cadena de valor definida por lo que se realizó la misma con la participación de la Directora Ejecutiva del Fondo Ambiental y la Jefa de Recursos Humanos, la que se presenta a continuación:

Gráfico 6: Cadena de valor del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: El Autor

2.1.2.1 Actividades primarias

Se obtuvieron tres actividades primarias luego de realizar el análisis de la Ordenanza Metropolitana No 250 emitida por el Concejo del Distrito Metropolitano de Quito que reforma a la Ordenanza No 213” De la prevención y control del medio ambiente” en lo relacionado al Fondo Ambiental, donde el artículo 11.381.54 expresa el financiamiento y objeto del Fondo Ambiental:

El Fondo Ambiental está constituido por los montos provenientes de la recaudación por concepto de derechos y costos ambientales, administrativos, multas impuestas por incumplimientos.

El objetivo del Fondo Ambiental es el financiamiento no reembolsable de planes, programas y proyectos; pago a las entidades de seguimiento, empresas consultoras y consultores individuales; fortalecimiento institucional de la Dirección Metropolitana Ambiental; y el ejercicio de toda actividad y financiamiento que tienda a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y de la calidad ambiental, de conformidad con las prioridades, políticas ambientales y resoluciones establecidas por la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito.

Con estos conceptos se procede a explicar cada una de las actividades primarias identificadas en la cadena de valor, para tener un entendimiento del accionar del Fondo Ambiental y su desarrollo interno.

Control de regulaciones

Esta actividad es la base para la recaudación de los recursos con los que funciona y ejecuta sus objetivos el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra fundamentada en la Ordenanza No 250 emitida por el Concejo del Distrito Metropolitano de Quito que dice:

- a) Capítulo I, Art. II.357.9; Capítulo II. Art.II.372; Capítulo III, Sección IX, Parágrafo II. El 20% de lo recaudado por incumplimiento en los controles aleatorios en la vía pública.
- b) Capítulo IV, De la Evaluación de Impacto Ambiental, Capítulo V Del Sistema de Auditorías Ambientales y Guías Prácticas Ambientales. Capítulo VI Del Control de la calidad de los Combustibles de uso vehicular y la regulación de su comercialización, y demás capítulos que vayan adicionándose.

Toda obra, proyecto, actividad y en general toda acción que se desarrolle dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito y que haya sido categorizada como de impacto o riesgo ambiental significativo está obligada a obtener la licencia ambiental o

la ficha ambiental dependiendo el tipo de impacto según el Art. II.380.62 de la Ordenanza No 213. Para cumplir con esta disposición existen entidades de seguimiento que son entidades técnicas, personas jurídicas que se someten a un proceso de calificación y acreditación para su habilitación por ende:

“las entidades de seguimiento tienen como función auxiliar a la Autoridad Ambiental Distrital y a la Agencia Metropolitana de Control para la comprobación del cumplimiento de normas y obligaciones administrativas ambientales y de las normas y reglas técnicas ambientales previstas en la legislación Metropolitana” (Art. II.380.75)

A continuación se presenta una tabla con las empresas que actúan como entidades de seguimiento a las cuales el Fondo Ambiental financia desde el año 2007, se contrató a cuatro de ellas para realizar actividades de análisis y calificación de Auditorías Ambientales (AA) y Auditorías Ambientales de Cumplimiento (AAC); y a partir del año 2008 con tres entidades para actividades de revisión documental in situ, análisis, calificación y seguimiento de Declaraciones Ambientales (DAM), así como de la verificación del cumplimiento de Guías de Prácticas Ambientales (GPA).

Tabla 11: Entidades de seguimiento y montos transferidos de 2007 a 2013

ENTIDADES DE SEGUIMIENTO	TOTAL (USD)
ALDIR	980,605.25
AUDITORÍA AMBIENTAL	1,127,702.53
ASFORUM	552,606.23
CONGEMINPA CIA. LTDA	1,065,933.24
RENSOL	309,260.27
RICTHSARM CIA. LTDA.	1,121,384.60
SGS DEL ECUADOR S.A	304,852.60
SERVICIO FACILITADORES	96,500.00
TOTAL TRANSFERIDO DESDE 2007 A 2013	5,558,844.72

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

En base a la gestión de estas entidades se logra recaudar los ingresos que se mencionan en la Tabla No 10, por lo que su accionar es vital, por ende, parte de las actividades primarias de la razón de ser del Fondo Ambiental.

Evaluación técnica de los proyectos

La evaluación técnica de proyectos se realiza en función de lo estipulado en el “Instructivo para la transferencia de recursos públicos a personas naturales o jurídicas de derecho público o privado sin fin de lucro a través de la modalidad de Fondos Concursables”. El mismo que en su Art. 10 menciona:

“Una vez recibidos los perfiles y proyectos, estos serán analizados por una comisión técnica que será conformada por el Comité Administrador y los perfiles y proyectos preseleccionados se podrán a consideración del Comité Administrador. La comisión técnica estará conformada por cinco miembros tres de los cuales deberán ser técnicos de la Secretaría del Ambiente afines a la temática de los proyectos convocados y dos integrantes del Comité Administrador del Fondo Ambiental con sus respectivos suplentes. Dicha comisión se encargará de revisar si las propuestas cumplen con los requerimientos técnicos y emitirá un informe de recomendación según corresponda”.

En el caso de los fondos concursables que se lanzó en el año 2013, se realizó la evaluación de los proyectos en base a seis parámetros de calificación que fueron: pertinencia del proyecto y proyección estratégica propuesta, experiencia y capacidad de la entidad proponente, formulación y delimitación del problema, resultados esperados de la ejecución del proyecto, coherencia con objetivos, actividades propuestas e indicadores, coherencia de metodología propuesta con los resultados esperados, valoración presupuestaria del proyecto. Colocando puntuación a cada uno de estos en base a su valoración por parte de la comisión técnica conformada, se puede observar la calificación de proyectos en el Anexo No 8. En el caso de que no exista un técnico por parte de la Secretaría del Ambiente que pueda apoyar con el tema se puede contratar a uno externo para que proporcione asesoramiento. Para el caso de los proyectos propuestos a través del Plan Anual de Operación también se realiza un análisis por parte de los técnicos de cada una de las áreas proponentes y son presentados al Comité Administrador para su aprobación.

Una vez que se cuenta con los informes de la comisión técnica se procede a la suscripción de los contratos. En cuanto a su evaluación posterior el instructivo menciona en el Art. 11 lo siguiente:

Las unidades técnicas de la Secretaría del Ambiente y Fondo Ambiental, tendrán a su cargo la revisión, seguimiento y monitoreo de las obligaciones establecidas en el convenio, sin perjuicio de las actividades que realizan los organismos de control del sector público.

El seguimiento que se realiza por parte de la Secretaría del Ambiente y Fondo Ambiental se refiere que previo a los desembolsos se entreguen los productos o garantías de acuerdo a lo estipulado en los convenios firmados, no se realiza un control posterior o medición de los impactos ambientales que se logró con estos proyectos, según entrevista realizada a la Directora Ejecutiva del Fondo Ambiental hasta el año 2013 el Fondo ha financiado USD 24'224.471,33 desde el año 2006, sin embargo, no se conoce el impacto ambiental generado en el Distrito Metropolitano de Quito.

Como se observa en la tabla siguiente se obtiene el avance programático y presupuestario por programa y por proyecto, ninguno de los proyectos han alcanzado el 100% de ejecución, y se continúan realizando en el año 2014, sin embargo, es necesario se realice el control posterior de los mismos para conocer los impactos generados con la implementación de estos proyectos en el medio ambiente, ya que esa es la razón de ser del Fondo Ambiental.

En avance presupuestario el proyecto que mayor avance tiene con un 87% es Prevención Control y Regulación Ambiental/Gestión de los Recursos Naturales y el menos avanzado es el proyecto de Plan de Acción Climático/Sensibilización, Adaptación y Mitigación frente al Cambio Climático con un 41%, es importante identificar las razones de los retrasos de los avances para poder realizar recomendaciones y se solucionen los inconvenientes de manera que se avance con los proyectos y no se queden estancados.

El monitoreo de la ejecución se realiza a nivel de cumplimiento de presupuesto y nivel de ejecución de los proyectos como se presenta a continuación:

Tabla 12: Avance programático y presupuestario de proyectos al 31 de diciembre de 2013

PROGRAMA / PROYECTO	% AVANCE PROGRAMÁTICO	% AVANCE PRESUPUESTARIO
Prevención Control y Regulación Ambiental/Gestión de los Recursos Naturales	67.21	86.87
Prevención Control y Regulación Ambiental/Monitoreo de los Recursos Naturales	85.63	75.34
Prevención Control y Regulación Ambiental/Buenas Prácticas Ambientales y Voluntariado Verde	69.61	70.33
Plan de Acción Climático/Sensibilización, Adaptación y Mitigación frente al Cambio Climático	41.67	41.36
Quito Verde/ Áreas Protegidas	84.75	69.25
Quito Verde/Reforestación y Corredores Verdes	67.86	54.17

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Financiamiento

Como se mencionó en el párrafo anterior el financiamiento del Fondo Ambiental se fundamenta en las ordenanzas municipales emitidas por el Concejo del Distrito Metropolitano de Quito y la razón de ser del Fondo es el financiamiento no reembolsable de los planes, programas y proyectos, en beneficio del medio ambiente.

El Fondo Ambiental da financiamiento por dos vías, fondos concursables y convenios de financiamiento no reembolsable, la diferencia entre las dos formas de financiamiento radica en la forma de presentación de las propuestas

Los fondos concursables:

Se realizan una vez que el Comité Administrador del Fondo Ambiental resuelve aprobar el presupuesto para los mismos y convocar a través de publicaciones en la prensa a personas naturales o jurídicas ecuatorianas de derecho público o privado sin fines de lucro, para que presenten propuestas de proyectos, de conformidad con lo establecido en las “Bases para la presentación de proyectos mediante la modalidad de Fondos Concursables”.

Estos proyectos podrán ser anuales o plurianuales de acuerdo al presupuesto aprobado. Los proyectos se financian en base a la corresponsabilidad del beneficiario de los recursos, a través de aporte de numerario económico y/o en especie no inferior al 10% del monto total del proyecto.

Los proyectos según el Art. 5 de la Resolución No 001-2011 del Comité Administrador del Fondo Ambiental dice que el enfoque de los proyectos deberá ser:

- a) Proyectos de desarrollo e investigación presentados que procuren la conservación del ambiente o el manejo adecuado de los recursos naturales y dediquen recursos a prevenir y mitigar los impactos ambientales de las actividades producidas sobre el ambiente.
- b) Proyectos sociales con componentes ambientales que pretendan realizar actividades, estudios, investigaciones, planes, programas y proyectos dentro de la jurisdicción del DMQ, especialmente en áreas en donde no se haya desarrollado esta clase de actividades.
Así también, los proyectos se podrán enfocar a iniciativas de la lucha local frente al cambio climático, con especial énfasis en la reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Convenios

Los convenios de financiamiento no reembolsable se fundamentan en los mismos principios de los fondos concursables de acuerdo al enfoque, pero éstos se realizan en

función de la propuesta por parte de la Secretaría del Ambiente que al realizar el Plan Operativo Anual remite a sus áreas las necesidades de proyectos a realizar y estas proponen se realice, esto a su vez es sometido a aprobación del Comité Administrador. Una vez que se cuenta con esta aprobación se suscriben los convenios donde deben constar las obligaciones del proponente y del Fondo Ambiental, la cuantificación del aporte técnico y financiero, las formas de las transferencias y las garantías a presentar. Y cada año se podrá suscribir únicamente un convenio con cada proponente.

En la actualidad los proyectos propuestos se fundamentan además en la Agenda Ambiental de Quito 2011-2016 que busca articular o movilizar los actores clave de la sociedad alrededor de cuatro ejes prioritarios:

1. Cuidamos y manejamos sustentablemente la riqueza natural del Distrito Metropolitano de Quito.
2. Estamos preparados y respondemos oportunamente al cambio climático.
3. Producimos y consumimos con responsabilidad social y ambiental.
4. Participamos activamente en el Quito Verde y Limpio.

La Agenda Ambiental contribuye al cumplimiento del Plan Metropolitano de Desarrollo que en su eje Quito Verde, plantea la conversión de Quito en un distrito sustentable. Este eje plantea una visión de Quito en el 2022, con tres elementos principales: la preservación, mantenimiento y protección del patrimonio natural; el mejoramiento de la calidad ambiental; y, la lucha frente a los efectos del cambio climático. (Agenda Ambiental, 2011-2016)

A continuación se presenta un cuadro resumen de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental, en la modalidad de convenios de fondos no rembolsables en unión con la Secretaría del Ambiente.

Como se observa el porcentaje de ejecución de los proyectos es del 63% a diciembre de 2013, los proyectos que se realizaron están anclados a un programa que por lo general tiene dos proyectos en ejecución, sin embargo su porcentaje de avance solo en el programa de prevención control y regulación ambiental, se tiene un porcentaje de presupuesto devengado del 83%, en los demás casos se encuentran máximo en el 50% como se observa a continuación:

Tabla 13: Ejecución presupuestaria por programa y proyecto financiados por el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a diciembre de 2013

PROGRAMA	PROYECTO	PRESUPUESTO	COMPROMISO	%	DEVENGADO	%
01 Prevención, Control y Regularización Ambiental	01 Gestión de los Recursos Naturales	2.282.335,00	2.071.964,07	91%	1.872.977,34	82%
	02 Monitoreo de Recursos Naturales y Ecosistemas	889.884,00	664.298,46	75%	552.402,69	62%
	03 Buenas Prácticas Ambientales y Voluntariado Verde	353.756,00	196.472,96	56%	146.801,89	41%
Total 01 Prevención, Control y Regularización Ambiental		3.525.975,00	2.932.735,49	83%	2.572.181,92	73%
02 Plan de Acción Climática DMQ	01 Sensibilización, Adaptación y Mitigación Frente al Cambio Climático	190.000,00	68.069,07	36%	54.681,57	29%
Total 02 Plan de Acción Climática DMQ		190.000,00	68.069,07	36%	54.681,57	29%
03 Quito Verde	01 Reforestación y Corredores Verdes	191.583,86	43.757,46	23%	43.757,46	23%
	02 Areas de Conservación	430.520,14	248.051,50	58%	248.051,50	58%
Total 03 Quito Verde		622.104,00	291.808,96	47%	291.808,96	47%
04 Fortalecimiento Institucional y Recursos Humanos MDMQ	01 Fortalecimiento MDQ/ Secretaría de Ambiente	1.296.243,20	802.915,98	62%	791.653,41	61%
	02 Operación Fondo Ambiental	320.447,26	247.170,40	77%	247.170,40	77%
	03 Fondos Concursables	340.000,00		0%	0,00	0%
Total 04 Fortalecimiento Institucional y Recursos Humanos MDMQ		1.956.690,46	1.050.086,38	54%	1.038.823,81	53%
Total general		6.294.769,46	4.342.699,90	69%	3.957.496,26	63%

Fuente: Fondo Ambiental Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: Secretaría de Ambiente y Fondo Ambiental

Se presenta un análisis de los programas y los proyectos y su estado de avance, las razones en ciertos casos en las cuales no se ha avanzado en la ejecución, esta información fue proporcionada por el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito en su informe de rendición de cuentas. Es importante señalar que son los proyectos que la Secretaría del Ambiente lleva a ejecución y que el Fondo Ambiental financia

- **Programa: Prevención control y regulación ambiental**

En este programa existen tres proyectos que son: gestión de los recursos naturales, monitoreo de los recursos naturales y ecosistema, y buenas prácticas ambientales y voluntariado verde.

Gestión de los recursos naturales

Se orienta, principalmente, a administrar, mantener y controlar los procesos del subsistema de evaluación de impactos ambientales, así como los procesos de fiscalización a prestadores de servicios a la gestión ambiental en cumplimiento de la normativa ambiental. En este sentido, durante el 2013 se aprobó la Ordenanza No.404, reformativa del Título V, Ordenanza 213 “Del Medio Ambiente”, y posteriormente se trabajó en los procedimientos de transición e instructivo de aplicación.

De igual manera, el proyecto Recolección Selectiva con Inclusión Social ha obtenido resultados significativos crecientes. En términos generales se han incrementado las toneladas mensuales de residuos sólidos reciclables desde el 2011 al 2013, de 58 ton/mes a 157 ton/mes y en ese orden el ingreso por gestor se ha incrementado de \$57,00/mes a \$297,00/mes como promedio al 2013. En relación a los gestores ambientales, se cuenta con un total de 649 gestores calificados a diciembre 2013, 578 gestores de menor escala, 62 gestores de mediana escala y 9 gestores de gran escala.

Se consolida la Gestión Integral de Residuos Sólidos a través de EMGIRS, Empresa que administra los procesos de transferencia, transporte y disposición final. La operación del relleno, durante el 2013 se dispuso en el Relleno Sanitario El Inga un total de 660.964,40 toneladas de RSU, con un promedio mensual de 55.080 toneladas. Respecto al tratamiento de lixiviados la meta no se cumplió, se planificó incrementar 330 m³ como promedio/día de tratamiento de lixiviado generado; sin embargo, el promedio de metros cúbicos tratados por día fue de tan solo 169,15. El incumplimiento se debió a que el proceso de adquisición de módulos adicionales para la planta de VSEP se declaró desierto por la falta de ingreso de la oferta en el portal del INCOP por parte del proveedor y posteriormente debido a la priorización de actividades de operación del Relleno Sanitario que no contó con el presupuesto requerido, ocasionando un retraso de tres meses a partir del mes de septiembre que se tenía previsto incrementar el volumen tratado.

Monitoreo de los recursos naturales y ecosistema

Un aspecto de suma importancia para la gestión ambiental ha sido la consolidación en el monitoreo de los recursos naturales a través de la Red de Monitoreo

Metropolitana Ambiental. Es así que la Red de Monitoreo Metropolitana Atmosférica de Quito, capturó y validó durante los 365 días del año el 98% de datos de la calidad del aire y ruido. Los datos analizados por la REMMA-Q determinaron que, durante todo el año 2013, la concentración promedio anual de PM_{2.5} (material particulado) fue de 20.85 µg/m³ valor que excedió la concentración máxima permitida por la norma ecuatoriana de calidad del aire, (15 µg/m³) en todos los sectores monitoreados, la causa principal se le atribuye a emisiones por fuentes de combustión como automóviles, quemas a cielo abierto e industria. El otro parámetro con excedencias en la norma ecuatoriana fue el dióxido de azufre (SO₂), contaminante emitido principalmente por autos e industrias (de manera especial las termoeléctricas), el sector con mayor concentración es el Camal, donde se superó la norma de calidad de aire promedio 10 minutos (765.24 µg/m³).

En cuanto a ruido, los niveles nocturnos se mantuvieron en un valor promedio entre los 53 y 63 dBA (decibeles), por debajo de los 65 dBA recomendado en la Ordenanza de Protección contra la Contaminación Acústica y Térmica- 2011 de Madrid y el diurno se mantuvo entre los 58 y 62 dBA también por debajo de los 75 dBA recomendado por la mencionada Ordenanza.

En cuanto a la calidad del recurso agua, en el 2013, se implementó la primera etapa de la Red de Monitoreo del Recurso Hídrico, se definieron los puntos de monitoreo (San Pedro entrada DMQ, San Pedro DJ Santa Clara, Pita, Machángara Hidroeléctrica, Monjas y Guayllabamba DJ Alambi) y se han realizado seis campañas de muestreo. Se cuenta con equipamiento adecuado y en producción.

Buenas prácticas ambientales y voluntariado verde

Durante el año 2013 se fortaleció la participación y corresponsabilidad de la gestión ambiental, a través de varios espacios de participación, entre otros, los siguientes:

- Jornada de reforestación con 1000 boy scouts en el Parque Metropolitano del Sur, sembraron 5000 árboles.
- Desarrollo de la Colonias Vacacionales “Verano 2013” con la participación de 33. 837 niños-niñas y jóvenes repartidos en 281 Colonias Vacacionales.

- Varias activaciones con jóvenes en temas ambientales como activación en el Parque Metropolitano del Sur.
- Exhibición permanente de información sobre el Patrimonio Natural en un espacio como el Parque Bicentenario.
- El Parque Bicentenario fue el escenario adecuado para la realización de esta actividad para llamar la atención de los ciudadanos con el tema Musical “Verde Vivir” que transmite un mensaje positivo sobre el ambiente y su cuidado y protección.
- **Programa plan de acción climático/sensibilización - proyecto, adaptación y mitigación frente al cambio climático**

Quito ha tenido un fuerte posicionamiento internacional como Distrito Metropolitano en acciones frente al cambio climático, representado en varios espacios de debate regional: i) Foro Latinoamericano de Carbono (Río de Janeiro, agosto de 2013) con los resultados de emisiones de gases de efecto invernadero en el sector transporte; y, ii) Taller de Aprendizaje de Acción Internacional para una Ciudad Sustentable – Proyecto AL-LAS (Belo Horizonte, diciembre de 2013) con los proyectos de la gestión local de ambiente y cambio climático.

- **Quito Verde áreas protegidas y corredores verdes**

Durante el 2013 la gestión del patrimonio natural del DMQ se consolidó a través de la declaratoria de Yunguilla como una nueva Área Protegida Municipal -bajo la categoría de Área de Conservación y Uso Sustentable ACUS- y un Corredor Ecológico para el Oso Andino en el DMQ, la cual se suma a las dos Áreas Protegidas que fueron declaradas en el 2011 y 2012 Mashpi y Pachijal para un total de 97.592 ha.

La recuperación de la cobertura vegetal natural a través de acciones masivas de reforestación ha tenido significativa relevancia durante el 2013, plantándose un total de 313 ha (313.389 árboles) en todo el DMQ, hasta diciembre 2013 se han plantado 1'497389 árboles en todo el Distrito.

Adicionalmente, se cuenta con el Modelo de Gestión Forestal (MGF) para el DMQ, mismo que fue desarrollado con la participación de los jefes ambientales de las Administraciones Zonales (AZ) y actores estratégicos vinculados a la actividad forestal en el territorio. Este modelo se articula a los instrumentos de ordenamiento territorial y desarrollo del DMQ, así como a la Agenda Ambiental y toma en cuenta toda la normativa legal e institucional para la gestión forestal en el DMQ.

Complementario a lo anterior se trabaja en la consolidación de la Red Verde Urbana, en marzo de 2013, se concluyó el estudio de la línea base de la Red Verde Urbana (RVU), el cual hace una evaluación de los corredores verdes urbanos existentes.

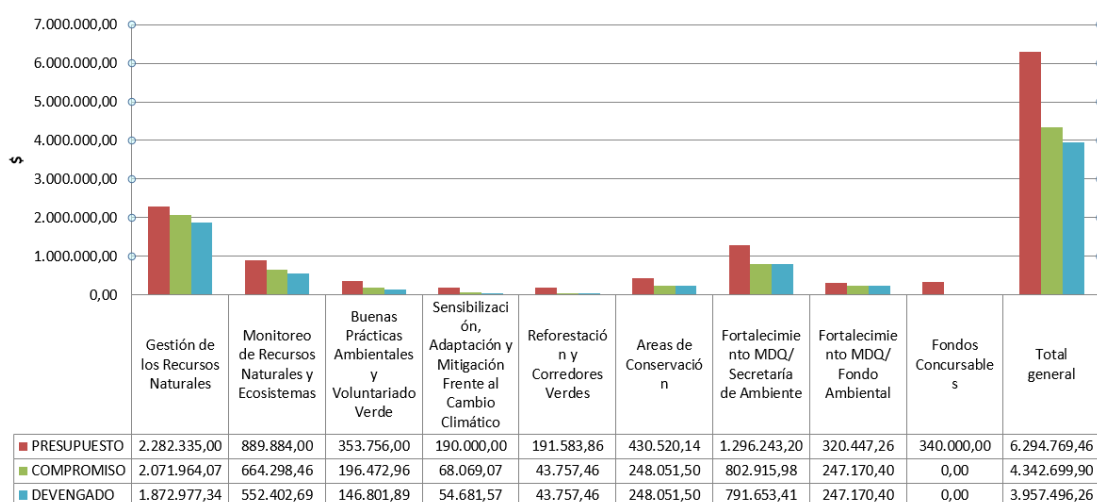
- **Fortalecimiento institucional y de recursos humanos**

En este proyecto el Fondo Ambiental ha participado en la contratación de personal técnico que labora en la Secretaría de Ambiente en sus diferentes unidades y en la Agencia Metropolitana de Control, como se explicó en la parte correspondiente a recursos humanos de la presente investigación.

A continuación se presenta un gráfico en el que se muestra la ejecución de cada uno de los proyectos, financiados por el Fondo Ambiental, en donde se observa que en relación a los fondos concursables se tiene una ejecución en cero, esto se debe a que el proceso fue lanzado en el mes de octubre de 2013, por lo que los desembolsos se realizaron en el año 2014, sin embargo, el presupuesto con el que contaba el Fondo para este rubro era de USD 340.000, que en base a lo establecido en la Ordenanza de creación se añadirá el presupuesto de 2014, siendo necesario se realicen más lanzamientos de fondos por esta modalidad.

El proyecto que mayor ejecución presupuestaria fue el de Gestión de Recursos Naturales con un 82%, seguido de Fortalecimiento de la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito y Secretaría de Ambiente con un 61%, como se muestra:

Gráfico 7: Gastos Fondo Ambiental



Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

2.1.2.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo se las conoce también como actividades secundarias y son aquellas que brindan soporte para el cumplimiento de las actividades primarias en el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se distinguen las siguientes actividades de apoyo:

Unidad Administrativa

Para el desarrollo de esta función existen dos personas el Jefe Administrativo y la persona responsable de Bienes y Procesos de Contratación Pública. Son los encargados de un proceso medular del Fondo Ambiental que es el INCOP, en donde se lanzan los procesos de contratación y los fondos concursables.

Unidad de Talento Humano

En esta unidad trabaja una persona que es la encargada del proceso de recursos humanos, entre sus principales actividades se encuentran la contratación de personal idóneo para el Fondo, y el registro de asistencia, vacaciones, permisos etc.

Coordinación Financiera

La Coordinación Financiera del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano tiene bajo su cargo los procesos de:

Presupuesto:

El área de presupuesto es el encargado de programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión del proceso presupuestario.

Contabilidad:

El área de contabilidad es la encargada de registrar las transacciones diarias, así como de presentar los estados financieros consolidados al final del período contable.

Tesorería:

Es el encargado de revisar los documentos previos al pago y generar las transferencias bancarias, así como de generar comprobantes de retención.

En esta área trabajan cuatro personas las que se encargan de generar la información financiera necesaria para la Dirección Ejecutiva y el Consejo de Administración.

2.1.3 Fortalezas y debilidades del Fondo Ambiental

Para la definición de las fortalezas y debilidades que corresponde a la parte interna del Fondo Ambiental se tomó como referencia el análisis interno realizado, donde se profundizó en los temas de estructura orgánica, recursos humanos y análisis financiero, así como la definición de la cadena de valor, además se desarrolló un taller con la participación del personal administrativo y técnico en las instalaciones del Fondo Ambiental, en donde se estableció el siguiente análisis:

Fortalezas

- La existencia de ordenanzas municipales donde se definen claramente las multas, incumplimientos, tasas y otros que generan recursos económicos que se transferirán al Fondo Ambiental.

- Agilidad en ejecución de contrataciones, pagos y convenios necesarios para que se ejecuten programas y proyectos en bien del ambiente, en relación a los tiempos de demora del MDMQ.
- Profesionales administrativos bien remunerados.

Debilidades

- Mal ambiente laboral entre la Secretaría de Ambiente y Fondo Ambiental.
- La inestabilidad del personal técnico que es contratado por el Fondo Ambiental y labora para la Secretaría de Ambiente.
- Falta de capacitación del personal que se sustenta en la alta rotación.
- Debilitamiento de la autonomía administrativa, presupuestaria y financiera del Fondo Ambiental.
- Carencia de una unidad o personal técnico que coordine las actividades técnicas con la Secretaría de Ambiente.
- Limitada difusión de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental debido a la centralización en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de las acciones comunicacionales.
- El financiamiento de actividades de la Secretaría del Ambiente y no de programas o proyectos integrales, que puedan medirse ex post sus resultados.
- Demora en las revisiones técnicas de los proyectos postulados a través de la modalidad de fondos concursables o convenios para generar proyectos.
- Dependencia de adquirir licencias y pagos extra por actualizaciones del sistema contable que genera retrasos y módulos que funcionan independientes.

Se definieron las fortalezas en función de la legislación existente en el Distrito Metropolitano de Quito, que es la base de la existencia del Fondo Ambiental y sus ingresos económicos. En cuanto a las debilidades ya han sido explicadas en el análisis interno, sin embargo, se enfatizó en el taller realizado por parte de la Dirección Ejecutiva sobre el debilitamiento de la autonomía administrativa, financiera y presupuestaria de fondo que se ha generado, debido a que la máxima autoridad de la Secretaría del Ambiente de las órdenes y la máxima autoridad del Fondo Ambiental

tenga que cumplirlas y asumir responsabilidades administrativas, civiles o penales para que los procesos fluyan, situación que genera conflictos entre las dos entidades.

2.1.4 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La matriz de evaluación del factor interno constituye un resumen del análisis interno presentado anteriormente, en esta se muestra los factores internos clave identificados, además se les añadió un valor de 0 (menos importante) a 1 (muy importante) y una calificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si corresponde a una debilidad o fortaleza mayor o menor, de este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores se basan en la industria de acuerdo a la metodología planteada por (David F. , 2008); los resultados se presentan a continuación:

Tabla 14: Matriz de evaluación factor interno

FACTORES INTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS				
1	La existencia de ordenanzas municipales donde se definen claramente las multas, incumplimientos, tasas y otros que generan recursos económicos que se transferirán al Fondo Ambiental.	0.20	4	0.8
2	Agilidad en ejecución de contrataciones, pagos y convenios necesarios para que se ejecuten programas y proyectos en bien del ambiente, en relación a los tiempos de demora del MDMQ.	0.05	3	0.15
3	Profesionales administrativos bien remunerados.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES				
1	Mal ambiente laboral entre la Secretaría de Ambiente y Fondo Ambiental.	0.03	2	0.06
2	La inestabilidad del personal técnico que es contratado por el Fondo Ambiental y labora para la Secretaría de Ambiente.	0.05	2	0.1
3	Falta de capacitación del personal que se sustenta en la alta rotación.	0.05	2	0.1
4	Debilitamiento de la autonomía administrativa, presupuestaria y financiera del Fondo Ambiental.	0.10	1	0.1
5	Carencia de una unidad o personal técnico que coordine las actividades técnicas con la Secretaría de Ambiente.	0.15	1	0.15
6	Limitada difusión de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental debido a la centralización en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de las acciones comunicacionales.	0.07	1	0.07
7	El financiamiento de actividades de la Secretaría del Ambiente y no de programas o proyectos integrales, que puedan medirse ex post sus resultados.	0.15	1	0.15
8	Demora en las revisiones técnicas de los proyectos postulados a través de la modalidad de fondos concursables o convenios para generar proyectos.	0.05	2	0.1
9	Dependencia de adquirir licencias y pagos extra por actualizaciones del sistema contable que genera retrasos y módulos que funcionan independientes.	0.05	2	0.1
TOTAL		1.00		2.03

Fuente: Análisis Interno Fondo Ambiental

Elaborado por: El autor

El resultado obtenido por el Fondo Ambiental es de 2.03, lo que nos indica que es una organización que presenta debilidades internas, como se observa en la matriz el Fondo presenta su mayor fortaleza en la existencia de las ordenanzas municipales donde se generan los recursos económicos, sin embargo las debilidades citadas son nueve donde se citan problemas como el debilitamiento de la autonomía financiera y la carencia de un área técnica entre las principales.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

En la presente investigación se realizó el análisis externo utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas, el análisis PEST y la obtención de las amenazas y oportunidades del entorno en el que se desarrolla el Fondo Ambiental.

2.2.1 Análisis PEST

Este análisis comprende el estudio de las fuerzas que intervienen en el macro entorno donde se desarrolla una organización, con el objetivo de obtener un diagnóstico del mismo. Comprende el análisis de las fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y competitivas, las mismas que se analiza a continuación:

2.2.1.1 Fuerzas económicas

Para el análisis de las fuerzas económicas se realizó una síntesis de los principales indicadores macroeconómicos del Ecuador como son: el producto interno bruto, el desempleo, la inflación y la inversión extranjera, para observar su comportamiento a través del tiempo. Es importante conocer estos indicadores que dan una idea de cómo se encuentra la economía en el país donde se desarrolla el Fondo Ambiental, ya que estos aspectos inciden en su accionar.

Producto Interno Bruto PIB

Para poder comprender las tendencias globales de una economía y que esta pueda ser comparable con otra, nace la necesidad de generar indicadores

macroeconómicos. “El Producto Interno Bruto es el valor del mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país durante cierto período”. (Parkin, 2004)

Así en la economía de un país se producen miles de artículos como casas, automóviles, lavadoras, ropa, hamburguesas, etc. y servicios como; médicos, legales, odontológicos, transporte, por nombrar algunos y estos son expresados en términos monetarios para poder generar un indicador. Con este antecedente se presenta un análisis del Producto Interno Bruto del Ecuador y su comportamiento en el tiempo.

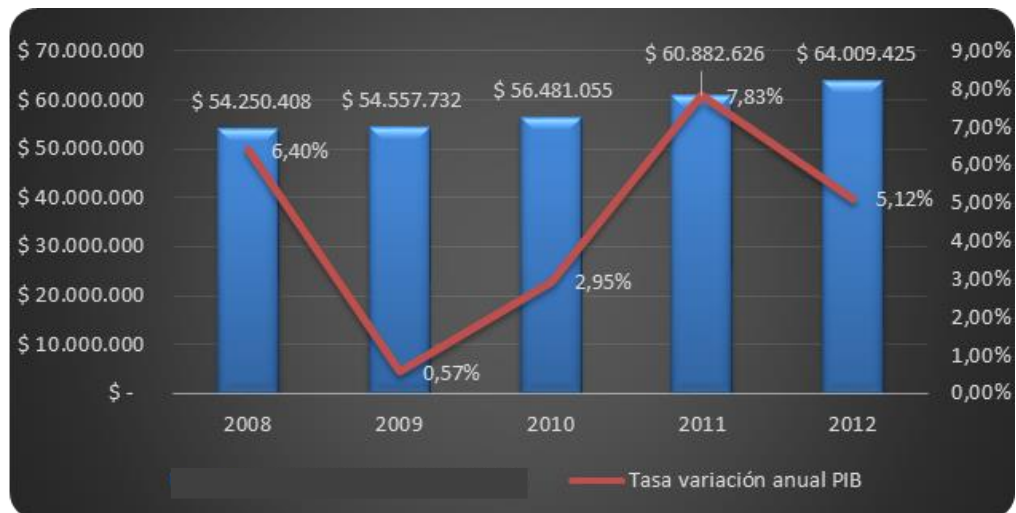
A partir del año 2000 la economía ecuatoriana ha logrado mostrar un crecimiento considerable, apoyado fuertemente por condiciones externas favorables, como el precio del petróleo, que en el año 2004 generó un incremento en los ingresos por exportaciones petroleras por la operación del oleoducto de crudos pesados (OCP). No obstante, la falta de nuevos proyectos se tradujo en una reducción del nivel de crecimiento. A pesar de ello, el año 2008 fue de gran actividad económica debido al incremento del precio del petróleo exportado y a una política de fuerte inversión pública.

El gran reto a realizar son las mejoras en los niveles de productividad, incrementos en el valor agregado de los bienes y servicios producidos, los cuales conlleven a la creación de empleos de calidad.

Se presenta el Gráfico No 8 donde se observa el comportamiento de la tasa de variación anual del PIB en Ecuador, desde el año 2008 al año 2013, así como el valor en dólares.

Se observa que el año 2011 se tiene un PIB de USD 60.882.626 millones de dólares mientras que en el año 2012 el PIB llegó a USD 64.009.425, obteniendo un crecimiento relativo de USD 3.126.799, en lo referente a la tasa de variación del PIB se observa un promedio de la misma desde el año 2008 al 2012 de 4,57%, para el año 2013 según proyecciones del Banco Central del Ecuador se espera un tasa de 4,40%.

Gráfico 8: Producto Interno Bruto Ecuador y tasa de variación anual
(En millones de dólares)



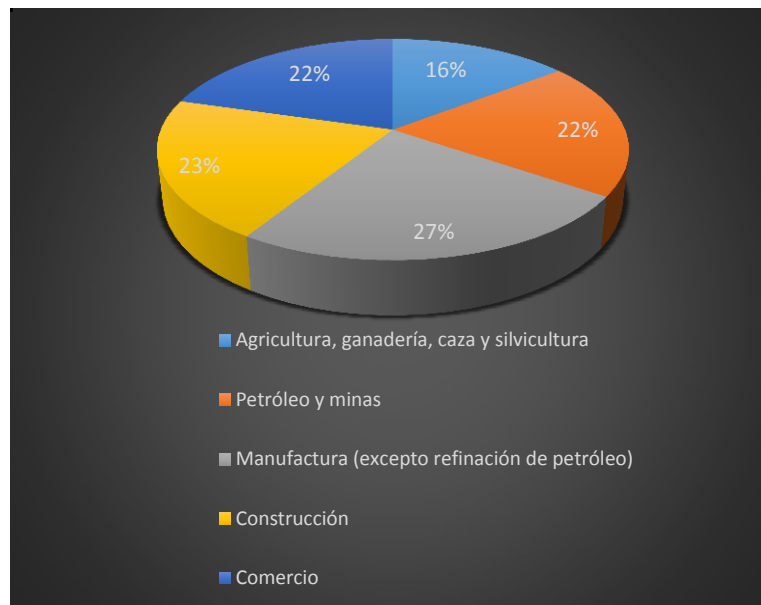
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Analizando el Producto Interno Bruto (PIB) por división de actividad económica se encuentra la manufactura que en el año 2012 tuvo el mayor aporte en la producción total del país con una participación del 27%, seguido por el sector de la construcción con un 23% que denota claramente el desempeño de la industria y es considerado un indicador clave, ya que su comportamiento está altamente relacionado con la evolución de la economía del país, su actividad económica ha venido incrementándose en los últimos años por la presencia del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y una política gubernamental de disminuir el déficit habitacional en el país.

A continuación se presenta un gráfico correspondiente a los sectores más representativos del Producto Interno Bruto del Ecuador según datos del Banco Central del Ecuador y su participación en el mismo.

Gráfico 9: PIB por sectores



Fuente: Banco Central del Ecuador

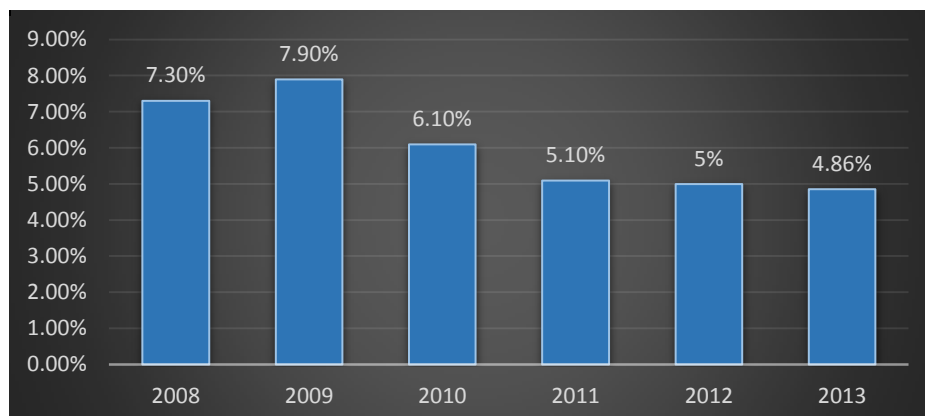
Elaborado por: El Autor

El desempleo y su impacto en la economía ecuatoriana

En cualquier país la oferta de trabajo se encuentra directamente relacionada con los siguientes factores: el sistema productivo, el entorno legal, el crecimiento demográfico y la migración. Este indicador se considera importante en la presente investigación debido a que el Fondo Ambiental contribuye a incrementar el empleo formal en el país a través de la contratación de recurso humano, tanto como la Secretaría de Ambiente y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito que son parte del análisis. Es importante citar que a pesar de ser 52 personas a las que brinda empleo, no es relevante a nivel país pero el indicador revela cómo se encuentra el mercado laboral que es parte del análisis del macro entorno que se desarrolla.

En el país el desempleo en la actualidad tiene índices bajos, ubicándose según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en 4,86% a diciembre de 2013. A continuación se observa el comportamiento del desempleo desde el año 2008.

Gráfico 10: Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador-INEC

Elaborado: El Autor

Uno de los factores para la disminución del desempleo ha sido el gasto público generado por el Estado Ecuatoriano, que incrementa el consumo de la población y la apertura de comercios.

Desde el año 2013 el gasto social como porcentaje del PIB aparenta una cercana asociación respecto del desempleo urbano, pues se observa que mientras se incrementa tendencialmente el gasto social, el desempleo en el país se iba tornando decreciente año tras año, a excepción de los años 2008 y 2009, donde la crisis internacional distorsionó el mercado de trabajo ecuatoriano.

Sin embargo, de las apreciaciones mencionadas el gobierno es optimista con esta disminución de las tasas de desempleo “el Ministro de Relaciones Laborales, Francisco Vacas, afirmó que se ha ejecutado una revolución laboral, reduciendo la tasa de desempleo que en 2005 era de 7,9% y en 2012 de 4,6%” (El Telégrafo, 2013).

La tasa de desempleo es histórica, ya que en el país nunca se habían registrado niveles tan bajos desde el cambio de metodología de cálculo realizada en el 2007, y con empleos formales que registran su aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El cambio de metodología tuvo cuestionamientos publicados en el diario El Comercio el 22 de noviembre de 2013 en el editorial “Burbuja pública”, del Eco. Abelardo

Panchano, quien mencionó que la metodología introducida en marzo del 2007 tiene cuestionamientos conceptuales, cambió las definiciones fundamentalmente relativas a empleo y desempleo y no estableció el enganche con los cálculos anteriores, por lo cual, se perdió la consistencia en la serie histórica" (Panchano, 2013). A lo cual el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) respondió que el cambio metodológico hecho en el 2007 fue debido a la necesidad de homologar los diferentes estudios que se hacían de esta encuesta, con el fin de tener un dato único y de calidad. Para resolver el problema, técnicos del INEC y del Banco Central trabajaron en implementar nuevas formas de cálculo, instrumentos operativos de campo y metodologías guiados y asesorados en todo el proceso por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (INEC, 2013).

Es importante tener en el Ecuador cifras confiables para poder tomar decisiones o acciones sobre las mismas. A continuación se presenta un cuadro para analizar el subempleo que muestra índices altos, como se puede observar:

Tabla 15: Empleo, subempleo y desempleo en Ecuador

AÑOS	Desempleo	Subempleados	Ocupados
2008	7,30%	48,80%	43,60%
2009	7,90%	50,50%	38,80%
2010	6,10%	47,10%	45,60%
2011	5,10%	44,20%	49,90%
2012	5%	39,60%	52,10%
2013	4,86%	43,35%	51,51%

Fuente: Banco Central del Ecuador-INEC

Elaborado por: El Autor

El subempleo tienen un porcentaje alto, así desde el año 2008 al 2011 este es mayor que el empleo en el país, el subempleo se refiere a las personas que forman parte de la población económicamente activa y sin embargo, se encuentran inactivas o poco utilizadas por la falta de generación de empleo.

Estos niveles bajos de desempleo benefician a la economía del país, ya que los ecuatorianos tienen la posibilidad de trabajar y desarrollarse, sin embargo, es importante que esta tasa sea sostenible en el tiempo y que no dependa como se mira en la actualidad del gasto gubernamental y el incremento de los empleados públicos que en el año 2011 fue del 15% y en año 2012 de 9%. Según el INEC, en 2007, cuando Rafael Correa asumió el poder, había 405.190 empleados públicos. Para junio de 2012 la cifra llegó a 472.380 según el Observatorio de la Política Fiscal (OPF), estas cifras son alarmantes, ya que el incremento de Ministerios ha sido de 15 a 28 y Secretarías de 5 a 11 (HOY, 2013), este incremento en los trabajos generados por el gobierno hacen que la tasa de desempleo baje, pero no es sostenible, ya que no siempre el Estado va a sustentar un gasto tan fuerte por el pago de remuneraciones, por lo que es importante que exista empleo del sector privado.

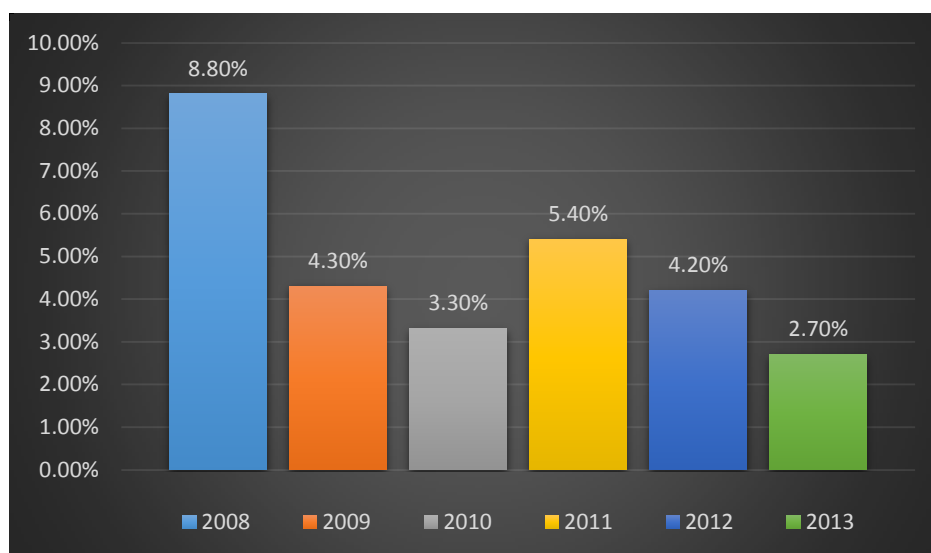
La inflación

Otro indicador macroeconómico importante es la inflación, que se la conoce por el incremento de precios de bienes y/o servicios en un periodo de tiempo. Ecuador terminó el año 2012 como el quinto país con menos inflación de la región, según cifras oficiales de los gobiernos de los 10 países de Sudamérica. El país registró una tasa inflacionaria anual del 4.16%, mientras Argentina registró una tasa de un 25% y el país con menor inflación de la región fue Chile con 1,5%. (El Telégrafo, 2013). En el año 2013 Ecuador registró una inflación anual de 2,70% frente al 4,16% del 2012, lo que la ubica como la inflación anual más baja desde hace ocho años, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Se muestra en el gráfico a continuación la inflación del Ecuador desde el año 2008 al 2013, es importante citar que en el año 2004 se obtuvo el porcentaje más bajo de inflación del 2% debido principalmente al esquema de dolarización adoptado y en el 2008 el más alto, debido a la depreciación del dólar frente a las monedas de los países vecinos y principales socios comerciales, lo cual en términos relativos, encareció las importaciones, influyendo en la estabilidad de precios interna. Además las inundaciones

por los cambios climáticos que ocurrieron en la región costa encarecieron los precios de los alimentos.

Gráfico 11: Inflación en el Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador-INEC

Elaborado: El Autor

Ecuador cerró el 2013 con una tasa de inflación anual de 2,70%, por debajo de la cifra proyectada por el Gobierno (3,8%), con una reducción de 1,50% en relación al año 2012 y menor al índice reportado en 2011 (5,4%).

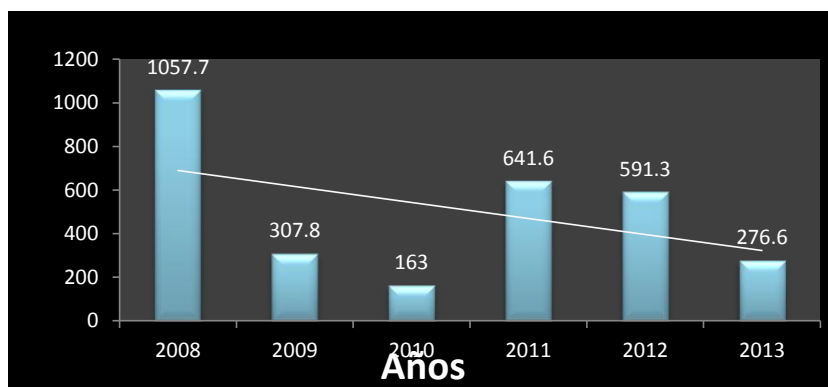
Este mantenimiento de la tasa de inflación baja es un indicador macroeconómico bueno para el país, ya que la economía ha venido teniendo un crecimiento sostenido en los últimos años, y conservar una tasa de inflación baja hace que la población ecuatoriana tenga un bienestar aceptable de consumo de los bienes y servicios tolerable para la mayor parte de la población.

Inversión extranjera directa

El análisis de la inversión extranjera directa en la presente investigación se realizó con el objetivo de observar su evolución en los últimos cinco años, debido a que para el Fondo Ambiental uno de sus ingresos son las donaciones que recibe del extranjero. Además, mientras más empresas u organizaciones inviertan en el país se

genera desarrollo económico, el mismo que debe ir de la mano con la conservación y cuidado del medio ambiente.

Gráfico 12: Inversión extranjera directa



Fuente: BCE-Presentación Coyuntural – Estadísticas Macroeconómicas – dic 2013
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Al analizar el Gráfico No 17, presenta un comportamiento irregular ya que existen altos y bajos a través de los años, es así que el año 2008 se observa la más alta inversión extranjera con USD 1057.7 millones de dólares y en el año 2010 la más baja con 163 millones de dólares.

Las actividades económicas en donde se ha realizado la inversión fueron: explotación de minas y canteras, industria manufacturera, servicios prestados a las empresas, comercio y los países que contribuyeron en el 2012 fueron China, España, Italia y Canadá, los cuales destinaron sus inversiones en la rama de explotación de minas y canteras, mientras que México a la actividad de transporte, almacenamiento, comunicación. Al segundo trimestre del 2013, según el Banco Central del Ecuador, los principales países que mayor contribuyeron fueron: Uruguay con (74,3 millones), México con (70,1 millones), Italia con (41,4 millones) y Panamá (34,6 millones).

Al primer semestre del 2013 la inversión extranjera directa en América Latina alcanzó USD 102.951 millones de dólares, un 6% más en relación al primer semestre del 2012. Al realizar una comparación con los países Colombia y Perú, al primer semestre del 2013 alcanzó 8.283 y 6.872 millones de dólares, respectivamente, en

comparación a Ecuador que percibió tan solo el 276.6 millones de dólares, es decir, 33 y 40% de lo captado por sus vecinos en el período en mención. (El Comercio, 2013)

Según el análisis realizado el Ecuador a través de los años ha ido disminuyendo la captación de inversión extranjera directa, esto no es positivo debido a que el desarrollo del país se enmarca en el impulso del sector público y privado, por lo que es necesario establecer reglas claras como país para atraer a los inversionistas.

2.2.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Fuerzas sociales

El factor social es de vital importancia, ya que influye en todos los aspectos de una población que vive en sociedad, así abarca los aspectos económicos, políticos, ambientales etc. ya que se refiere a la forma de organizarse de las personas.

Una estadística importante es que el 82,8% de quiteños se autoidentificó como mestizo, seguido del 6,7% de blancos, el 4,7% de afroecuatorianos, el 4,1% de indígenas y 1,4% de montubios. La etnia que mayor cambio registró fueron los blancos al pasar de 12,7% en el 2001 a 6,7% en el 2010. Quito posee una diversidad de etnias debido a la migración que ha formado su población a través de los años principalmente, ya que se confluyen un gran número de personas de todas las provincias del Ecuador. El problema de discriminación hacia los indígenas y afroecuatorianos viene desde la época de la colonia en el Distrito Metropolitano de Quito, se generó por parte de los otros grupos sociales una exclusión a estas personas, en la actualidad ha disminuido, pero sin embargo, se mantiene en cierto grado, ya que estos grupos sociales se encuentran viviendo en las parroquias o a los alrededores de mercados o sitios suburbanos de la ciudad.

Otro indicador para establecer las fuerzas sociales es la encuesta realizada por el INEC de estratificación de nivel socio económico, la que reflejó que los hogares a nivel de país se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D, considerándose el estrato A el de nivel alto y D, el nivel bajo. Con este antecedente se

observa que tan solo 1,9% de la población se encuentra en el nivel socioeconómico más alto, y la mayoría de la población se encuentra ubicada en el estrato C- cuyas particularidades se describen a detalle en el Anexo No 9.

En cuanto al uso del tiempo, los quiteños dedican 4 horas y 32 minutos a la semana a compartir con su familia, en comparación de las 25 horas y 50 minutos que dedican al estudio, 13 horas con 12 minutos a ver TV y 3 horas con 9 minutos a la semana a practicar algún deporte.

Fuerzas culturales

El Distrito Metropolitano de Quito tiene mucha diversidad y cultura, ya que a través de su historia milenaria y moderna dan cuenta de su diversidad. La cultura en el Distrito Metropolitano de Quito se la conoce como las manifestaciones religiosas y artísticas de la población. En la ciudad de Quito por ser la capital del Ecuador a lo largo del tiempo se han desarrollado variedades culturales, especialmente en los últimos años, Quito ha recibido a miles de migrantes los que han llegado a formar nuevas identidades y características culturales, es así que en la mayoría son personas colombianas, cubanas y en menor cantidades nigerianos. En cuanto a la migración interna existe gente principalmente de la región andina del país, indígenas de la región costa y de Esmeraldas afrodescendientes que llegan a la capital en busca de mejores oportunidades.

Quito está lleno de tradiciones, misticismo y leyendas, por lo que fue declarada “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, por la UNESCO en 1978, cuando se realizó la primera selección de los sitios en que se debe proteger como parte de la memoria de la humanidad.

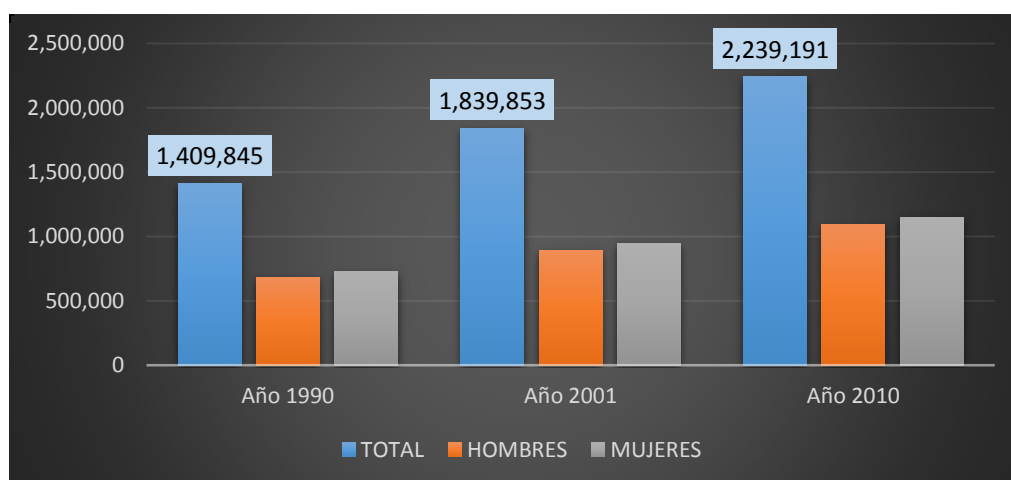
“Fue escogida por ser considerada la ciudad con el centro histórico más grande y mejor preservado en Latinoamérica. El Distrito Metropolitano resalta dos estilos: el contemporáneo y el colonial. Contiene más de 300 manzanas de casas coloniales, parques, iglesias, monasterios y edificios históricos. Este estilo arquitectónico barroco es el resultado de la mezcla de las influencias española, italiana, morisca, flamenca e indígena”. (Marín, 2013).

Es un gran honor para la ciudad haber sido considerada en esta lista y compartir este honor con lugares como Praga, Acrópolis, etc.

Fuerzas demográficas

Otra de las fuerzas a analizar son las demográficas, ya que es importante conocer el crecimiento poblacional y las personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). A continuación se presenta un cuadro con el incremento de la población de acuerdo a los censos realizados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

Gráfico 13: Crecimiento población Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado: El Autor

Según el Censo de Población y Vivienda del año 2010, el número de habitantes del Distrito Metropolitano de Quito aumentó en 399.338 habitantes entre 2001 y 2010, la razón de este crecimiento según el análisis del INEC se debe a la migración interna y externa, que evidencia que Quito es un lugar atractivo para vivir; además del aumento demográfico por nacimientos en Quito.

El Instituto de la Ciudad, en su publicación "Conociendo a Quito" analiza la pirámide poblacional, entre los años 2001 y 2010, hay menos niños y niñas que antes, y más jóvenes y adultos, esto se conoce como un cambio estructural en la distribución de las edades de la población; es decir, hay evidencia de una ligera tendencia hacia el envejecimiento. (Instituto de la Ciudad, 2013).

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadistas y Censos (INEC), el 26,42% de la población del Distrito

Metropolitano de Quito se encuentra entre los 31 y 64 años, seguido de los jóvenes comprendidos entre 18 a 30 años (16,65%); niños y niñas de entre 0 y 11 años (15,59%). La población adulta mayores (65 años en adelante) alcanza el 0,4%.

Quito en la actualidad se encuentra en gran mayoría conformado por una población adulta, los niveles de nacimientos son menores a otros años debido a varios factores como: la incorporación de la mujer a estudiar y trabajar fuera de casa, las personas se casan a una edad más avanzada que otros, etc. En el Anexo 10 se muestran ciertas estadísticas interesantes sobre la distribución de la población, el nivel de la instrucción y los tipos de trabajos que realizan.

Fuerzas ambientales

En lo que corresponde a las fuerzas ambientales en el Distrito Metropolitano de Quito, es importante señalar ciertos datos estadísticos para conocer el entorno ambiental. Un indicador importante es el verde urbano, este es el:

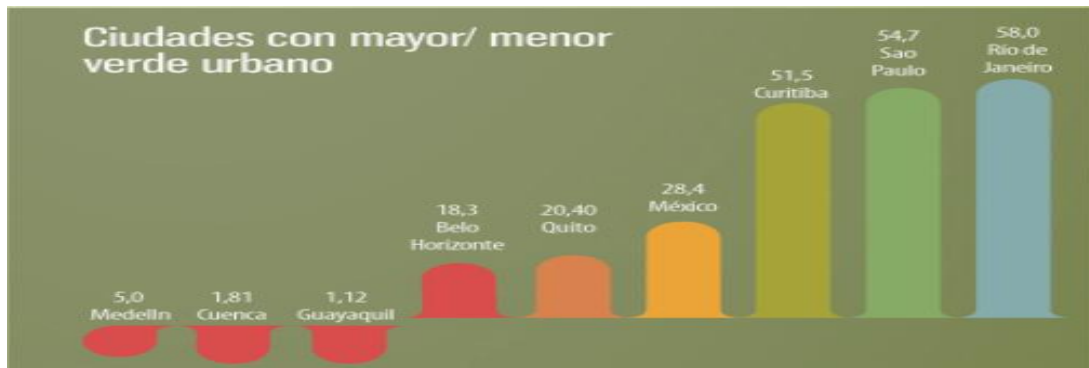
“patrimonio de áreas verdes o de zonas terrestres de particular interés naturalístico o histórico-cultural, manejado (directamente o indirectamente) por entes públicos (municipios, gobiernos provinciales, regionales o Estado) existentes en el territorio” (INEC, 2013). Su importancia radica en que a más de “desarrollar funciones de recreación y de bienestar psicofísico¹, produce efectos que ayudan a la eliminación del polvo y de contaminantes gaseosos, la reducción del ruido, enriquecimiento de la biodiversidad y la protección”. (INEC, 2013).

A continuación se presenta un gráfico de algunas ciudades y el índice de verde urbano, en el país la provincia que presenta el mayor verde urbano es Pichincha, ya que tiene 18,85 m² de áreas verdes por habitante, cumpliendo así las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Como se observa en el Gráfico No 14 las demás ciudades del país como Guayaquil y Cuenca poseen un indicador de verde urbano de 1,12 y 1,81 respectivamente, Quito tiene un índice superior, por lo que es importante mantenerlo y no disminuirlo, por el incremento de edificios que en la actualidad se ve en la ciudad.

¹ Ciencia que se ocupa de estudiar las manifestaciones físicas o fisiológicas de los fenómenos psicológicos.

Gráfico 14: Ciudades con mayor y menor verde urbano

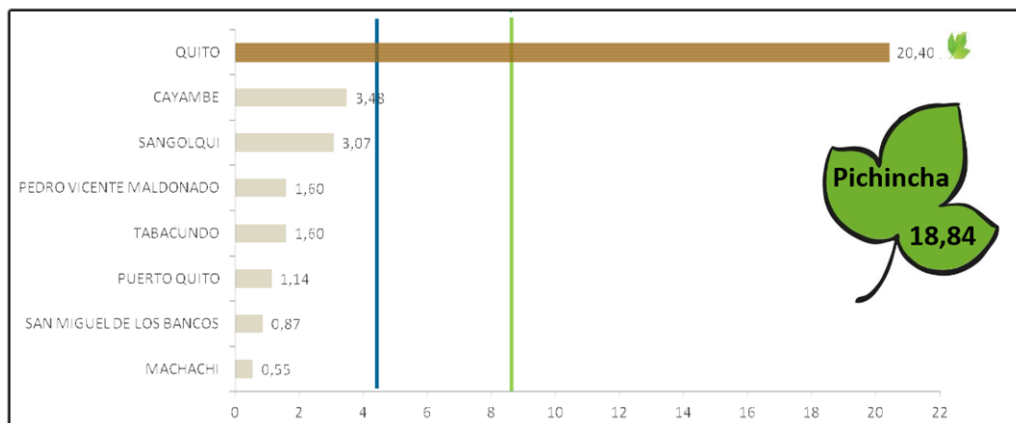


Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos Índice de verde urbano 2010

Elaborado: INEC

Quito es la segunda ciudad con mayor índice urbano del Ecuador con 20,40 m²/hab. Los demás cantones se encuentran por debajo de la recomendación de la OMS, siendo Machachi la cabecera cantonal con menor índice 0,55 m²/hab.

Gráfico 15: Índice de verde urbano cantonal Pichincha



Fuente: INEC, VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010, Cartografía digital 2010

Elaborado: INEC

Es importante que Quito se encuentre con un índice urbano aceptable según las recomendaciones de la (OMS) y se debe propender a la creación y conservación de áreas verdes. Además es sustancial que los gobiernos locales en sus planes de ordenamiento territorial consideren el incremento de áreas verdes que contribuyen al

esparcimiento y recreación de su población. Otro indicador importante en esta investigación es la huella ecológica que es:

“un indicador de la sustentabilidad del estilo de vida de las sociedades, que mide la demanda de una población sobre los ecosistemas del planeta comparándola con la capacidad que tiene este para regenerar los recursos y asimilar los residuos producidos.”

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), en colaboración con el Global Footprint Network, entidad internacional especializada en el tema, presentó un estudio que evalúa el impacto que los patrones de consumo y producción tienen sobre la naturaleza, convirtiéndose en el año 2010 en una de las primeras ciudades de América Latina en calcular su huella ecológica.

El resultado de este estudio es que el promedio de huella ecológica de un residente de Quito era de 2,4 hectáreas globales (gha) por persona. Asumiendo que la población urbana de Quito de 2 millones, consume recursos de idéntica manera que este promedio, la huella total de la ciudad es de 4,8 millones de gha.

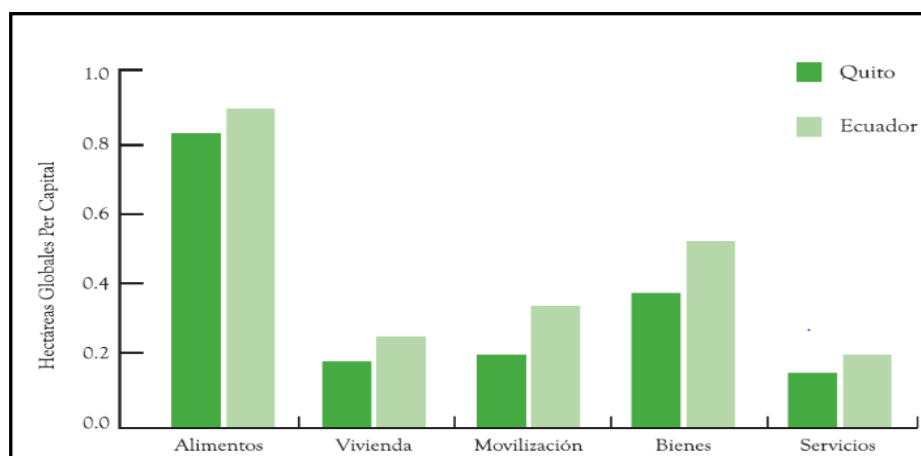
Del total de 2,4 gha de recursos y absorción de desechos demandados por un residente promedio de Quito, 37% provienen de consumo de alimentos, 22% de la adquisición y consumo de bienes, 14% de transporte público y privado, y 11% de la provisión de vivienda.

La huella ecológica de un quiteño promedio es 25% mayor a la de un ecuatoriano promedio y significativamente mayor que la biocapacidad disponible a nivel nacional. La mayor diferencia se produce en la movilidad, puesto que Ecuador en su conjunto tiene una tasa de 63 vehículos por cada 100 personas, mientras que en Quito existen 174 vehículos por cada 100 personas. Otro punto importante a citar es que el 10% de la población quiteña con ingresos más altos tiene una huella ecológica per cápita cercana a la de naciones europeas e incluso la de Estados Unidos.

El estudio enfatiza en que si todos los habitantes del mundo vivieran como un residente promedio de Quito, necesitaríamos de 1,3 planetas para soportar nuestro estilo

de vida. A continuación se presenta un gráfico comparativo de las categorías de consumo de los habitantes promedio de Ecuador y de Quito.

Gráfico 16: Comparación de la huella ecológica Ecuador-Quito por categoría de consumo



Fuente: Ilustre Municipio del DMQ, Análisis de la Huella Ecológica Quito 2009

Elaborado: Ilustre Municipio de DMQ

Al analizar el indicador de la huella ecológica de Quito, se puede comentar los siguientes aspectos: la diferencia básica entre la huella ecológica promedio de un habitante en Quito y la de un ecuatoriano es la movilidad, además cuanto más ingresos poseen mayor es su huella ecológica, por lo que es necesario educar a las personas en que deben reducir el consumo desmesurado de recursos, porque estos son finitos. El incremento de la población es otro de los problemas a enfrentar pues los estudios dicen que, para el 2050 el 70% de la población mundial vivirá en las ciudades, por lo que es importante que estas se preparen para los nuevos retos y promover estilos de vida sustentables.

La actual Administración del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra generando avances en el aspecto ambiental, se le ha considerado como un pilar importante dentro de su planificación estratégica el tener un Quito verde, con la conversión de Quito en un Distrito sustentable que preserve, mantenga y proteja el patrimonio natural. A través de la Secretaría del Ambiente se espera trabajar para obtener resultados favorables en beneficio de la ciudad y que los quiteños tengan un

ambiente más sano para vivir. Además se encuentra alineada su política con el Plan del Buen Vivir del Gobierno Ecuatoriano en su objetivo No 3: “Mejorar la calidad de vida de la población” y objetivo No 7 “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.”

2.2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Marco político

“El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), en ejercicio de las potestades que nacen de su calidad de gobierno autónomo, ha dado un giro político-institucional en la rectoría de la gestión y planificación ambiental. Este giro evidencia una nueva visión de desarrollo del Distrito Metropolitano “El Quito que queremos”. El plan de gobierno planteado por el anterior Alcalde de Quito, Dr. Augusto Barrera, se alinea a los principios del buen vivir y tiene como objetivo posicionar al Distrito Metropolitano de Quito como una de las municipalidades en la que se ha armonizado el desarrollo con la sustentabilidad” (Agenda Ambiental, 2011-2016).

La anterior Alcaldía enfatizó su política en el fortalecimiento de la gestión pública, por lo que dotó al Municipio de las facultades de rectoría política, administrativa y financiera para enfocarse en el modelo de desarrollo para el Distrito Metropolitano de Quito. Por lo que se generó una nueva estructura orgánica funcional la misma que:

“concibe a las distintas Secretarías como las entidades, que en su ramo ejercen las potestades de rectoría, dirección, planificación y evaluación sectorial, dentro de las competencias atribuidas en la Constitución y la ley, a la municipalidad del DMQ. Esto supone un cambio fundamental en la planificación de la gestión de la Secretaría de Ambiente con respecto a las empresas metropolitanas, a las entidades de seguimiento y a los regulados en general”. (Agenda Ambiental, 2011-2016)

Estas son las políticas que se manejaban en la anterior Alcaldía del Distrito, en la actualidad las nuevas autoridades, que por elección popular resultaron ganadores, el partido No 23 SUMA con el Dr. Mauricio Rodas, el mismo que en su propuesta de campaña enfatizó que la ciudad va a tener tres ejes fundamentales, donde se encuentra inmiscuido el de “ciudad sustentable” que pretende lo siguiente:

“Los quiteños podemos vivir en una ciudad limpia, ecológica y amigable con el ambiente. Todos podemos ser parte de la solución a los problemas de contaminación y conservación del medio ambiente y el MDMQ debe ser portador y facilitador.

- Reciclaje y basura
- Aguas servidas y tratamientos de aguas industriales
- Planta de tratamiento de residuos infecciosos
- Recuperación de quebradas y más espacios verdes

- Contaminación del aire y ruido
- Cambio climático
- Construcciones amigables con el ambiente
- Cuidado y protección a nuestra fauna urbana” (Suma, 2014)

Como se observa, según las propuestas del actual Alcalde el énfasis en el ambiente es incluso más amplio que el anterior, sin embargo, las políticas implementadas podrían sufrir importantes variaciones por el cambio de liderazgo al implantar las acciones; el marco político en lo referente al Fondo Ambiental al ser una entidad que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, es muy susceptible, ya que depende de las personas que se encuentren al frente del Municipio y el protagonismo que quieran darle al medio ambiente y al Fondo.

Marco legal

El marco legal en lo correspondiente al medio ambiente fue regulado mediante la promulgación de la nueva Constitución de la República del Ecuador, en donde establece en el Título VII Régimen del Buen Vivir, Capítulo II Biodiversidad y Recursos Naturales según los artículos:

Art 395.- La Constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

- 1) El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
- 2) Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales y jurídicas en el territorio nacional.
- 3) El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución, y control de toda actividad que genere impactos ambientales.

La Ley de Gestión Ambiental establece que la Autoridad Ambiental Nacional la ejerce el Ministerio del Ambiente, mientras que el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) señala que el Municipio del

Distrito Metropolitano de Quito ejerce la gestión ambiental a nivel distrital. Así se cita el artículo correspondiente:

“Artículo 84. Funciones. Son funciones del gobierno del Distrito Autónomo Metropolitano:

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en su circunscripción territorial de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;” (COOTAD, 2010)

Con esta base legal se designa a la Secretaría de Ambiente, como la autoridad rectora de la gestión ambiental integral en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito, y como tal, determina con la participación ciudadana políticas, estrategias, directrices, normas y ejerce control para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus habitantes en base a una cultura de respeto e integración social al ambiente natural y construido.

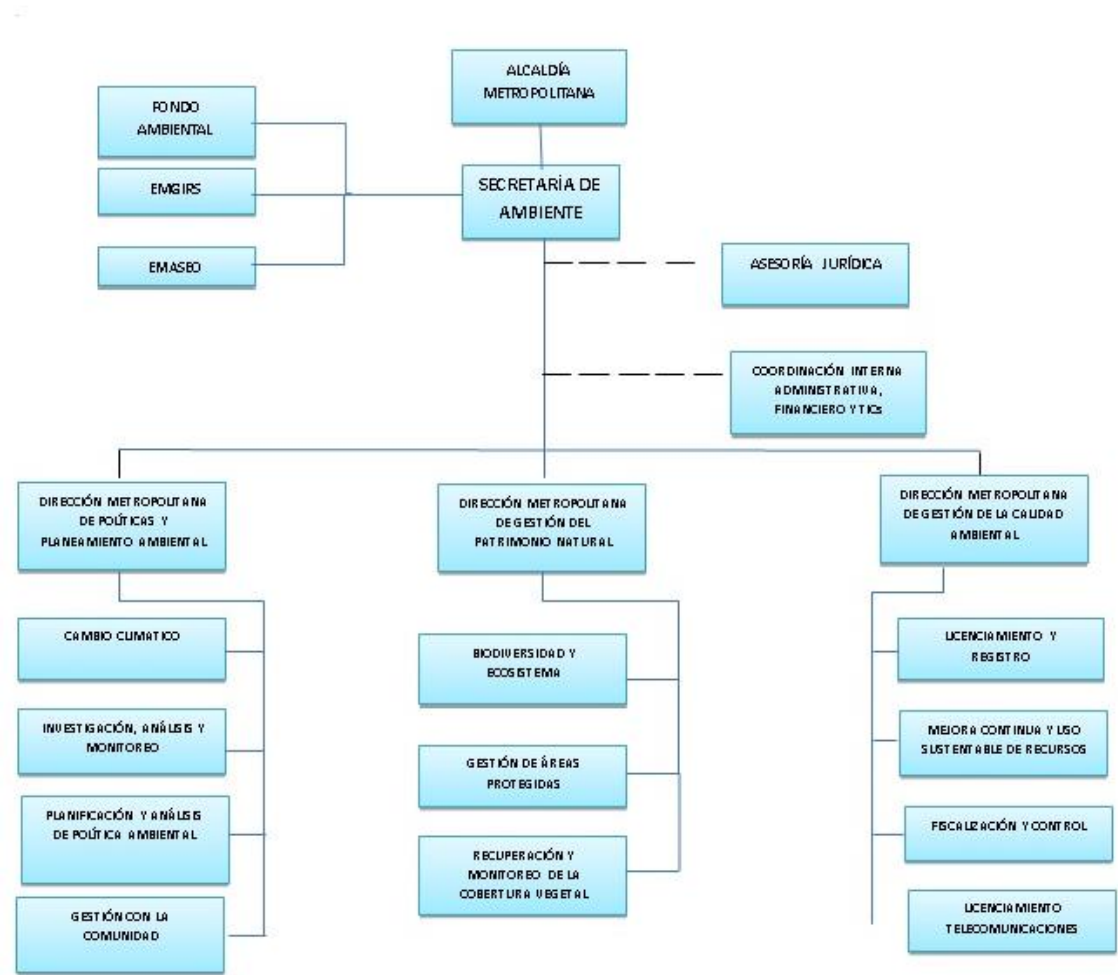
Con este antecedente es importante aclarar que el Ministerio del Ambiente y la Secretaría del Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito son independientes una de otra, y cada institución gubernamental ejerce sus funciones de acuerdo al marco normativo citado anteriormente y a sus atribuciones.

En el Anexo No 11 se presenta la estructura orgánica funcional de la dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito-MDMQ, en la que la Secretaría del Ambiente se encuentra en el nivel de decisión sectorial.

A continuación se presenta el organigrama de la Secretaría del Ambiente, como se observa, el Fondo Ambiental se encuentra en un nivel asesor de la Secretaría del Ambiente, al igual que la Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP y Empresa Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS. Estas tres organizaciones gubernamentales trabajan de forma independiente para lograr los

objetivos planteados por cada una y por la Secretaría del Ambiente. Se presenta en el Gráfico No 22 en donde se puede observar el nivel que ocupa el Fondo Ambiental.

Gráfico 17: Orgánico funcional Secretaría de Ambiente



Fuente: Secretaría del Ambiente
Elaborado por: Secretaría del Ambiente

2.2.1.4 Fuerzas tecnológicas

Respecto a las fuerzas tecnológicas es importante señalar su contribución a la protección y conservación del medio ambiente, a través de aplicación de tecnologías limpias que ayuden a los seres humanos a ser amigables con los recursos naturales.

En la presente investigación se realiza un análisis de los principales problemas ambientales que enfrenta el Distrito Metropolitano de Quito y enfatizar en las tecnologías utilizadas en otros países y en el Ecuador para la mitigación de estos.

Según la Secretaría del Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito en su Plan Metropolitano de Desarrollo plantea varios problemas que enfrenta la ciudad, el primero es el deterioro de la calidad del aire que se encuentra vinculado al uso de combustibles fósiles y a su mala calidad. Las emisiones vehiculares representan el 66% del total de contaminantes primarios. Esta situación se debe a que la población prefiere usar el vehículo particular a usar un transporte público, por los problemas de movilidad, por lo que el parque automotor de Quito se ha incrementado.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud, la contaminación ambiental causa alrededor de 1.34 millones de muertes en zonas urbanas alrededor del mundo. Para tratar de mitigar este problema lo que se realiza en la actualidad en el Distrito Metropolitano de Quito es lo siguiente:

Transporte limpio, esto se trata de lograr con vehículos que usen nuevas tecnologías para el control de las emisiones de contaminantes como los automóviles ecológicos que son por ejemplo el Toyota Prius y el Honda Civic Hybrid, entre otros. Parece importante señalar que estos autos en el país son costosos, y poca parte de la población los usa, por lo que sería importante generar una política de incentivos para lograr el cambio en la población al uso de vehículos ecológicos, o a través de la educación, para que las personas sepan que al usar el vehículo propio para movilizarse contaminan el aire.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ha implementado BICI-Q que es un sistema de bicicletas públicas de la ciudad, se cuenta con 30 estaciones que están distribuidas en puntos estratégicos que van desde Santo Domingo, en el centro histórico, hasta la Estación la ‘Y’ del Trolebús, en el norte. Según lo previsto por el Municipio, el sistema se extenderá hacia el sur de la ciudad y se habilitarán otras 30 paradas. Así, el sistema contará con 925 bicicletas que estarán distribuidas en 60 estaciones. Según

estadísticas de la Secretaría de Movilidad, hasta agosto de 2013 se registraron 9 mil 554 usuarios (La Hora, 2013). Esta es una de las acciones que ayudan a mejorar la problemática de la contaminación del aire en la ciudad de Quito, ya que es un transporte limpio que no genera contaminación.

En la ciudad, en la actualidad se ha incrementado, especialmente en el sector norte de la ciudad, la construcción de edificios inteligentes, estos son elaborados para ser autosuficientes. Almacenan agua lluvia para la utilización de los sanitarios, sus amplias ventanas generan luz reduciendo el uso de la luz artificial y algunos cuentan con paneles con un recubrimiento especial, estos edificios pueden absorber la contaminación del aire y transformarla en un residuo inofensivo, pero los costos de adquisición de este tipo de edificación son costosas, oscilan entre 1200 a 1700 dólares el metro cuadrado de construcción, por lo que hace difícil el acceso a la mayoría de la población.

El segundo problema que enfrenta la ciudad es la recolección de basura, Quito genera diariamente aproximadamente 1.800 toneladas de basura (0.8Kg-día por persona). (MDMQ, 2011)

“En la actualidad las políticas, directrices y normativa ambiental local establecen la necesidad imperiosa de implementar proyectos de recuperación de residuos con el objeto de disminuir la cantidad de éstos que llegan al relleno sanitario, aumentando su vida útil e incentivar el uso de materiales reciclables que disminuyan la gran cantidad de materia prima virgen que se utiliza para la fabricación de materiales. (Secretaría de Ambiente, 2013)

El tratamiento adecuado de la basura es una necesidad imperiosa en la ciudad por esta razón, en el año 2011 el proceso fue dividido entre la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo) y la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos (Emgirs-EP). La primera se ocupa de la recolección y la segunda, de supervisar la disposición final de los desechos, en manos privadas.

EMASEO realiza la recolección de basura desde los hogares, empresas e instituciones, servicios para el tratamiento de basura, a través de la modalidad a pie de vereda. Servicio que se brinda puerta a puerta en calles y avenidas principales de la ciudad, recogiendo 1600 toneladas de residuos por día. (EMASEO, 2014).

Se implementó el sistema de contenerización soterrada en el Centro Histórico, tras un análisis técnico, se optó por este nuevo sistema debido a que la recolección actual de basura en el Centro Histórico tiene algunas limitaciones, como el irrespeto a los horarios de recolección, la acción de perros callejeros que desperdigan la basura, y estrechez de calles y aceras. (Agencia Pública de Noticias de Quito, 2014). Además con este sistema se pueden dividir los desechos desde su naturaleza, lo que es importante para el proceso de la basura.

La Empresa Metropolitana de Gestión de Integral de Residuos Sólidos (EMGIRS) maneja entre otras cosas la metodología operativa del Relleno Sanitario de Quito, contempla la construcción (excavación) de un cubeto de disposición final de los desechos. Los cubetos son diseñados técnicamente considerando: el manejo de aguas subterráneas, la facilidad de la operación, el manejo de lixiviados, la extracción de biogás. (EMGIRS, 2014). A pesar del manejo técnico de los residuos estos producen ciertos problemas ambientales como el olor que se genera afectando a las personas que viven alrededor de los rellenos y que se deben buscar soluciones.

En el tratamiento de la basura del Distrito Metropolitano de Quito se han realizado importantes avances, como el que la basura no sea depositada a cielo abierto causando grandes impactos ambientales y utilizando los rellenos de una forma técnica, pero para mejorar este problema queda mucho por hacer, comenzando por educar a la población para que pueda reciclar desde el origen de producción de la basura que son los hogares, las empresas y las industrias, para así poder implementar las tecnologías existentes en otros países que han generado buenos resultados y que ayuden a la conservación y preservación del medio ambiente.

2.2.1.5 Fuerzas competitivas

En el caso de la presente investigación al ser el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito una entidad sin fines de lucro y una organización pública, el análisis de las fuerzas competitivas se enfoca en entidades que realicen una función similar.

Así se tiene el Fondo Ambiental Nacional (FAN) que es una entidad de derecho privado con personería jurídica propia, sin fines de lucro, que ejerce su acción a nivel nacional que actúa con el liderazgo del Ministerio del Ambiente, con apoyo de la sociedad civil y la cooperación; se materializa en gestar y estructurar el primer mecanismo de finanzas para la conservación del Ecuador.

El FAN tiene como objetivo principal el financiamiento de planes, programas, proyectos y cualquier actividad tendiente a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y el medio ambiente, de conformidad con las prioridades y políticas ambientales de desarrollo sostenible establecidas en las políticas básicas ambientales. (R.O.865, 1996)

Para la realización de las funciones del FAN, recibe aportes externos e internos para cumplir con su objetivo financiando actividades de los sectores privado, público, gubernamental y no gubernamental, por lo que tiene socios estratégicos como:

- Gobierno Nacional: Ministerio del Ambiente Ecuador, entre otros.
- Gobiernos Autónomos Descentralizados: gobiernos provinciales y gobiernos cantonales.
- Cooperación: Gobierno de Alemania - KfW, PNUD, GEF, entre otros.
- Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y El Caribe (RedLAC).
- Organizaciones no gubernamentales: Global Conservation Fund - CI Ecuador, Moore Foundation, MacArthur Foundation, etc.
- Sociedad civil ecuatoriana e internacional. (FAN, 2013)

Existen ONG's creadas para la protección, conservación, aplicación de derecho ambiental, etc.; y otras específicas para la protección de especies, las cuales se pueden citar a continuación:

- El Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA) es una organización sin fines de lucro, creada en mayo de 1996, por un grupo de jóvenes abogados y profesionales de otras especialidades que consideraron necesario unir sus esfuerzos, a fin de lograr la divulgación, conocimiento y aplicación del derecho

ambiental en el Ecuador. Actualmente CEDA cuenta con un equipo más amplio y especializado de investigación, que continúa en el desafío de aportar, desde varias especialidades, a la formulación y aplicación de las políticas e instrumentos legales, económicos y técnicos de protección del ambiente, así como a la promoción de procesos de participación ciudadana para la defensa de los derechos colectivos y el fortalecimiento de las instituciones, como medio para alcanzar el desarrollo sustentable (Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, 2013).

- La Corporación Ornitológica del Ecuador (Aves y Conservación), también denominada Consejo Ecuatoriano para la Conservación e Investigación de las Aves – CECIA, fue creada en 1986, por un grupo de ornitólogos y aficionados a las aves conscientes de las crecientes amenazas para la conservación de estas y el lugar donde se desarrollan. Trabajan con varios proyectos no solo de investigación, sino también de educación ambiental, comunicación y turismo comunitario, logrando así integrar a más personas a la ardua, pero importante labor de conservación. (Aves y Conservación, 2013)
- Conservación y Desarrollo fue fundado en 1992. Es una organización no gubernamental (ONG) independiente y sin fines de lucro, tiene su sede en Quito. Su staff está compuesto por biólogos, ingenieros y abogados. El grupo colabora con agencias del gobierno y el sector privado con la misión de “promover el desarrollo sustentable, el uso racional de los recursos y, generar conciencia pública en el manejo de recursos.” C&D se enfoca en proyectos de ecoturismo, agricultura y comunitarios. (Conservación y Desarrollo, 2013)

En el Anexo No 12 se presentan algunos proyectos que estas ONG's realizan para conocer su accionar.

La acción del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, es muy específica y tiene una gran similitud con la del Fondo Ambiental Nacional, incluso en su estructura y forma de toma de decisiones, así como su accionar y objetivo, la

diferencia entre las dos Fondos es el ámbito en el que se desarrollan, ya que el FAN es a nivel nacional y el FADMQ es a nivel del Distrito Metropolitano de Quito, pero como fuerza competitiva constituyen los dos fondos en el país.

2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

El ambiente en el que se desarrolla una organización ejerce una influencia significativa en la posición estratégica y competitiva de la misma. El modelo más conocido para analizar el ambiente externo es el elaborado por Michael Porter, profesor de Harvard Business School.

En este modelo se determinan los factores clave que afectan al desarrollo de una organización, ya que las 5 fuerzas de carácter competitivo son las que definen la posibilidad de tener rentas superiores a las competidores, a través del análisis de los factores que intervienen en el entorno y generar con este conocimiento las mejores estrategias.

En el caso de la presente investigación se va a analizar las fuerzas, pero no desde el punto de vista de una empresa en la que su objetivo primordial es la rentabilidad financiera, ya que el Fondo Ambiental es una entidad sin fines de lucro, cuyo objetivo es la protección del medio ambiente.

2.2.2.1 La rivalidad entre empresas establecidas de una industria

Por su naturaleza, el análisis de esta fuerza se va a enfocar al funcionamiento del Fondo Ambiental Nacional (FAN) que es una entidad de derecho privado con personería jurídica propia, sin fines de lucro, que ejerce su acción a nivel nacional y que actúa con el liderazgo del Ministerio del Ambiente, con apoyo de la sociedad civil y la cooperación nacional e internacional.

El Fondo Ambiental Nacional maneja a través de subcuentas 5 fideicomisos de proyectos importantes que a continuación se mencionan y que corresponde a información proporcionada por FAN:

a) Fondo de Áreas Protegidas

El Fondo de Áreas Protegidas (FAP), es una iniciativa desarrollada en 1999 entre el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) y el Fondo Ambiental Nacional (FAN) con el apoyo de la cooperación internacional, que tiene como objetivo diversificar las fuentes de financiamiento para áreas naturales protegidas públicas, proporcionando recursos financieros estables en el largo plazo.

El Programa Fondo de Áreas Protegidas co-financió los gastos operativos básicos de 20 áreas protegidas del subsistema Patrimonio del Estado a largo plazo desde el año 2002 a 2012 y se sumaron 10 áreas más en el 2013 (Anexo No 13).

El Programa tiene un mecanismo desconcentrado de canalización de fondos a las áreas naturales protegidas. Estas acciones son respaldadas por iniciativas dirigidas a:

- Apoyar al fortalecimiento de los sistemas de control y vigilancia.
- Facilitar procesos participativos de planificación en las áreas protegidas.
- Apoyar y generar información sobre las necesidades reales de financiamiento de las áreas protegidas.

b) Fondo de Control de Especies Invasoras de Galápagos (FEIG)

El FEIG es un fondo proveniente de donaciones públicas o privadas que protege el valor de su capital en el tiempo a través de inversiones, cuyos rendimientos se destinan exclusivamente al financiamiento de proyectos para el control total de especies invasoras de Galápagos.

Su objetivo es apoyar el manejo de las especies introducidas para conservar el ecosistema y la viabilidad ambiental y económica de los sistemas de producción del Archipiélago de Galápagos.

- Fondo patrimonial con capital de US\$ 16.276.145 y produce un rendimiento promedio anual de alrededor de 650.000 dólares destinado a financiar los proyectos de manejo y control de especies introducidas al archipiélago.

- Beneficiario - Socios estratégicos en proceso concursable de proyectos.

c) Fondos Agua

Fondo Pro Cuencas Podocarpus

Protección de las cuencas hídricas del Parque Nacional Podocarpus, las fuentes de financiamiento son The Nature Conservancy, FONAG-USAID e Ilustre Municipalidad de Zamora. Fondo patrimonial con capital de US\$ 40.792,41.

Fondo para la protección hídrica del Cantón Espíndola

Protección de microcuencas del cantón Espíndola, la fuente de financiamiento no extingible es la Ilustre Municipalidad del Cantón Espíndola.

- Fondo patrimonial con capital de US\$ 13.871,38
- Beneficiario - Microcuencas del cantón Espíndola

d) Fondo de Aportes Especiales Socio Bosque

El objetivo de este fondo es la conservación, restauración de bosques y desarrollo humano. Los aportes suman aproximadamente US\$ 7.5 millones y los beneficiarios son socios colectivos e individuales.

Sus fuentes de financiamiento son: El Fondo de Aportes Especiales apoya al Programa de Protección de Bosques en la consolidación de su estrategia de sostenibilidad financiera, con recursos del Gobierno de Alemania - KfW y Global Conservation Fund-CI Ecuador.

El Programa Socio Bosque, impulsado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Ambiente, es considerado como política de Estado para conservar los remanentes de bosques nativos y ecosistemas importantes del Ecuador, reducir las tasas de deforestación a nivel nacional, reducir la emisión de gases de efecto invernadero asociadas y mejorar las condiciones de vida de los habitantes rurales. Entrega incentivos

económicos a propietarios comunitarios e individuales, quienes voluntariamente se comprometen a mantener estas áreas por el lapso de 20 años.

e) Fondo Ai

El Fondo Ai fue creado gracias a una colaboración de importantes entidades nacionales e internacionales, como un mecanismo de manejo y administración financiero para apoyar a la Comunidad Cofán en el levantamiento de recursos y en la administración e inversión de los mismos, para ser aplicados en el cofinanciamiento del Plan de Vida Cofán.

Este fondo cuenta con la colaboración financiera de The Gordon and Betty Moore Foundation, del World of Chocolate Museum de Orlando, del Fondo Ambiental Nacional y de la Empresa AVR con su marca Protento, así como la colaboración institucional de la entidad que representa a la Nacionalidad Cofán del Ecuador FEINCE, el Grupo Siembra, de la Fundación FED, de Forest Bird Society y de QPQ Producciones.

Al analizar el funcionamiento del Fondo Nacional Ambiental se observa que los recursos que maneja son mucho mayores a los del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito y lo realiza a través de la gestión de fideicomisos que permite que una administradora fiduciaria maneje los aspectos administrativos de los mismos, generando una rendición de cuentas periódica para el conocimiento de la situación financiera y los aspectos relevantes. La gran diferencia entre estas dos instituciones está dada por el ámbito de acción, ya que el FAN ejerce su función a nivel nacional y el FADMQ a nivel del distrito de Quito, tienen definidas sus áreas de acción a través de la legislación que rige a cada una de las instituciones.

2.2.2.2 El poder de negociación de los compradores

En la presente investigación el análisis de esta fuerza está enfocando en el tipo de clientes que tiene el Fondo Ambiental, por su naturaleza son aquellas instituciones, organizaciones, fundaciones que reciben dinero del Fondo Ambiental para impulsar sus

proyectos en beneficio del ambiente, se considera también a la Secretaría del Ambiente debido a que recibe dinero del Fondo Ambiental para financiar sus proyectos.

A continuación se presenta la Tabla No 16 de los beneficiarios de los fondos a través de convenios correspondiente al año 2013 y los proyectos que fueron financiados:

Tabla 16: Clientes Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

INTITUCIÓN	OBJETO	MONTO	FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL CONVENIO
AZ LA DELICIA	Ejecución del proyecto mi quebrada recuperada	85,000.00	14/10/2013
COMUNA TOLA CHICA	Implementación del proyecto bosque comestible comunitario	10,000.00	16/12/2013
AZ MANUELA SÁENZ	Ejecución de proyectos buenas prácticas ambientales	10,000.00	21/10/2013
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	Ejecución y financiamiento de la segunda fase del corredor ecológico del osos andino	31,215.00	09/12/2013
AZ TUMBACO	Financiamiento de la implementación de la red trifásica en el centro de educación y gestión ambiental.	13,000.00	18/10/2013
CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA	Financiamiento del proyecto salón nacional de pintura infantil.	30,000.00	05/11/2013
RAFE	Ejecución y financiamiento de la segunda fase de los GAATS	70,000.00	04/11/2013
FUNDACIÓN ZOOLOGICO DEL ECUADOR	Implantación de la sala lúdica	48,000.00	31/10/2013
EMGIRS	Ejecución de acciones para transporte de aceites usados	265,000.00	10/12/2013
EMGIRS	Diseño de modelo de gestión de escombros	157,500.00	10/12/2013
EMGIRS	Consultoría para el aprovechamiento de residuos solidos en el troje	45,000.00	10/12/2013
EMASEO	Manejo de residuos sólidos en las parroquias norcentrales del DMQ	200,000.00	11/12/2013

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Durante el año 2013, el Fondo Ambiental ha aportado a través de la suscripción de convenios un monto de USD 964,715.00 de los cuales los valores más representativos corresponden a EMGIRS Y EMASEO por un valor de USD 667,500.00 que representa el 69% del total registrado como convenios.

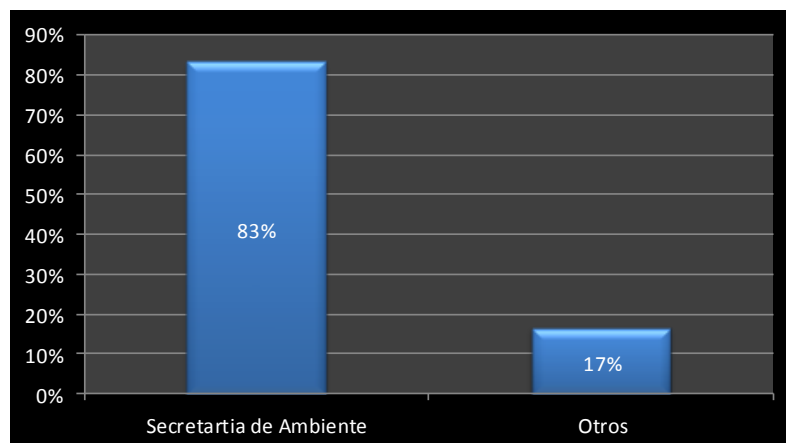
La diferencia correspondiente a USD 297.215 que representa el 31% han sido entregadas a organizaciones gubernamentales en su mayoría y corresponden a montos que no superan los USD 100.000, para el desarrollo de proyectos pequeños, como la ejecución del proyecto mi quebrada recuperada y financiamiento de la segunda fase de los GAATS de la Administración Zonal la Delicia y Red Agroforestal Ecuatoriana (RAFE) respectivamente, entre los más costosos.

De los clientes se observa que únicamente uno, corresponde a una institución que no pertenece al Estado, es el convenio realizado con la Universidad San Francisco de Quito por un monto de USD 31.215 que representa el 3.23% del total asignado en esta modalidad, todos los demás pertenecen a zonas del Distrito Metropolitano y a instituciones estatales.

Además es importante mencionar que todos los convenios fueron suscritos en el segundo semestre del año 2013, y seis de estos que representan el 50% en el mes de diciembre de 2013, por lo que el desembolso se realizará en el año 2014.

Para obtener un conocimiento sobre el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los servicios prestados por el Fondo Ambiental se aplicaron encuestas a la mayoría de los beneficiarios citados en la Tabla No 16, ya que 4 de estos no contestaron a los requerimientos de información debido a varias circunstancias, como que ya no trabajan en la institución, sin embargo, se obtuvieron los siguientes resultados a las preguntas:

Gráfico 18: ¿De qué manera conoció la labor del Fondo Ambiental?

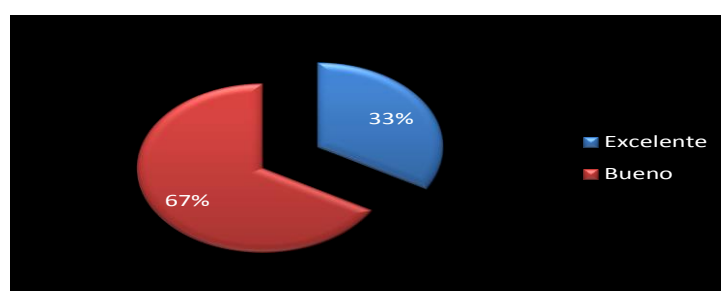


Fuente: Análisis de la información de encuesta proveedores

Elaborado por: El Autor

En lo concerniente a este resultado es lógico, debido a que la mayoría de los convenios son con empresas públicas o zonas de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las respuesta diferente (17%) fue por parte del Instituto de Ecología Aplicada de la Universidad San Francisco de Quito que mencionó haber conocido del Fondo Ambiental a través de investigadores.

Gráfico 19: Labor del Fondo Ambiental



Fuente: Análisis de la información de encuesta proveedores

Elaborado por: El Autor

Al consultar sobre la labor del Fondo Ambiental se obtuvo que el 67% lo considera bueno, pero que se puede mejorar, ya que el campo ambiental en el país está empezando a desarrollarse, mientras que el 33% lo considera excelente.

La segunda forma de entregar los fondos es a través de los fondos concursables, en donde convocan a personas naturales o jurídicas ecuatorianas de derecho público o privado sin fines de lucro, para que presenten propuestas de proyectos de desarrollo de investigación que procuren el manejo adecuado de los recursos naturales y la conservación del ambiente, así como proyectos sociales con componentes ambientales que realicen estudios, investigaciones, actividades dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Se realizan publicaciones en tres diarios del país con los requisitos y bases del concurso para que se presenten los proyectos, los mismos que son analizados por una Comisión Técnica formada por técnicos de la Secretaría del Ambiente y se declara el ganador, estos proyectos pueden ser anuales o plurianuales dependiendo del presupuesto institucional y las bases aprobadas por el Comité Administrador del Fondo Ambiental.

De información proporcionada en el Fondo Ambiental a continuación se presenta una tabla donde se puede observar los montos entregados desde el años 2006 al 2014 considerando que este último fue el proceso lanzado en el año 2013, pero que el desembolso se realizó en el año 2014.

Tabla 17: Recursos invertidos en programas y proyectos modalidad Fondos Concursables

Año	Recursos invertidos en Programas/Proyectos	Variación
2006	139,062.00	-
2007	633,324.60	355%
2008	1,062,049.20	68%
2009	427,985.22	-60%
2010	252,267.44	-41%
2011	95,000.00	-62%
2012	-	-
2013	-	-
2014	69,937.43	-
TOTAL	2,679,625.89	

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Como se observa en la Tabla No 17 desde el año 2006 al 2010, el Fondo Ambiental destinaba la mayoría de sus recursos a financiar proyectos a través de los Fondos Concursables, a partir del año 2011 el Comité Administrador del Fondo Ambiental emite la Resolución No.001-2011 de 19 de septiembre de 2011 “Instructivo para la transferencia de recursos públicos a personas naturales o jurídicas de derecho público o privado sin fin de lucro a través de la modalidad de Fondos Concursables” y regula la forma de otorgar el financiamiento a los proyectos y programas; adicionalmente, la Secretaría de Ambiente, el ente Rector del Distrito Metropolitano en los temas ambientales en un afán de trabajo coordinado, enmarca en su Plan Operativo Anual los ejes temáticos a ser desarrollados con proyectos bajo la modalidad de Fondos Concursables, así como sugiere los montos a ser destinados para ese fin.

Es importante señalar que en los años 2012 y 2013 no se entregaron recursos por esta modalidad debido a que se declararon desiertos por falta de presentación de proponentes de acuerdo a las directrices señaladas, por esta razón en el año 2013 por iniciativa de la Dirección Ejecutiva del Fondo Ambiental se decide emitir invitaciones a las ONG's, fundaciones y entidades educativas para que participen en el proceso obteniendo un buen resultado, ya que se presentaron 18 proyectos de los cuales se eligieron 5 que cumplían con las condiciones, los cuales se procedió a evaluar declarando ganadora a la Fundación Jatun Sacha con el proyecto el “Síndrome de bosque vacío”, que es un estudio sobre las estimaciones poblacionales de fauna vertebrada y de las relaciones ecológicas, la consecuencia que se presentan a partir de la pérdida de diversidad y abundancia de macro-vertebrados que cumplen funciones ecológicas fundamentales como dispersores de semillas, predación, herbivoría, presas para depredadores, lo que mantiene las relaciones ecológicas dentro de los bosques.

Tabla 18: Fondos concursables VI edición

GANADOR	PROYECTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	MONTO	
			FONDO AMBIENTAL	ENTIDAD PROPONENTE
Jatun Sacha	Síndrome de bosque vacío	7 meses	\$69.937,43	\$ 24.290,46

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: El Autor

Es un estudio encaminado a obtener información científica básica sobre las poblaciones de fauna vertebrada, que indican cuál es la sanidad de los bosques del Distrito Metropolitano de Quito.

Al realizar la entrevista con el encargado del proyecto comentó que había conocido la existencia del Fondo Ambiental por la Secretaría de Ambiente y que de su experiencia le parecía que acceder a los fondos concursables es accesible para las organizaciones, sin embargo, también comentó que los filtros de revisión de propuestas no tienen una correcta coordinación.

Otra entidad que tuvo acceso a los fondos concursables en el año 2011 fue la Fundación Aves y Conservación al realizar la entrevista con el Director Ejecutivo comentó que conoció de la labor del Fondo a través de la Secretaría del Ambiente y amigos; que el acceder a los fondos concursables no es difícil, pero supo comentar que se les solicitó el registro de la Fundación en el Instituto Nacional de Contratación Pública como entidad contratante, lo cual constituyó en cierta manera un problema para el manejo de fondos, dado que en un principio el proyecto estaba planteado como ejecución directa.

Con estas apreciaciones por parte de las fundaciones acreedoras a los fondos concursables se puede concluir que existen problemas tanto al inicio de las bases de los fondos, ya que luego existen cambios de lo ofertado y que las fundaciones comentan que la parte técnica debe ser más accesible y ágil en la asesoría brindada.

Como parte de la investigación también se realizaron 8 entrevistas (Anexo No 14) a las empresas, fundaciones y organizaciones que presentaron proyectos pero que no resultaron ganadoras, de las entrevistas realizadas se obtuvieron como principales puntos en común los siguientes:

- Conocían la labor del Fondo Ambiental a través de la Secretaría del Ambiente, únicamente Asamtech Consultora Sanitaria, Hidráulica y Ambiental Cía. Ltda. conoció a través de amigos y prensa.

- La accesibilidad a los concursos es difícil, debido principalmente a que no se establecen claramente los montos de inversión del proponente.
- No existió, a pesar de haber solicitado, una retroalimentación de las razones por que los proyectos fueron rechazados.
- Que exista mayor difusión de la labor del Fondo Ambiental.

Al realizar el análisis de esta fuerza se debe considerar el poder de negociación, la sensibilidad al precio, volúmenes de compra, ventaja diferenciada del producto, el grado de dependencia y los canales de distribución entre otros aspectos.

En lo correspondiente al precio, el Fondo Ambiental, en el caso de los Fondos Concursables coloca el presupuesto de acuerdo a su presupuesto anual y los beneficiarios se adaptan a este con los proyectos que generan. En el caso de los convenios que realiza con entidades gubernamentales que necesitan financiar específicamente algún proyecto, de igual manera se financian de acuerdo al presupuesto que maneja el Fondo Ambiental, por lo que no existe una sensibilidad al precio y de acuerdo a este la adquisición o no del servicio, ya que al ser fondos económicos no reembolsables las organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro se adaptan a lo establecido.

En cuanto a los volúmenes de compra en el caso del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito no aplica, ya que la financiación es a proyectos y estos son individuales. En lo relacionado a la diferenciación del producto, lo que el Fondo oferta son recursos económicos para proyectos enfocados al mejorar el medio ambiente del Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto, estos parámetros no influyen en esta fuerza analizada.

Es importante mencionar que un cliente interno del Fondo Ambiental es la Secretaría del Ambiente ya que el Fondo financia y gestiona ciertas actividades para su funcionamiento, como la compra de equipo para sus laboratorios, la cancelación a personal técnico para que realice funciones en la institución o implemente proyectos impulsados en áreas del medio ambiente.

Al considerar a la Secretaría del Ambiente como cliente del Fondo Ambiental es importante recalcar que existe un gran poder de negociación y dependencia del Fondo Ambiental con este ente rector, debido a ciertos puntos como son:

- Dirección ejecutiva del Fondo Ambiental es la ejecutora de las disposiciones emitidas por el Comité Administrador que es un cuerpo colegiado donde el presidente es el Secretario de Ambiente.
- Carencia de una definición política del alcance y competencias del Fondo Ambiental y la Secretaría de Ambiente.
- La dependencia técnica y jurídica con esta entidad.

Por estas razones existe una dependencia del Fondo Ambiental con la Secretaria del Ambiente y el poder de negociación de esta es alto en relación con los demás clientes citados anteriormente, tanto es así que el Fondo Ambiental se encuentra financiando aproximadamente el 60% de su presupuesto para actividades propias de esta Secretaria dejando de lado el destinar su presupuesto total a financiar proyectos en beneficio del ambiente y medir sus intervenciones para saber si estas han sido adecuadas o no.

2.2.2.3 El poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza analiza la relación que existe entre proveedores y el Fondo Ambiental, es importante recalcar que la relación con los proveedores al ser una entidad que maneja recursos públicos es importante transparentar sus acciones, por lo que se usa el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).

Al utilizar este sistema a nivel de Gobierno lo que se busca es que las compras públicas se generen con criterios de eficiencia, calidad, responsabilidad ambiental y social, además que se prefieran los productos nacionales y que provengan de la economía popular y solidaria, con la participación de micro, pequeñas y medianas empresas. A continuación se presenta los tipos y montos de contratación:

Tabla 19: Tipos de contratación y montos de contratación

PRESUPUESTO INICIAL DEL ESTADO \$ 34.300'637.010,37		
CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTO	MONTOS DE CONTRATACIÓN
BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS	CATÁLOGO ELECTRÓNICO	Sin límite
	ÍNFIMA CUANTÍA*	Menor o igual a \$ 6.860,13
	SUBASTA INVERSA	Mayor a \$ 6.860,13
	MENOR CUANTÍA**	Menor o igual a \$ 68.601,27
	COTIZACIÓN**	Entre \$ 68.601,27 y \$ 514.509,56
	LICITACIÓN**	Mayor o igual a \$ 514.509,56
BIENES Y SERVICIOS NO NORMALIZADOS	MENOR CUANTÍA	Menor o igual a \$ 68.601,27
	COTIZACIÓN	Entre \$ 68.601,27 y \$ 514.509,56
	LICITACIÓN	Mayor o igual a \$ 514.509,56
OBRAS	MENOR CUANTÍA	Menor o igual a \$ 240.104,46
	COTIZACIÓN	Entre \$ 240.104,46 y \$ 1'029.019,11
	LICITACIÓN	Mayor o igual a \$ 1'029.019,11
	CONTRATACIÓN INTEGRAL POR PRECIO FIJO	Mayor a \$ 34'300.637,01
CONSULTORÍA	CONTRATACIÓN DIRECTA	Menor o igual a \$ 68.601,27
	LISTA CORTA	Entre \$ 68.601,27 y \$ 514.509,56
	CONCURSO PÚBLICO	Mayor o igual a \$ 514.509,56
* Si el producto no se encuentra en Catálogo		** Si no es posible aplicar procedimientos dinámicos

Fuente: SERCOP

Elaboración: SERCOP

En el año 2013 el Fondo Ambiental lanzó a través del portal de compras públicas 36 procesos de los cuales fueron adjudicados 22 que representa el 61%, declarados desiertos 11 procesos que representa el 31% y están en proceso de adjudicación 3 procesos que representan el 8%. Los procesos se declaran desiertos en su mayoría por la falta de presentación de oferentes. En el Anexo No 15 se presenta el listado total de los procesos lanzados con el tipo de contratación y los adjudicados.

Los procesos lanzados por el Fondo Ambiental son en su mayoría bajo la modalidad de Subasta Inversa Electrónica, ya que esto permite contratar bienes y servicios normalizados, donde los proveedores pujan hacia la baja del precio ofertado, a continuación se presenta la siguiente tabla con los tipos de contrataciones usadas por el Fondo Ambiental en el año 2013:

Tabla 20: Número de contrataciones, tipo y estado

TIPOS DE CONTRATACIÓN	No	ADJUDICADAS	DESIERTAS	POR ADJUDICAR
Subasta inversa electrónica	20	11	6	3
Consultorías	7	5	2	
Menor cuantía	4	4		
Ferias inclusivas	3	1	2	
Publicación especial	1		1	
Cotización	1	1		
TOTAL	36	22	11	3

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

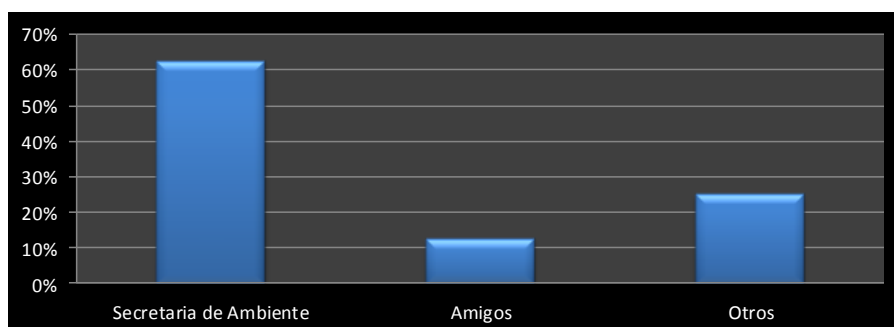
Elaborado por: El autor

Como se había mencionado, la contratación más usada es la subasta inversa electrónica, seguido por la consultoría y menor cuantía en su orden, al analizar la tabla de datos se puede concluir que el 31% de los procesos no llegan a su fin, ya que son declarados desiertos y esto se presenta en la mayoría de las modalidades de contratación, con excepción de menor cuantía, ya que los cuatro procesos lanzados fueron adjudicados, este proceso se utiliza para los bienes y servicios no normalizados, mediante lo cual se envía una invitación a los proveedores para que participen en el proceso.

Para obtener un conocimiento más amplio sobre las opiniones de los proveedores se aplicó una encuesta sobre la base de los procesos adjudicados durante el año 2013, logrando realizar 19 encuestas que representa el 86% de los proveedores donde se obtuvieron los siguientes resultados.

En cuanto a la manera de conocer los procesos ofertados por el Fondo Ambiental, el 63% es mediante la Secretaría de Ambiente, mientras que el 13% es a través de amigos que los referencian y el 25% corresponde a otras fuentes, según lo comentado por que trabajaban antes en la Secretaría de Ambiente y por ser un proveedor de hace años. Gráficamente se muestra de la siguiente manera:

Gráfico 20: ¿De qué manera conoció la labor del Fondo Ambiental?

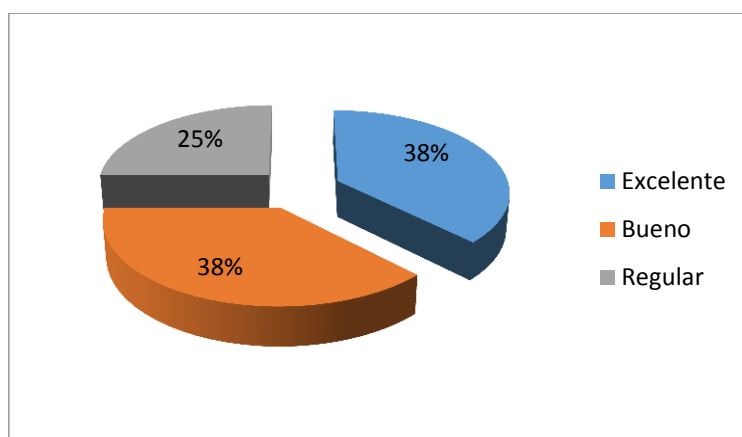


Fuente: Análisis de la información de encuesta proveedores

Elaborado por: El Autor

Al consultar sobre si los términos de referencia emitidos por el Fondo Ambiental son claros y accesibles se obtuvo como respuesta que un 75% lo consideran excelente y bueno, mientras que el 25% lo considera regular, entre los comentarios se puede citar que necesitan más tiempos de entregas en los bienes de importación y eso no lo consideran, así como que las especificaciones de equipos o insumos deben tener claro antes de subir al portal de compras públicas.

Gráfico 21: Los términos de referencia son claros y accesibles

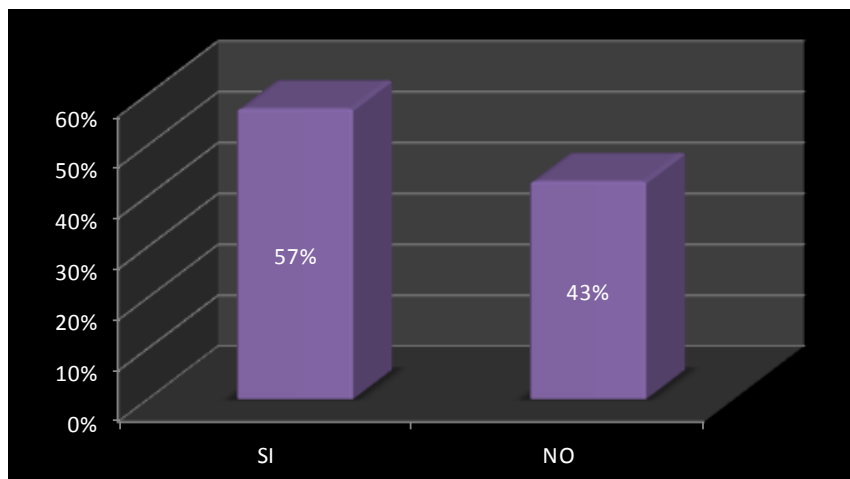


Fuente: Análisis de la información de encuesta proveedores

Elaborado por: El Autor

Al consultarles sobre si los tiempos de pagos son adecuados se obtuvo que el 57% de los encuestados los consideran adecuados y el 43% lo consideran demasiado burocráticos y tardíos.

Gráfico 22: Los tiempos para realización de pagos son adecuados



Fuente: Análisis de la información de encuesta proveedores

Elaborado por: El Autor

Al analizar esta fuerza y el comportamiento de los proveedores se puede comentar que el Fondo Ambiental al lanzar sus procesos a través del portal de compras públicas abre sus puertas a que cualquier persona oferte sus bienes o servicios y trabaje con ellos, sin poder contar con un grupo de proveedores con los cuales poder negociar para obtener mejores resultados. Es así que al lanzar el proceso de menor cuantía que se realiza mediante una invitación se observa que estos tienen éxito a diferencia de los demás tipos de contratación que no en su mayoría llegan a la contratación. Además, son importantes los comentarios obtenidos mediante la aplicación de las encuestas, ya que si bien la mayoría de los encuestados están acorde con los tiempos de pago y los términos de referencia, existen también otros que no lo están, ya que consideran demasiado burocrático los procesos y sugieren que se tenga su propia área legal. En cuanto a la difusión, la mayoría de los proveedores conocen al Fondo Ambiental por la Secretaría del Ambiente, ninguno a través de difusión, como internet o prensa, a pesar de que se posee la página web y se realice convenio y apoyo de proyectos para el mejoramiento del medio ambiente.

También existen proveedores internos ya que el Fondo Ambiental se nutre de donaciones, de recursos provenientes de agencias de cooperación y de asistencia

técnica, y de otras fuentes de financiamiento público y privado, nacional e internacional que impulsan procesos de gestión y desarrollo sostenible basados en el mejoramiento de la calidad ambiental en zonas urbanas y rurales, y la gestión para la conservación de la diversidad biológica. Por lo tanto estas entidades serian consideradas proveedoras financieras del Fondo Ambiental, los montos con los que han colaborado a través de los años se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 21: Donaciones recibidas por el Fondo Ambiental

AÑO	DONACIONES SECTOR PRIVADO	DONACIONES SECTOR PÚBLICO
2006		
2007	40,000.00	
2008	134,940.02	
2009	6,100.00	
2010	372,049.07	100,000.00
2011		
2012		
2013		96,156.86
2014		
TOTAL	553,089.09	196,156.86

Fuente: Fondo Ambiental del DMQ
Realizado por: El Autor

Como se analiza la información proporciona las transferencias realizadas por el sector público representan el 26% mientras que las donaciones del sector privado corresponden al 74%. Al realizar la consulta a la Directora Ejecutiva del Fondo Ambiental supo indicar que las donaciones del sector público corresponden a los Municipios de Ambato y Riobamba, esta figura se realiza a cambio de que el laboratorio que auspicia el Fondo Ambiental realice la medición de la calidad del aire de estas ciudades, en lo relacionado con el sector privado supo indicar que corresponde a dinero transferido por petroleras en la misma figura a cambio de realización de pruebas de laboratorio en su mayoría, en otros casos como la Toyota que ha realizado transferencias en efectivo como donación para el accionar del Fondo Ambiental, supo comentar que estos valores se han querido recuperar debido a que en los últimos años ha disminuido considerablemente pero que debido a la carencia de capacidad de respuesta del personal técnico se ha complicado.

Otro proveedor interno financiero del Fondo Ambiental es el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, quien es el encargado de recaudar los ingresos provenientes de: derechos ambientales, costos de licenciamiento código 230; multas por contaminación ambiental y emisiones generadas en el proceso de licenciamiento código 165, contaminación vehicular, recaudaciones por multas de aseo, ruido y daños al patrimonio natural que constan en las ordenanzas municipales y deben ser transferidas al Fondo Ambiental para cumplir con su accionar. A continuación se presenta la regularidad con lo que estos recursos han sido transferidos:

Tabla 22: Periodicidad de transferencias realizadas al Fondo Ambiental

AÑO	CODIGO 230	CODIGO 165	CONTAMINACIÓN VEHICULAR
2006	780,007.99	226,911.07	
2007	1,747,150.00	3,737,434.54	
2008	1,685,230.24	277,297.54	292,846.44
2009	2,572,592.25	1,008,611.97	268,814.81
2010	1,351,415.46	444,343.07	355,900.00
2011	2,714,150.31	676,506.22	
2012	1,443,470.03	518,959.46	
2013	1,835,253.22	651,070.99	

Fuente: Fondo Ambiental del DMQ

Realizado por: El Autor

Sin embargo, los únicos montos que se transfieren regularmente son los correspondientes a los códigos 230 y 165 en lo referente a la contaminación vehicular se ha transferido desde el año 2008 al 2010 y posteriormente sin ninguna explicación se ha dejado de realizar las transferencias y los demás recaudaciones por conceptos de multas por aseo, ruido y daños al patrimonio natural son inexistentes.

En el caso de estos dos proveedores financieros del Fondo Ambiental al analizar esta fuerza su poder de negociación podemos concluir que es alta debido a que depende de estos el financiamiento con el que se cuenta para poder funcionar en el caso de las donaciones es importante poder tener una capacidad de negociar y gestionar mediante buenos resultados la obtención de recursos, y en el caso del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito al analizar los factores asociados como el costo de recaudar directamente los impuestos para evitar los problemas de transferencias y obtener

directamente los recursos es una opción pero que requiere de una decisión política y análisis adecuado de la incidencia de esta decisión, la otra alternativa es la negociación clara y definición de fechas mediante convenios para evitar los retrasos en las transferencias y que estos se realicen de manera íntegra.

2.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

El análisis de la amenaza de los productos sustitutos se refiere aquellos bienes o servicios que cumplen funciones iguales o similares a los que presenta nuestra organización; en esta investigación se van a analizar aquellas instituciones gubernamentales que cumplen funciones similares al Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

El Ministerio del Ambiente (MAE)

Ejerce la rectoría de la gestión ambiental en el país en concordancia con lo estipulado en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, vela por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza. Garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural. (MAE, 2014)

Entre sus objetivos se pueden citar los siguientes:

- Generar información sobre la oferta de recursos naturales estratégicos renovables por ecosistema para su manejo integral.
- Reducir el consumo de recursos (electricidad, agua y papel) y de producción de desechos.
- Manejar la conflictividad socio ambiental a través de la incorporación de los enfoques de la participación ciudadana, e interculturalidad y/o género en los proyectos de gestión ambiental.

- Definir y determinar información e investigaciones válidas y pertinentes para mejorar la gobernanza ambiental en los ámbitos de la normativa, la dinámica internacional y la participación ciudadana.

El MAE según el Presupuesto General del Estado para el año 2014 presentada por el Ministerio de Finanzas cuenta con unos ingresos de USD 17.335.016,40 para cumplir con sus funciones, como se puede observar este Ministerio ejecuta la gestión ambiental a nivel del país y también realiza convocatorias para consultorías e implementación de programas en beneficio del medio ambiente, en similar forma que el Fondo Ambiental. Este Ministerio es el rector, pero en el caso de que el Gobierno Central decida un cambio en la Ley que al momento rige, puede sustituir al Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.

El Fondo Ambiental Nacional

Otra institución que podría sustituir al Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito es el Fondo Ambiental Nacional, cuyo objetivo también es la protección del medio ambiente.

La barrera que existe en la actualidad para que estas instituciones se manejen de forma independiente y en el esquema que está al momento es el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, que delimita el rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno con el objetivo de optimizar la administración y lograr la equidad.

2.2.2.5 El riesgo de la entrada de competidores potenciales

En el caso del análisis de esta fuerza se refiere al riesgo de entrada de nuevos competidores, al tratarse de una entidad cuyo objetivo es mejorar y cuidar el ambiente la entrada de competidores potenciales en la presente investigación se va a enfocar en mencionar algunas de las fundaciones y agencias internacionales que realizan proyectos en función de la conservación y mejoramiento del medio ambiente.

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

Desde 1961, el Gobierno del Ecuador y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) han trabajado en un sinnúmero de proyectos y programas innovadores y sostenibles. USAID trabaja en más de 100 países y en cinco regiones en actividades de agricultura, democracia y gobernabilidad, crecimiento económico, ambiente, educación, salud y asistencia humanitaria. (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional, 2014)

Durante su permanencia en el país USAID ha trabajado conjuntamente con organizaciones públicas y privadas, instituciones indígenas, universidades, organizaciones no gubernamentales locales e internacionales y las comunidades, coordinando con el gobierno ecuatoriano, fomentando proyectos en todo el país, a continuación se citan algunos de los recientes proyectos que viene desarrollando en beneficio del medio ambiente:

- **Protección de las Fuentes de Agua para la Conservación de la Biodiversidad**, este proyecto ha venido desarrollando desde el año 2007 con el objetivo de manejar adecuadamente las fuentes que proporcionan agua y cuidar su biodiversidad. Se crearon en varias provincias fondos agua y en el Distrito Metropolitano de Quito se creó el Fondo para la Protección del Agua de Quito (FONAG), el aporte aproximado en este proyecto es de \$ 3'602.000.
- **Costas y Bosques Sostenibles**
Las áreas de los bosques de la costa ecuatoriana enfrentan grandes problemas con la deforestación y el cambio climático, por lo que este proyecto en conjunto con el Ministerio del Ambiente se centra en conservar la biodiversidad de la zona, se viene realizando desde el año 2009 con un aporte de \$ 14'374.000.
- **Gestión Integrada de Tierras Indígenas**
Este proyecto busca educar a los pueblos indígenas para conservar la biodiversidad de la región que en la amazonia es una de las más ricas en el país,

por lo que se ha trabajado en planes de manejo de los recursos naturales en sus territorios desde el año 2007 con un aporte económico de \$ 6'095.000.

- **Iniciativa de Conservación en la Amazonía Andina (ICAA)**

Este programa se viene desarrollando desde el 2006 y tendrá una vigencia hasta el 2015 con un aporte de \$ 5'817.000. “El proyecto promueve la conservación de la biodiversidad y de los recursos naturales, mediante la producción y mercadeo de productos agrícolas, forestales y servicios turísticos, bajo normas de certificación sostenible y a través de buenas prácticas de manejo”. (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional, 2014)

Es importante señalar que USAID no solo desarrolla proyectos en el ámbito ambiental sino en otras áreas como salud, apoyo a la economía popular, fortalecimiento de la democracia etc. En el Anexo No 16 se presentan los principales proyectos que la Agencia ha realizado y se encuentran en ejecución con un aporte al país de aproximadamente USD 122.288.000,00.

Luego de 53 años en el país USAID dejará el país el 30 de septiembre de 2014 debido a que no firmó con el gobierno de Rafael Correa un acuerdo de cooperación bilateral. La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) citó que el convenio que mantenía el gobierno con Estados Unidos es desde el año 1962 y “no se adapta a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales del Ecuador” (Vistazo, 2013), es lamentable lo ocurrido ya que USAID venía realizando proyectos en función del medio ambiente, se espera que el gobierno según lo mencionado en varios artículos de prensa se haga cargo y realice la inversión que efectuaba esta Agencia en el medio ambiente para el beneficio de todos los ecuatorianos.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

“El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es parte de la red mundial de las Naciones Unidas que trabaja para lograr el desarrollo humano sostenible en el Ecuador, impulsando las capacidades y los esfuerzos nacionales para construir una sociedad equitativa. En el país, las acciones del PNUD en el área de ambiente, energía y gestión de riesgos giran en torno a programas y proyectos. Muchos de ellos son financiados, en su mayor parte, por el Fondo para el Medioambiente Mundial (FMAM-GEF), el mayor fondo a nivel mundial para proteger el medio ambiente, y ejecutados en alianza con organismos de gobierno”. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014)

A continuación se enumeran algunos de los proyectos que se encuentran llevando a cabo en el país:

- Electrificación de las Islas Galápagos con Energías Renovables ERGAL con un presupuesto de \$3'290.526,60; y con el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional, Gobierno del Ecuador, Global Environment Facility y United Nations Foundation.
- Adaptación al Cambio Climático a través de una Efectiva Gobernabilidad del Agua en el Ecuador y está financiado por Proyecto Biocomercio GEF, Conservando la Naturaleza protegiendo la Vida (TNC), Ministerio de Ambiente de Ecuador (MAE), Asociación Española de Educación Ambiental, FUNDAR Galápagos, Fondo Ambiental Nacional (FAN), PNUD. Su presupuesto fue al 2011 de USD 891.470,36; el proyecto tuvo una duración de 2008 a 2011.
- Sostenibilidad Financiera para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y subsistemas asociado, tiene un presupuesto de USD 19.931.844 y se realizará hasta el año 2015.
- Evaluación de la Vulnerabilidad y Reducción del Riesgo de Desastres a nivel Municipal en el Ecuador, este proyecto cuenta con un presupuesto de USD 1.220.000 y tiene una duración hasta el 2014.
- Propuesta para el programa de construcción de capacidades para el cambio climático, este proyecto tendrá una duración hasta el 2015 y tiene un presupuesto de USD 30.000,00.
- ONU-REDD el cambio climático y el buen uso de los bosques el presupuesto para este proyecto es de USD 4.000.000 y está financiado por Gobierno del Ecuador y la Cooperación Alemana.

El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)

Es una organización financiera independiente, ofrece donaciones a países en desarrollo y países con economías en transición para proyectos en las esferas de la

diversidad biológica, el cambio climático, las aguas internacionales, la degradación de la tierra, el agotamiento de la capa de ozono y los contaminantes orgánicos persistentes.

“El FMAM, cuya creación se remonta a 1991, es hoy la mayor fuente de financiamiento para proyectos destinados a mejorar el medio ambiente mundial. Ha asignado US\$8600 millones y ha movilizado cofinanciamiento por un valor superior a los US\$36 100 millones para más de 2400 proyectos en unos 165 países en desarrollo y con economías en transición. A través de su Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), también ha concedido directamente más de 10.000 pequeñas donaciones a organizaciones no gubernamentales y de base comunitaria.” (Fondo para el Medio Ambiente Mundial, 2014)

“La asociación del FMAM está integrada por 10 organismos: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). El Grupo Asesor Científico y Tecnológico (STAP) proporciona asesoramiento técnico y científico sobre las políticas y los proyectos del FMAM”. (Fondo para el Medio Ambiente Mundial, 2014)

A continuación se citan algunos proyectos desarrollados en el país por el FMAM:

- Biodiversidad y Protección con un aporte de USD 9,015.000,00 ejecutado por el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y de Vida Silvestre (INEFAN).
- Control de especies invasivas en el Archipiélago de Galápagos, con un aporte de USD 43.507.000; ejecutado a través del Ministerio de Ambiente de Ecuador.
- Sistema Nacional de Áreas Protegidas con un aporte de USD 37.050.000, realizado a través del Ministerio del Ambiente y el Fondo Ambiental Nacional.
- Derrame de petróleo en Galápagos, recuperación del medio ambiente por un valor de USD 470.000, realizado por la empresa UNDP DEX en coordinación con el Ministerio de Ambiente.
- Conservación de la Biodiversidad en Pastaza, por un monto de USD 248,744 realizado a través de la Administración de Redes de Pastaza.

- Planificación Nacional de Biodiversidad de Apoyo a la Implementación del Plan Estratégico del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) 2011-2020; con un costo aproximado del proyecto de USD 695,000.

Se han citado algunas organizaciones que realizan una función similar a la del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, estas son internacionales y se encuentran interesadas en brindar el apoyo para realizar proyectos en función de la mejora y conservación del medio ambiente, se podrían considerar nuevos competidores dentro del análisis de esta fuerza, ya que al proporcionar fondos no reembolsables de recursos económicos estas organizaciones se convierten en competidores potenciales del Fondo Ambiental, pero como se observa en su accionar siempre van apoyados de una entidad gubernamental para la ejecución de los proyectos, por lo que se encuentran en coordinación, ya que tienen un objetivo en común.

2.2.3 Amenazas y oportunidades del Fondo Ambiental

Para definir las amenazas y oportunidades se analizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas, además del análisis PEST, fortaleciéndolos mediante el taller realizado con el personal técnico y administrativo del Fondo Ambiental, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Oportunidades

- Quiteños más sensibilizados con la importancia de proteger y conservar el medio ambiente, dispuestos a apoyar y participar en forma activa.
- La existencia de organismos internacionales preocupados por el medio ambiente que financian proyectos.
- Apoyo político gubernamental en temas ambientales.
- Existencia de la Agenda Ambiental de Quito 2011-2016 como parte del plan de desarrollo urbano.

Amenazas

- Inestabilidad política por cambio de administración Municipal.

- La estructura del Fondo Ambiental no es compatible con la normativa vigente en el COOTAD.
- Mejores resultados del Fondo Ambiental Nacional.
- Falta de definición política del alcance y competencias del Fondo Ambiental vs la Secretaría de Ambiente y Empresas Públicas Municipales (EMGIRS, EMASEO).

Las oportunidades citadas son el reflejo de lo comentado en el análisis externo sobre la existencia de organizaciones preocupadas por proteger y conservar el medio ambiente, así como la concientización en los últimos tiempos desde las escuelas, colegios e instituciones públicas y privadas por educar a las personas sobre el reusar, reciclar y reducir para poder vivir en un ambiente sano y precautelararlo para las futuras generaciones. Se consideró también en el taller realizado una oportunidad la existencia de la Agenda Ambiental de Quito que se define de la siguiente manera:

“La Agenda Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) 2011-2016, aprobada mediante Resolución No.C062 del Concejo Metropolitano de Quito, de fecha 24 de enero de 2012, es un instrumento de lineamientos socio-políticos estratégicos que guiarán la gestión ambiental en el DMQ en los próximos cinco años”. (Agenda Ambiental, 2011-2016)

La existencia de la agenda representa una guía importante, ya que existe el direccionamiento estratégico a seguir en los temas ambientales y de esta manera las diversas entidades públicas que se dedican a esta labor pueden ir en pro de un objetivo común que está plasmado en la Agenda Ambiental.

En lo relacionado a las amenazas, la inestabilidad política, así como la presencia del Fondo Ambiental Nacional que realiza la misma gestión, pero a nivel nacional se convierten en factores externos a los que se encuentra expuesto el Fondo Ambiental que ya no depende de este para solventar, sin embargo, al presentar una gestión eficiente garantizaría en cierta medida el seguir funcionando. En el taller realizado la mayor preocupación por parte del personal administrativo se presentó en lo relacionado al COOTAD, ya que éste no considera el modelo de gestión que actualmente tiene el

Fondo, sino la norma enfatiza en que deben funcionar como empresas públicas y así lo hacen EMGIRS, EMASEO por lo que puede ser posible que se deba adoptar el modelo de gestión previsto en el Código, como el de empresa pública. En el Art. 277 expresa lo siguiente:

Art. 277.- Creación de empresas públicas.- Los gobiernos regional, provincial, metropolitano o municipal podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la ciudadanía: garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento...La administración cautelará la eficiencia, eficacia y economía, evitando altos gastos administrativos a fin de que la sociedad reciba servicios de calidad a un costo justo y razonable.

2.2.4 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

A continuación se presenta la matriz de evaluación del factor externo del Fondo Ambiental, donde se enumeran los factores externos claves identificados, además se asignó a cada factor un valor que varíe de cero (sin importancia) a uno (muy importante). Posteriormente se clasifico de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa a dicho factor de acuerdo a la metodología planteada por (David F. , 2008, pág. 110).

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades				
1	Quiteños más sensibilizados con la importancia de proteger y conservar el medio ambiente, dispuestos a apoyar y participar en forma activa.	0.10	3	0.3
2	La existencia de organismos internacionales preocupados por el medio ambiente que financian proyectos.	0.20	2	0.4
3	Apoyo político gubernamental en temas ambientales.	0.05	2	0.1
4	Existencia de la Agenda Ambiental de Quito 2011-2016 como parte del plan de desarrollo urbano.	0.05	3	0.15
Amenazas				0
1	Inestabilidad política por cambio de administración Municipal.	0.15	2	0.3
2	La estructura del Fondo Ambiental no es compatible con la normativa vigente en el COOTAD.	0.20	1	0.2
3	Mejores resultados del Fondo Ambiental Nacional.	0.10	2	0.2
4	Falta de definición política del alcance y competencias del Fondo Ambiental vs la Secretaría de Ambiente y Empresas Públicas Municipales (EMGIRS, EMASEO).	0.15	1	0.15
TOTAL		1.00		1.8

El valor obtenido al realizar la matriz es de 1,8 que quiere decir que el Fondo Ambiental no aprovecha las oportunidades mencionadas ni evita eficazmente las amenazas que se le presentan, entre la principal amenaza citada es la estructura del

Fondo Ambiental no es compatible con la normativa vigente en el COOTAD por lo que es necesario para que se mantenga realizar una definición del cambio del modelo de gestión ya que esto en cualquier momento puede generar la desaparición del mismo. En cuanto a las oportunidades mencionadas se cita la existencia de organismos internacionales que financian proyectos en el país, pero para lograr que estos entreguen recursos financieros es necesario mostrar eficiencia y buenos resultados, mediante la información financiera clara y oportuna, así como una evaluación de los impactos ambientales en la ciudad con los proyectos apoyados, con lo cual no se cuenta porque lo que cada vez se ha reducido la colaboración de estos.

CAPITULO III: DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Fondo Ambiental del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito carece de una planificación estratégica, sin embargo, en su página web se encuentra cargada la misión y visión generada por la administración del mismo que a continuación se procede a analizar:

3.1 MISIÓN

La misión de una organización es describir la razón de ser de esta, se puede definir de muchas maneras según varios autores pero es el primer paso para la formulación de la estrategia. La misión se define así:

“Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir” (David, 2003).

Es importante generar una misión adecuada para las organizaciones, no solo crearla para cumplir con un paso más de la planificación estratégica, sino que ésta aporte a la consecución de los objetivos planteados por la organización, esto depende del grado de compromiso y de participación que los colaboradores, ya que si todos se encuentran alineados, trabajan en una misma sintonía en beneficio de la organización. La misión actual del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se presenta de la siguiente manera:

“Ofrecer financiamiento parcial no reembolsable para la ejecución e implementación de planes, programas y proyectos con el propósito de mejorar la calidad ambiental del Distrito Metropolitano de Quito”. (FADMQ, 2014)

Según la metodología planteada por Fred David la misión de una organización se debe enfocar en tres características que son:

Una declaración de actitud: Esto se refiere a que es una declaración de actitudes y puntos de vista, la misión debe ser amplia y contener las opiniones de clientes internos y externos, así como de grupos de interés que forman parte de la organización.

Una orientación al cliente: Se refiere a que las empresas existen por las necesidades de las personas de adquirir bienes o servicios para cubrir sus necesidades, por ello, es importante ofrecer en la misión una orientación hacia estos, las empresas nacen para brindar un bien o servicio y debe ser en función de esto lo que se produzca, se debe satisfacer una necesidad, así se dan ejemplos de varias empresas que en vez de ofrecer teléfonos ofrecen comunicación, en vez de ofrecer carros ofrecen transporte, en vez de ofrecer ropa ofrecen elegancia.

Una declaración de la política social: Se refiere a que las empresas no solo deben basar su misión a su grupo de interés, sino también a la naturaleza, minorías, problemas sociales, etc. Cada vez es más discutido en la actualidad el tema de responsabilidad social y cómo esta debe ser parte de las empresas, ya que se desarrollan en un entorno y es importante que sean respetuosos, por lo que la responsabilidad social de una empresa debe ser tomada en cuenta en la generación de una misión.

Una vez analizadas las características de la misión, la metodología de David continúa con los componentes que debe tener una misión y considera necesarios que existan 9 componentes para una declaración eficaz de la misma, por esta razón, se consideró evaluar la misión del Fondo Ambiental en función de esta metodología, la cual se presenta a continuación:

Tabla 23: Evaluación de la misión del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

No	COMPONENTES	PREGUNTAS	CUMPLE	
			SI	NO
1	Clientes:	¿quiénes son los clientes de la empresa?		X
2	Productos o servicios:	¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	X	
3	Mercados: geográficamente	¿dónde compete la empresa?	X	
4	Tecnología:	¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?		X
5	Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:	¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?		X
6	Filosofía:	¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?		X
7	Concepto propio:	¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	X	
8	Preocupación por la imagen pública:	¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?		X
9	Interés en los empleados:	¿son los empleados un activo valioso de la empresa?		X

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: El Autor

La declaración de la misión presentada por el Fondo Ambiental posee tres de los nueve componentes que son: productos y servicios, ubicación geográficamente y el concepto propio, los demás componentes no han sido tomados en cuenta para la declaración de la misión, por esta razón, se presenta una nueva misión para el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito como parte de la generación de la planificación estratégica.

“Nuestra responsabilidad es mejorar la calidad ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, ofreciendo financiamiento parcial no reembolsable para la ejecución de planes, programas y proyectos a entidades públicas y privadas sin fines de lucro, con colaboradores comprometidos, bien remunerados y tecnología de computo integrada que genera información oportuna y eficaz”.

La misión elaborada para el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito contiene los componentes planteados en la metodología sugerida por David.

3.2 VISIÓN

De igual manera como se mencionó en la misión, el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en su página web presenta su visión construida por la administración, la cual se muestra a continuación:

“Ser el ente financiero líder en el apoyo a la gestión, mejoramiento de la calidad ambiental del Distrito Metropolitano de Quito y la construcción del Quito Verde, en los próximos 5 años”.
(FADMQ, 2014)

La visión presentada por el Fondo Ambiental se encuentra ligada a uno de los ejes estratégicos de la Agenda Ambiental de Quito 2011-2016, que es: “participación activamente en la construcción de un Quito verde y limpio”, a continuación se muestra una evaluación de la misma.

Tabla 24: Evaluación de la visión del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

No	PREGUNTAS		CUMPLE	
			SI	NO
1	¿Cuándo?	Para cuantos años en adelante	X	
2	¿Que?	A qué dedicará primordialmente su actividad empresa	X	
3	¿Cómo?	Qué estrategia fundamental le servirá de brújula		X
4	¿Con Quién?	Qué competencias tendrán las personas que acompañan el esfuerzo indispensable para ganar a		X
5	¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado	X	
6	¿Por qué?	Cuál es la razón de la permanencia	X	
7	¿Dónde?	El lugar del planeta, para que región	X	

Fuente: Francis Salazar, Administración Estratégica

Elaborado por: El Autor

Al analizar la visión del Fondo Ambiental se observa que no cumple con dos de las preguntas propuestas en lo correspondiente a qué estrategia fundamental le servirá de brújula y qué competencias tendrán las personas que acompañan al esfuerzo indispensable para ganar a futuro. Por esta razón se plantea la siguiente visión para el Fondo Ambiental.

“Ser reconocido como un organismo público líder en el financiamiento de planes programas y proyectos para el mejoramiento de la calidad ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la utilización eficiente y eficaz de los recursos financieros, con profesionales competentes y tecnología que facilite la ejecución de sus procesos, hasta el año 2018”

La visión generada para el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito se basa en dar respuesta a las preguntas planteadas en la metodología de Francis Salazar².

3.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Una parte importante de la planificación estratégica es la definición de los principios corporativos, son aquellos que están presentes en la organización y deben ser conocidos y compartidos por todos los colaboradores, estos se definen de la siguiente manera:

² Salazar, Francis. Módulo de Planificación Estratégica. ESPE, 2005

“Los principios corporativos de una corporación son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional” (Amaya, 2013)

En base a lo mencionado anteriormente se definieron los siguientes principios corporativos para el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, los mismos que se describen a continuación:

Coordinación: Todos los colaboradores deben estar interrelacionados en sus actividades diarias, ninguno estar aislado del otro, ya que se sigue un objetivo común.

Transparencia: Es la forma de actuar en la organización, más aun siendo una entidad pública debe cumplir con todas las leyes, reglamentos, normas, manuales emitidos para el desarrollo de las funciones. Y estar dispuesto a entregar información a las entidades de control, así como a la ciudadanía cuando lo requieran.

Integridad: Es la actuación en concordancia con lo que se expresa a través de palabras, valores y creencias. En el Fondo Ambiental es necesario que los colaboradores actúen en función de lo que predicán, que sus puntos de vista sobre honestidad, justicia y equidad se lleven a la práctica generando confianza en sus palabras hacia sus compañeros.

Compromiso: Los colaboradores deben estar comprometidos con los objetivos que persigue la organización, para contribuir a su cumplimiento, ya que son un factor importante en la consecución de los mismos.

Comunicación: La base de las relaciones entre personas es la comunicación, este principio forma parte importante en toda organización, ya que de esta manera se emite y se obtiene información.

Responsabilidad Ambiental: Es la valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión tomada como individuo, por lo que es importante que los colaboradores tengan la convicción de proteger y conservar el medio ambiente.

3.4 VALORES

Los valores se los conoce como “las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar “ (Thompson, 2008). En el Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se definen los siguientes valores:

Honestidad: Se refiere a actuar siempre siguiendo las normas y la verdad, generando en las personas respeto y confianza en sus funciones.

Responsabilidad: Cumplir con los compromisos adquiridos oportunamente con clientes internos y externos de la organización.

Respeto: Se refiere a la capacidad de valorar las cualidades de su compañero de trabajo y sus derechos. Tratando a la gente cortés y educadamente, sin importar sus preferencias en género, religión o política.

Solidaridad: El apoyo a los compañeros para obtener un fin común. Ayudando a sus compañeros de acuerdo a sus fortalezas a desempeñar de mejor manera sus labores en busca del objetivo que beneficia a todos.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En base al análisis interno y externo y con la colaboración del personal del Fondo Ambiental se establecieron los siguientes objetivos a ser alcanzados mediante la aplicación de la planificación estratégica hasta el año 2018.

A continuación se presenta el mapa estratégico donde se visualiza el objetivo estratégico planteado y los objetivos funcionales por cada área del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Gráfico 23: Mapa estratégico



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

Se definió el siguiente objetivo estratégico:

- Incrementar la eficiencia financiera y operacional del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Se precisó este objetivo estratégico a alcanzar con la finalidad de generar una estructuración del Fondo Ambiental, para que sus procesos sean eficientes, efectivos y eficaces. Para que los fondos que maneja sean utilizados en beneficio de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito, impulsando proyectos en beneficio del ambiente, retribuyendo de esta manera los impuestos que los ciudadanos pagan.

Posteriormente de haber generado el objetivo estratégico se definieron objetivos funcionales por cada una de las áreas del Fondo Ambiental, para el Área Financiera se definieron los siguientes objetivos:

OF 1: Incrementar en un 30% la utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Este objetivo se refiere al porcentaje de utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental, ya que en la actualidad su utilización no llega a ser eficiente, debido a que los procesos a través del portal de compras públicas son declarados desiertos y solo se realiza un lanzamiento al año de fondos concursables, a pesar de que los recursos son insertados al presupuesto del año siguiente, estos deben ser utilizados al máximo en consecución de la razón de ser del Fondo Ambiental, que es el financiamiento parcial de planes programas o proyectos en beneficio del medio ambiente.

Elemento a medir	Línea Base	Meta al 2018
Utilización de los recursos financieros	63%	93%

OF 2: Incrementar en un 50% la eficiencia de la gestión financiera del Fondo Ambiental

Elemento a medir	Línea Base	Meta al 2018
Eficiencia de la gestión financiera	50%	100%

Este objetivo va orientado a la necesidad de información oportuna ya que las demoras en la entrega de información financiera son constantes, lo que conlleva a que no se puedan tomar decisiones oportunamente, de esto depende el saber cómo está ejecutándose el presupuesto y tomar acciones correctivas. Además es importante que se proceda a fin de año con la liquidación del presupuesto para poder comparar lo realmente recibido con lo proyectado y no estar sujetos a sobreestimaciones presupuestarias el año siguiente. La gestión financiera debe estar conjuntamente con un control interno institucional que respalde el gasto al ser dinero público, ya que está sujeto a los entes de control.

Para el Área de Recursos Humanos se definen los siguientes objetivos:

OF 3: Reducir la rotación del personal en un 45%

El personal del Fondo Ambiental tiene una rotación alta, ya que ninguno posee nombramiento o contrato indefinido de trabajo, sino contratos por un año, por lo que es necesario generar estabilidad en el personal.

Elemento a medir	Línea Base	Meta al 2018
Reducir rotación de personal	51%	6%

OF 4: Incrementar la productividad laboral en un 50% en el Fondo Ambiental

Elemento a medir	Línea Base	Meta al 2018
Productividad laboral	40%	90%

La productividad laboral es importante en todas las organizaciones, el recurso humano se considera el más importante y de quien depende para que funcionen los procesos y los objetivos se cumplan, por esta razón es importante que se sientan cómodos, comprometidos y parte del Fondo Ambiental.

Para el Área de Administrativa se definen los siguientes objetivos:

OF 5: Mejorar el tiempo de respuesta en un 50% de requerimientos y procesos técnicos y legales.

Elemento a medir	Línea Base	Meta al 2018
Tiempo de respuesta	10 días	5 días

Es importante que el Fondo Ambiental cuente con asesoría técnica y legal independiente de la Secretaría de Ambiente, con el objetivo de que se agilicen los procesos, reduciendo la burocracia existente en la actualidad, al solicitar un criterio de estas áreas.

OF 6: Incrementar en un 45% la difusión de la labor del Fondo Ambiental

Elemento a medir	Línea Base	Meta al 2018
Difusión de la labor	20%	65%

Es necesario que la ciudadanía conozca la labor que realiza el Fondo Ambiental, a través de la difusión de sus actividades, para que se vayan comprometiendo más en proteger y preservar el medio ambiente en el que viven.

Los objetivos funcionales para el Área de Procesos Internos son los siguientes:

OF 7: Mejorar la eficiencia organizacional en un 50%

Elemento a medir	Línea Base	Meta al 2018
Eficiencia organizacional	50%	100%

Es sustancial para el Fondo Ambiental que se encuentre alienado dentro de las leyes vigentes que en la actualidad es el Código Orgánico de Organización Territorial,

Autonomía y Descentralización, por lo que generar una definición jurídica del mismo es importante para que pueda continuar con su accionar.

OF 8: Determinar el nivel de impacto ambiental resultado de la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental.

Elemento a medir	Línea Base	Meta al 2018
Impacto ambiental	0%	80%

Es trascendental para toda entidad conocer el impacto de sus proyectos, en el Fondo desde su creación no se conocen los impactos ambientales que han tenido los proyectos financiados por este, por lo que es importante medir su accionar, además de definir el alcance y competencias del mismo en relación a la Secretaría del Ambiente.

3.6 ESTRATEGIAS

Las estrategias son el conjunto de acciones a adoptar por el Fondo Ambiental con el fin de lograr los objetivos planteados, por esta razón se diseñaron 19 estrategias para llegar a realizar los 8 objetivos funcionales, proyectados en el diseño de planificación estratégica.

La matriz que se presenta a continuación corresponde a la alineación estratégica, donde se puede analizar que parte de la visión generada para el Fondo Ambiental, luego se presenta el objetivo estratégico, los ocho objetivos funcionales divididos de acuerdo a cada una de las áreas y las estrategias; muchas de las estrategias pueden apalancar la consecución de uno o varios objetivos.

Tabla 25: Matriz de alineación estratégica

VISIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ÁREAS		OBJETIVOS FUNCIONALES	ELEMENTO A MEDIR	INDICADORES	ALINEACIÓN	ESTRATEGIAS
Ser reconocido como un organismo público líder en el financiamiento de planes programas y proyectos para el mejoramiento de la calidad ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la utilización eficiente y eficaz de los recursos financieros, con profesionales competentes y tecnología que la ejecución de sus procesos, hasta el año 2018	Incrementar la eficiencia financiera y operacional del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.	FINANCIERO	OF1	Incrementar en un 30% la utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.	Utilización de los recursos financieros	% de ejecución presupuestaria % de utilización de recursos financieros	OF1 OF1	Elaborar un plan de lanzamiento de fondos concursables, de acuerdo a la disponibilidad anual presupuestaria Suscribir convenios con instituciones públicas y privadas para impulsar proyectos ambientales.
			OF2	Incrementar en un 50% la eficiencia de la gestión financiera del Fondo Ambiental	Eficiencia de la gestión financiera		OF2 OF2	Implementar un sistema financiero integral que permita enlazar las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería y bienes para que se pueda obtener información financiera oportuna. Generar modelo de control interno institucional del manejo de los fondos públicos.
		RECURSOS HUMANOS	OF3	Reducir la rotación del personal en un 45%.	Rotación del personal	% de personal que cuenta con un nombramiento % de rotación del personal	OF3 OF3	Disponer partidas presupuestarias para el otorgamiento de contratos indefinidos de trabajo. Generar los concursos de méritos y oposición para llenar las vacantes en el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.
			OF4	Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental	Productividad Laboral	% de implementación de plan de carrera % de implementación del plan de capacitación	OF3-OF4 OF4-OF2 OF4-OF2	Desarrollar en el Fondo Ambiental un adecuado ambiente laboral, a través de un óptimo lugar de trabajo, participación de los funcionarios en la toma de decisiones, organización en el trabajo, estabilidad laboral y remuneración competitiva en el mercado. Diseñar un plan de carrera para los colaboradores del Fondo Ambiental. Implementar un plan de capacitación para todos los colaboradores del Fondo Ambiental.
		ADMINISTRACIÓN	OF5	Mejorar el tiempo de respuesta en un 50% de requerimientos y procesos técnicos y legales	Tiempo de respuesta	% de trámites atendidos a tiempo	OF5-OF4 OF5-OF4	Implementar una área técnica que forme parte del Fondo Ambiental. Establecer un área legal que asesore y emita criterios relacionados al Fondo Ambiental.
			OF6	Incrementar en un 45% la difusión de la labor del Fondo Ambiental	Difusión de la labor	% de difusión de servicios ofertado Nivel de posicionamiento del fondo ambiental	OF6-OF1 OF6-OF8 OF6	Desarrollar un plan comunicacional externo que permita difundir en el colectivo social los servicios del Fondo Ambiental. Generar una nueva imagen corporativa del Fondo Ambiental Suscribir convenios para que las entidades u organizaciones que han recibido financiamiento lo difundan.
		PROCESOS INTERNOS	OF7	Mejorar la eficiencia organizacional en un 50%	Estatuto Orgánico por procesos	% de implementación del modelo de gestión % de procesos válidos por unidades	OF7 OF7-OF2-OF4	Adoptar una estructura del Fondo Ambiental conforme establece el COOTAD donde se definan las competencias del mismo en relación a la Secretaría del Ambiente. Levantar y estandarizar procesos para cada una de las áreas del Fondo Ambiental.
			OF8	Determinar el nivel de impacto ambiental resultado de la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental	Impacto ambiental	% de implementación del sistema de evaluación % de satisfacción de los beneficiarios	OF8 OF8 OF8	Diseñar e implementar un sistema de evaluación de impacto ambiental. Realizar una consultoría que evalúe los impactos ambientales ejecutados anteriormente. Ejecutar encuestas de satisfacción a los colectivos sociales beneficiarios.

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El Autor

Para el diseño de la presente planificación se definieron las siguientes estrategias por cada uno de los objetivos funcionales:

Objetivo Funcional No 1: Incrementar en un 30% la utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

- Elaborar un plan de lanzamiento de fondos concursables, de acuerdo a la disponibilidad anual presupuestaria.
- Suscribir convenios con instituciones públicas y privadas para impulsar proyectos ambientales.

Objetivo Funcional No 2: Incrementar en un 50% la eficiencia de la gestión financiera del Fondo Ambiental.

- Implementar un sistema financiero integral que permita enlazar las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería y bienes para que se pueda obtener información financiera oportuna.
- Generar un modelo de control interno institucional del manejo de los fondos públicos.

Objetivo Funcional No 3: Reducir la rotación del personal en un 45%.

- Solicitar la creación de partidas para el otorgamiento de contratos indefinidos de trabajo.
- Generar los concursos de méritos y oposición para llenar las vacantes en el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivo Funcional No 4: Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental.

- Desarrollar un óptimo ambiente laboral, a través de un adecuado lugar de trabajo, participación de los funcionarios en la toma de decisiones, organización en el trabajo, estabilidad laboral y remuneración competitiva en el mercado.
- Diseñar un plan de carrera para los colaboradores del Fondo Ambiental.
- Implementar un plan de capacitación.

Objetivo Funcional No 5: Mejorar el tiempo de respuesta en un 50% de requerimientos y procesos técnicos y legales.

- Implementar un área técnica que forme parte del Fondo Ambiental.
- Establecer un área legal que asesore y emita criterios relacionados al Fondo Ambiental.

Objetivo Funcional No 6: Incrementar en un 45% la difusión de la labor del Fondo Ambiental.

- Desarrollar un plan comunicacional externo que permita difundir en el colectivo social los servicios del Fondo Ambiental.
- Generar una nueva imagen corporativa del Fondo Ambiental.
- Suscribir convenios para que las entidades u organizaciones que han recibido financiamiento lo difundan.

Objetivo Funcional No 7: Mejorar la eficiencia organizacional en un 50%.

- Adoptar una estructura del Fondo Ambiental conforme establece el COOTAD, donde se definan las competencias del mismo en relación a la Secretaría del Ambiente.
- Levantar y estandarizar procesos para cada una de las áreas del Fondo Ambiental.

Objetivo Funcional No 8: Determinar el nivel de impacto ambiental resultado de la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental.

- Diseñar e implementar un sistema de evaluación de impacto ambiental.
- Realizar una consultoría que evalúe los impactos ambientales ejecutados anteriormente.
- Ejecutar encuestas de satisfacción a los colectivos sociales beneficiarios.

CAPITULO IV: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación es la etapa donde se materializan las acciones a seguir para poner en marcha la planificación estratégica, esta revela los objetivos, las estrategias, acciones o tareas a realizar, responsables, tiempos y costos. Es importante porque es el diseño propuesto o los pasos a seguir para obtener los objetivos planteados de la planificación estratégica.

4.1 DEFINICIÓN DE ACCIONES PROPUESTAS A IMPLEMENTAR

En la planificación estratégica se planteó un gran objetivo estratégico orientado a incrementar la eficiencia financiera y operacional del Fondo Ambiental, a partir de este objetivo se plantearon ocho objetivos funcionales, por cada una de las áreas que pretenden dotar de planes, políticas, definición de procesos e indicadores, capacitación, planes de carrera y adecuado ambiente laboral. Para lograr estos objetivos funcionales se han desarrollado 19 estrategias que se espera que posteriormente se implementen y se den seguimiento para poder cumplir con el objetivo planteado.

Para la consecución del objetivo se han desarrollado por cada una de las estrategias un plan de implementación con la descripción de las tareas a realizar que contiene los siguientes elementos:

- Descripción del objetivo funcional
- El elemento a medir
- El indicador o indicadores del objetivo funcional
- Estrategia
- Actividades
- Tiempos
- Responsable de ejecución
- Presupuesto

En el caso del presupuesto es importante mencionar que en las actividades que el costo es cero, corresponde a la remuneración mensual que perciben los colaboradores del Fondo Ambiental.

4.2 PLAN OPERATIVO

El plan operativo que se presenta a continuación es el detalle del plan estratégico diseñado para el Fondo Ambiental, es una guía para el Fondo donde se encuentran plasmadas las principales iniciativas a realizar para lograr los objetivos.

La alineación estratégica diseñada contempla las cuatro áreas del Fondo Ambiental y de esta manera se desarrolló el plan de implementación, estas son: financiera, recursos humanos, administración y procesos internos.

El Área Financiera contiene dos grandes objetivos funcionales y cuatro estrategias. Una de las estrategias planteadas especifica la adquisición de un sistema financiero integral que permita el enlace de presupuesto, contabilidad, tesorería y bienes; solucionado la debilidad detectada en el análisis interno de la carencia de información financiera oportuna y confiable, esta estrategia tienen un presupuesto de USD 11.000 que debe ser invertido el segundo año de la implementación. Las demás estrategias se encuentran enfocadas a la utilización adecuada de los recursos económicos del Fondo cumpliendo con un adecuado control y sustento del gasto.

FONDO AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PLAN IMPLEMENTACIÓN

OBJETIVO FUNCIONAL 1: Incrementar en un 30% la utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito				
Elemento a medir: Utilización de los recursos financieros				
Indicador: % de ejecución presupuestaria % de utilización de recursos financieros				
ESTRATEGIA: Elaborar un plan de lanzamiento de fondos concursables, de acuerdo a la disponibilidad anual presupuestaria				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Elaborar un presupuesto proyectado de los ingresos y egresos del Fondo Ambiental.	03/11/2014	21/11/2014	Director Ejecutivo/ Director Financiero	0.00
Realizar reuniones para coordinar las transferencias por parte del área financiera del Municipio de Quito del dinero correspondiente al Fondo Ambiental	24/11/2014	28/11/2014	Director Ejecutivo/ Director Financiero	0.00
Establecer las bases técnicas para fondos concursables	24/11/2014	12/12/2014	Director Ejecutivo/ Área técnica	0.00
Establecer un cronograma para el lanzamiento de fondos concursables	15/12/2014	26/12/2014	Director Ejecutivo/ Director Financiero/área técnica	0.00
Poner a conocimiento del Comité Administrador para su aprobación	05/01/2015	16/01/2015	Director Ejecutivo/ Director Financiero	0.00

OBJETIVO FUNCIONAL 1: Incrementar en un 30% la utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito				
Elemento a medir: Utilización de los recursos financieros				
Indicadores: % de ejecución presupuestaria % de utilización de recursos financieros				
ESTRATEGIA: Suscribir convenios con instituciones públicas y privadas para impulsar proyectos ambientales				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Establecer un presupuesto para destinarlo a convenios.	03/11/2014	21/11/2014	Director Ejecutivo/ Director Financiero	0.00
Generar una base de datos de entidades públicas y privadas que realizan proyectos en beneficio del medio ambiente.	24/11/2014	28/11/2014	Director Ejecutivo/ Director Financiero	0.00
Establecer las prioridades de ejes de apoyo de acuerdo a los ejes de la Agenda Ambiental.	24/11/2014	12/12/2014	Director Ejecutivo/área técnica	0.00
Establecer un cronograma para el lanzamiento de fondos concursables	15/12/2014	26/12/2014	Director Ejecutivo/ Director Financiero/área técnica	0.00
Poner en conocimiento del Comité Administrador para su aprobación	05/01/2015	16/01/2015	Director Ejecutivo/ Director Financiero	0.00

OBJETIVO FUNCIONAL 2: Incrementar en un 50% la eficiencia de la gestión financiera del Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Eficiencia de la gestión financiera				
Indicador: % de trámites atendidos a tiempo % de multas generadas por retrasos de información				
ESTRATEGIA: Implementar un sistema financiero integral que permita enlazar las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería y bienes para que se pueda obtener información financiera oportuna.				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Solicitar la partida presupuestaria para la adquisición de un sistema	05/01/2015	09/01/2015	Director Financiero	0.00
Adquirir un sistema financiero de acuerdo a las necesidades del Fondo Ambiental.	19/01/2015	20/02/2015	Director financiero/ Director Ejecutivo	6,000.00
Contar con las licencias que permitan realizar cambios al sistema	23/02/2015	27/02/2015	Director Financiero	4,000.00
Contar con capacitación al personal para el adecuado manejo del sistema.	02/03/2015	06/03/2015	Director Financiero	1,000.00
Total				11,000.00

OBJETIVO FUNCIONAL 2: Incrementar en un 50% la eficiencia de la gestión financiera del Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Eficiencia de la gestión financiera				
Indicador: % de trámites atendidos a tiempo % de multas generadas por retrasos de información				
ESTRATEGIA: Generar modelo de control interno institucional del manejo de los fondos públicos				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Establecer autoridad y responsabilidad de cada uno de los funcionarios del Fondo Ambiental.	01/10/2015	30/10/2015	Director Ejecutivo/Directores	0.00
En los sistemas informáticos los usuarios deben estar identificados para generar las transacciones	19/12/2014	31/12/2014	Director Ejecutivo	0.00
Poner a conocimiento del personal la base legal sobre la que rige las acciones del Fondo Ambiental	01/10/2014	31.12.2018	Director Ejecutivo	0.00
Dar a conocer reformas a la base legal	01/10/2014	31.12.2018	Director Ejecutivo	0.00
Generar políticas internas sobre los procesos que no sean regulados por la base legal existente.	01/10/2014	31.12.2018	Director Ejecutivo	0.00

Para el Área de Recursos Humanos se definieron dos objetivos y cinco estrategias, es importante mencionar que dos de las estrategias tienen costo que en total representa USD 23.575 por los cinco años de implementación del plan estratégico, el rubro más representativo corresponde a la capacitación del personal, que se consideró únicamente a las personas que laboran directamente en el Fondo Ambiental, debe invertirse anualmente un monto de USD 5.500. La estrategia de generar los concursos de merecimientos en el año 2017 se debe a que primero se plantea que se realice el levantamiento de procesos, perfiles y la solicitud de partidas para el otorgamiento de nombramientos, por esta razón la actividad es planificada para el año 2017. En esta área existe una estrategia que apalanca dos objetivos funcionales como también se puede observar en el alineamiento estratégico.

OBJETIVO FUNCIONAL 3: Reducir la rotación del personal en un 45%				
Elemento a medir: Rotación del personal				
Indicador: % de personal que cuenta con un nombramiento % de rotación del personal				
ESTRATEGIA: Disponer de partidas presupuestarias para el otorgamiento de contratos indefinidos de trabajo				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Realizar un diagnóstico del personal que labora en el Fondo Ambiental	01/10/2016	31/10/2016	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Levantar los perfiles de los cargos	03/11/2016	05/12/2016	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Solicitar la autorización para el otorgamiento de los contratos indefinidos de trabajo.	08/12/2016	15/12/2016	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00

OBJETIVO FUNCIONAL 3: Reducir la rotación del personal en un 45%				
Elemento a medir: Rotación del personal				
Indicador: % de personal que cuenta con un nombramiento % de rotación del personal				
ESTRATEGIA: Generar los concursos de méritos y oposición para llenar las vacantes en el Fondo Ambiental del Distrito				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Convocatoria del concurso a través de la página de Socio Empleo y en un periódico de la localidad.	05/01/2017	13/01/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	200.00
Verificación de postulaciones	14/01/2017	28/01/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Apelaciones y resultados del análisis de verificación de postulaciones	29/01/2017	02/02/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Evaluaciones técnicas	03/02/2017	09/02/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Evaluaciones psicométricas	10/02/2017	20/02/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Entrevistas	23/02/2017	27/02/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Acciones afirmativas, puntaje final	10/03/2017	13/03/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Solicitud y recepción de documentos de aspirantes con más alto puntaje	16/03/2017	27/03/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Impugnaciones	30/03/2017	31/03/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Emisión de informes al Instituto Nacional de Meritocracia	06/04/2017	10/04/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Emisión de Acta de ganador de concurso	30/04/2017	30/04/2017	Jefe Administrativa y de Recursos Humanos	0.00
Total				200.00

OBJETIVO FUNCIONAL 4: Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental				
Reducir la rotación del personal en un 45%				
Elemento a medir: Productividad laboral				
Indicador: % de implementación de plan de carrera % de implementación del plan de capacitación				
ESTRATEGIA: Desarrollar en el Fondo Ambiental un adecuado ambiente laboral, a través de un óptimo lugar de trabajo, participación de los funcionarios en la toma de decisiones, organización en el trabajo, estabilidad laboral y remuneración competitiva en el mercado.				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Realizar una adecuada distribución de los espacios, para exista iluminación, comodidad y orden..	02/03/2015	29/05/2015	Director Ejecutivo/ área de bienes	4,000.00
Realizar reuniones semanales para conocer el avance de los trámites y escuchar opiniones de las labores desarrolladas	01/01/2015	31/12/2018	Director Ejecutivo/ Personal del FA	0.00
Organización del trabajo a través de la implementación de los manuales	01/01/2015	31/12/2018	Director Ejecutivo/Coordinadores	0.00
Hacer público el reconocimiento laboral en una reunión, que fomente a que todos laboren de manera eficiente.	01/01/2015	31/12/2018	Jefe de Recursos Humanos	0.00
Total				4,000.00

OBJETIVO FUNCIONAL 4: Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Productividad Laboral				
Indicador: % de implementación de plan de carrera % de implementación del plan de capacitación				
ESTRATEGIA: Diseñar un plan de carrera para los colaboradores del Fondo Ambiental				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Generar una ficha por cada uno de los colaboradores donde se identifiquen sus fortalezas, debilidades, comportamientos y formación.	15/06/2015	17/08/2015	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	0.00
Establecer los objetivos del colaborador y su visión a futuro dentro de la organización.	18/08/2015	31/08/2015	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	0.00
Identificar las opciones de cargos en la empresa que podría ocupar en caso de ser promovido.	01/09/2015	11/09/2015	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	0.00
Implementar el plan de carrera	01/05/2016	31/12/2018	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	0.00

OBJETIVO FUNCIONAL 4: Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Productividad Laboral				
Indicador: % de implementación de plan de carrera % de implementación del plan de capacitación				
ESTRATEGIA: Implementar un plan de capacitación para todos los colaboradores del Fondo Ambiental				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Solicitar la partida presupuestaria para capacitación	02/01/2015	05/01/2015	Jefe de Recursos Humanos	0.00
Realizar un diagnostico de las necesidades de capacitación	05/01/2015	09/01/2015	Jefe de Recursos Humanos	0.00
Jerarquización o clasificación de las necesidades de capacitación de acuerdo a los objetivos del Fondo Ambiental.	12/01/2015	16/01/2015	Jefe de Recursos Humanos	0.00
Elaborar el programa de capacitación que contendrá tiempos de asistencia, personal que asistirá, instructores y costos de acuerdo a la partida aprobada.	19/01/2015	23/01/2015	Jefe de Recursos Humanos/ Director Ejecutivo	
Aprobación por parte del Comité Administrativo	26/01/2015	26/01/2015	Jefe de Recursos Humanos/ Director Ejecutivo	0.00
Ejecutar el plan de capacitación	02/02/2015	11/12/2015	Jefe de Recursos Humanos	5,500.00
Evaluación del plan de capacitación	14/12/2015	18/12/2015	Jefe de Recursos Humanos	0.00
Total Anual				5,500.00
Total 5 años calculando desde el 3 trimestre de 2014				23,375.00

Para el Área Administrativa se definieron dos objetivos funcionales y cinco estrategias, el costo de la implementación de estas estrategias asciende a USD 218.600, específicamente corresponde a que el Fondo Ambiental cuente con un área técnica y legal independiente de la Secretaría del Ambiente.

OBJETIVO FUNCIONAL 5: Mejorar el tiempo de respuesta en un 50% de requerimientos y procesos técnicos y legales Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Tiempos de respuesta				
Indicador: % de trámites atendidos a tiempo				
ESTRATEGIA: Implementar un área técnica que forme parte del Fondo Ambiental				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Solicitar la partida presupuestaria para la contratación de un profesional ambiental	01/10/2014	03/10/2014	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	0.00
Realizar el proceso de selección de personal	06/10/2014	17/10/2014	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	0.00
Realizar la contratación de la persona seleccionada	20/10/2014	24/10/2014	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	24,600.00
Realizar las evaluaciones de desempeño	29/12/2014	29/12/2014	Director Ejecutivo	0.00
Total por 5 años, calculando desde el 3 trimestre de 2014				104,550.00

OBJETIVO FUNCIONAL 5: Mejorar el tiempo de respuesta en un 50% de requerimientos y procesos técnicos y legales Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Tiempos de respuesta				
Indicador: % de trámites atendidos a tiempo				
ESTRATEGIA: Establecer un área legal que asesore y emita criterios relacionados al Fondo Ambiental				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Solicitar la partida presupuestaria para la contratación de un profesional en el área legal	01/10/2014	03/10/2014	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	0.00
Realizar el proceso de selección de personal	06/10/2014	17/10/2014	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	0.00
Realizar la contratación de la persona seleccionada	20/10/2014	24/10/2014	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	24,600.00
Realizar las evaluaciones de desempeño	29/12/2014	29/12/2014	Director Ejecutivo	0.00
Total por 5 años, calculando desde el 3 trimestre de 2014				104,550.00

OBJETIVO FUNCIONAL 6: Incrementar en un 45% la difusión de la labor del Fondo Ambiental Incrementar en un 30% la utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.				
Elemento a medir: Difusión de la labor				
Indicador: % de difusión de servicios ofertado				
ESTRATEGIA: Desarrollar un plan comunicacional externo que permita difundir en el colectivo social los servicios del Fondo Ambiental				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Desarrollar canales de comunicación en internet como presencia en redes sociales.	06/10/2014	31/12/2018	Asistente Administrativo	0.00
Desarrollar comunicación del Fondo Ambiental a través de herramientas como publicaciones, folletos, artículos en revistas, participar en conferencias.	02/02/2015	31/12/2018	Director Ejecutivo	7,500.00
Realizar intervenciones en radios, exposiciones y presencia en unidades educativas, universidades, fundaciones, etc.	02/02/2015	31/12/2018	Director Ejecutivo	0.00
Total				7,500.00

OBJETIVO FUNCIONAL 6: Incrementar en un 45% la difusión de la labor del Fondo Ambiental				
Incrementar en un 30% la utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Difusión de la labor				
Indicador: % de difusión de servicios ofertado Nivel de posicionamiento del fondo ambiental				
ESTRATEGIA: Generar una nueva imagen corporativa del Fondo Ambiental				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Crear un logotipo que identifique el accionar del Fondo Ambiental	02/03/2015	20/03/2015	Director ejecutivo	800.00
Crear un eslogan para el Fondo Ambiental	02/03/2015	20/03/2015	Director ejecutivo	200.00
Actualizar la página web existente y que esta sea más amigable con los visitantes.	01/01/2015	31/12/2018	Asistente Administrativo	0.00
Estandarizar los oficios, facturas, salvoconductos, folletos que use el fondo Ambiental.	02/01/2015	31/12/2017	Director ejecutivo/Coordinadores	1,000.00
Total				2,000.00

OBJETIVO FUNCIONAL 6: Incrementar en un 45% la difusión de la labor del Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Difusión de la labor				
Indicador: % de difusión de servicios ofertado Nivel de posicionamiento del fondo ambiental				
ESTRATEGIA: Suscribir convenios para que las entidades u organizaciones que han recibido financiamiento lo difundan				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Incorporar en los convenios de Fondos Concursables y convenios con instituciones públicas y privadas la difusión del auspicio del Fondo Ambiental, ya sea en sus páginas web, en folletos y a los beneficiarios de los proyectos.	01/01/2015	31/12/2017	Area legal	0.00
Realizar el seguimiento del cumplimiento de la difusión	01/01/2015	31/12/2018	Asistente Administrativo Financiero	0.00
Total				0.00

En lo correspondiente al Área de Procesos Internos se definieron dos objetivos y cinco estrategias, la implementación de estas asciende a un monto de USD 29.375, en donde una de las principales estrategias se concentra en la definición jurídica del Fondo Ambiental y el levantamiento y estandarización de procesos que apoya tres objetivos funcionales que son la eficiencia organizacional y financiera, así como productividad laboral.

OBJETIVO FUNCIONAL 7: Mejorar la eficiencia organizacional en un 50%				
Elemento a medir: Nivel de eficiencia organizacional desarrollada				
Indicador: % de implementación del modelo de gestión				
ESTRATEGIA: Adoptar una estructura del Fondo Ambiental conforme establece el COOTAD donde se definan las competencias del mismo en relación a la Secretaría del Ambiente				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Solicitar al Comité Administrador la definición jurídica a adoptar	01/10/2014	31/12/2014	Director ejecutivo/ Comité Administrador	0.00
Elaborar una propuesta de transición del Fondo Ambiental a una empresa pública.	05/01/2015	27/02/2015	Director Ejecutivo/Área Legal	0.00
Presentar la propuesta al Comité Administrador para su aprobación	02/03/2015	06/03/2015	Director Ejecutivo/Área Legal	0.00
Implementar el modelo de gestión	10/03/2015	02/02/2016	Director Ejecutivo/ Personal Fondo Ambiental DMQ.	0.00
Total				0.00

OBJETIVO FUNCIONAL 7: Mejorar la eficiencia organizacional en un 50%				
Incrementar en un 50% la eficiencia de la gestión financiera del Fondo Ambiental				
Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental				
Elemento a Medir: Nivel de eficiencia organizacional desarrollada				
Indicador: % de implementación del modelo de gestión				
% de procesos validados por unidades				
ESTRATEGIA: Levantar y estandarizar procesos para cada una de las áreas				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Realizar la identificación de usuarios, procesos y necesidades del Fondo Ambiental	02/02/2016	02/03/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	8,000.00
Descripción y análisis de los procesos	07/03/2016	17/03/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Identificación del objetivo de los procesos	18/03/2016	31/03/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Responsables de procesos	04/04/2016	08/04/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Identificación de los procedimientos y actividades	08/04/2016	29/04/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Priorización y aprobación de los procesos	02/05/2016	30/06/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Generar indicadores de eficiencia, economía, eficacia y calidad en el servicio para los procesos identificados	01/07/2016	29/07/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Documentación de los procesos	01/08/2016	12/08/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Difusión de los procesos	15/08/2016	20/08/2016	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Realizar el mejoramiento continuo de los procesos	21/08/2016	31/12/2018	Director Ejecutivo/coordinadores de área personal del Fondo Ambiental	0.00
Total				8,000.00

OBJETIVO FUNCIONAL 8: Determinar el nivel de impacto ambiental resultado de la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Impacto ambiental				
Indicador: % de implementación del sistema de evaluación % de impacto ambiental de los proyectos financiados por el FA en el DMQ % de satisfacción de los beneficiarios				
ESTRATEGIA: Diseñar e implementar un sistema de evaluación de impacto ambiental				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Establecer la legislación ambiental vigente	07/03/2016	25/03/2016	Área legal	6,000.00
Definir metodología de evaluación	28/03/2016	29/04/2016	Área técnica	0.00
Determinar elementos a evaluar	02/05/2016	20/05/2016	Área técnica	0.00
Definir criterios y umbrales de evaluación	23/05/2016	27/05/2016	Área técnica	0.00
Diseñar matrices de seguimiento y monitoreo	30/05/2016	30/06/2016	Área técnica	0.00
Establecer procedimientos de evaluación de impacto	01/07/2016	29/07/2016	Área técnica	0.00
Aplicar una prueba piloto	01/08/2016	30/09/2016	Área técnica	0.00
Mejora continua	03/10/2016	31/12/2018	Área técnica	0.00
Total				6,000.00

OBJETIVO FUNCIONAL 8: Determinar el nivel de impacto ambiental resultado de la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Impacto ambiental				
Indicador: % de implementación del sistema de evaluación % de impacto ambiental de los proyectos financiados por el FA en el DMQ % de satisfacción de los beneficiarios				
ESTRATEGIA: Realizar una consultoría que evalué los impactos ambientales ejecutados anteriormente				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Generar una propuesta para la aprobación del Comité Administrador	06/04/2015	17/04/2015	Director Ejecutivo	0.00
Solicitar la partida presupuestaria	20/04/2015	24/04/2015	Director Ejecutivo	15,000.00
Realizar el proceso a través del portal de compras públicas como Consultoría	27/04/2015	29/06/2015	Asesor Legal	0.00
Realizar el seguimiento al desarrollo de la consultoría.	01/07/2015	30/10/2015	Área técnica	0.00
Con los resultados establecer la línea base de impactos ambientales que a realizado el Fondo Ambiental en sus 8 años de gestión.	02/11/2015	13/11/2015	Director Ejecutivo/ Área Técnica	0.00
Total				15,000.00

OBJETIVO FUNCIONAL 8: Determinar el nivel de impacto ambiental resultado de la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental				
Elemento a medir: Impacto ambiental				
Indicador: % de implementación del sistema de evaluación % de impacto ambiental de los proyectos financiados por el FA en el DMQ % de satisfacción de los beneficiarios				
ESTRATEGIA: Ejecutar encuestas de satisfacción a los colectivos sociales beneficiarios				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Establecer la base de personas, comunidades o conglomerados beneficiadas	01/11/2015	30/12/2015	Director ejecutivo/área técnica	0.00
Generar las preguntas para la encuesta	04/01/2016	08/01/2016	Director ejecutivo/área técnica	0.00
Aplicar las encuestas	11/01/2016	29/01/2016	Encuestadores	375.00
Evaluar los resultados	01/02/2016	19/02/2016	Director ejecutivo/área técnica	0.00
Emitir informes para conocimiento del Comité Administrador	22/02/2016	26/02/2016	Director ejecutivo/área técnica	0.00
Total				375.00

4.2.2 Asignación de recursos

La asignación de recursos es una parte básica del plan de implementación, este análisis va enfocado al recurso financiero, ya que representa el costo de la implementación del diseño de la planificación estratégica para el Fondo Ambiental. Para el logro del objetivo estratégico todas las áreas a las que van dirigidas las estrategias son necesarias para lograr el éxito en la consecución del objetivo.

En la Tabla No 26 se realizó un resumen por áreas del costo de la planificación estratégica, en donde se observa que el rubro más alto corresponde al Área de Administración, esto se debe a la estrategia de contratar personal para la creación de un área legal y técnica que no dependa de la Secretaría del Ambiente y trabaje directamente para el Fondo Ambiental, disminuyendo tiempos de respuesta en los trámites y decisiones por parte de la Dirección Ejecutiva y el Comité Administrador. Se realizó el cálculo en función de que ocuparían el grado de funcionario directivo 7, por el nivel de responsabilidad en las funciones a desarrollar, convirtiéndose en un gasto corriente de remuneraciones.

Tabla 26: Presupuesto plan de implementación

AREAS	PRESUPUESTO
	usd
Financiera	11,000
Recursos Humanos	23,575
Administración	218,600
Procesos Internos	29,375
Total en 5 años	282,550
Promedio Anual	56,510

Fuente: Diseño de Planificación Estratégica

Elaborado por: El Autor

El segundo rubro corresponde a Recurso Humanos donde el costo más alto representa la capacitación de personal, sin embargo, es importante aclarar que el Fondo Ambiental cuenta con 52 colaboradores, como se explicó en el análisis interno solo 9 de ellos laboran directamente para el Fondo. El tercer rubro corresponde a los Procesos Internos, donde se encuentran la contratación de consultorías para el levantamiento de

procesos, impactos ambientales de los proyectos financiados y el desarrollo de un sistema de evaluación del impacto ambiental. El cuarto rubro corresponde al Área Financiera que corresponde a la adquisición de un sistema financiero integrado.

A continuación se presenta una división de gasto corriente y de inversión, como se observa la mayor cantidad de recursos corresponden a gasto corriente, debido al gasto de remuneraciones especialmente del personal que se debe contratar.

Tabla 27: Tipo de gasto

TIPO	VALOR
	USD
Gasto Corriente	211,675
Gasto de Inversión	70,875
TOTAL	282,550

Fuente: Diseño de Planificación Estratégica

Elaborado por: El Autor

El gasto corriente corresponde a un valor anual de USD 211.675 que es un monto razonable considerando el incremento de la masa salarial que ha tenido el Fondo Ambiental en los últimos años, al apoyar el proyecto de fortalecimiento del recurso humano de la Secretaría del Ambiente.

Con el objetivo de tener una propuesta de presupuesto clara para la administración se generó una matriz donde se encuentra desglosado por cada uno de las áreas, objetivos funcionales y estrategias el valor del costo de implementación, por cada uno de los años hasta el 2018.

Al realizar esta matriz se puede observar que el año que representa mayor valor de implementación es el 2015 con un 30% del total del presupuesto, debido a que en este año se debe realizar la implementación del sistema financiero y la consultoría para conocer los impactos ambientales generados por los proyectos financiados por el Fondo Ambiental, además de los gastos de personal y capacitación que se mantienen los demás años. El año con el valor menor de inversión que representa el 5% del presupuesto es el 2014 debido a que se calculó el valor correspondiente al cuarto trimestre.

Tabla 28: Presupuesto de implementación por años

ÁREAS	OBJETIVOS FUNCIONALES	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO POR AÑOS					TOTAL	TOTAL POR ÁREA
			2014	2015	2016	2017	2018		
FINANCIERO	OF1	Incrementar en un 30% la utilización de los recursos financieros del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.						0.00	11,000.00
		Suscribir convenios con instituciones públicas y privadas para impulsar proyectos ambientales.						0.00	
	OF2	Incrementar en un 50% la eficiencia de la gestión financiera del Fondo Ambiental		11,000.00				11,000.00	
		Implementar un sistema financiero integral que permita enlazar las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería y bienes para que se pueda obtener información financiera oportuna.						0.00	
		Generar modelo de control interno institucional del manejo de los fondos públicos.						0.00	
RECURSOS HUMANOS	OF3	Reducir la rotación del personal en un 45%.						0.00	23,575.00
		Disponer partidas presupuestarias para el otorgamiento de contratos indefinidos de trabajo.						0.00	
		Generar los concursos de méritos y oposición para llenar las vacantes en el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito.				200.00		200.00	
	OF4	Incrementar la productividad laboral en el Fondo Ambiental						0.00	
		Desarrollar en el Fondo Ambiental un adecuado ambiente laboral, a través de un óptimo lugar de trabajo, participación de los funcionarios en la toma de decisiones, organización en el trabajo, estabilidad laboral y remuneración competitiva en el mercado.						0.00	
		Diseñar un plan de carrera para los colaboradores del Fondo Ambiental.						0.00	
		Implementar un plan de capacitación para todos los colaboradores del Fondo Ambiental.	1,375.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	23,375.00	
ADMINISTRACIÓN	OF5	Mejorar el tiempo de respuesta en un 50% de requerimientos y procesos técnicos y legales	6,150.00	24,600.00	24,600.00	24,600.00	24,600.00	104,550.00	218,600.00
		Implementar una área técnica que forme parte del Fondo Ambiental.	6,150.00	24,600.00	24,600.00	24,600.00	24,600.00	104,550.00	
		Establecer un área legal que asesore y emita criterios relacionados al Fondo Ambiental.						0.00	
	OF6	Incrementar en un 45% la difusión de la labor del Fondo Ambiental		1,875.00	1,875.00	1,875.00	1,875.00	7,500.00	
		Desarrollar un plan comunicacional externo que permita difundir en el colectivo social los servicios del Fondo Ambiental.						0.00	
		Generar una nueva imagen corporativa del Fondo Ambiental		666.67	666.67	666.67		2,000.00	
		Suscribir convenios para que las entidades u organizaciones que han recibido financiamiento lo difundan.						0.00	
PROCESOS INTERNOS	OF7	Mejorar la eficiencia organizacional en un 50%							29,375.00
		Adoptar una estructura del Fondo Ambiental conforme establece el COOTAD donde se definan las competencias del mismo en relación a la Secretaría del Ambiente.							
		Levantar y estandarizar procesos para cada una de las áreas del Fondo Ambiental.			2,666.67	2,666.67	2,666.67	8,000.00	
	OF8	Determinar el nivel de impacto ambiental resultado de la ejecución de los proyectos financiados por el Fondo Ambiental			6,000.00			6,000.00	
		Diseñar e implementar un sistema de evaluación de impacto ambiental.						0.00	
		Realizar una consultoría que evalúe los impactos ambientales ejecutados anteriormente.		15,000.00				15,000.00	
		Ejecutar encuestas de satisfacción a los colectivos sociales beneficiarios.		187.50	187.50			375.00	
TOTAL			13,675.00	83,429.17	66,095.83	60,108.33	59,241.67	282,550.00	
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN POR AÑO			5%	30%	23%	21%	21%	100%	

Fuente: Diseño de Planificación Estratégica

Elaborado por: El Autor

La viabilidad de contar con los recursos económicos para implementar en el Fondo Ambiental el diseño de planificación estratégica, depende de la administración y de la decisión del Comité Administrador de invertir en este, como se presenta a continuación del presupuesto estimado que obtendrá el Fondo Ambiental por las tasas e impuestos desde el punto de vista de un escenario normal el porcentaje que representa el invertir en la implementación llega en su valor más alto al 2,8% del presupuesto.

Tabla 29: Representación en el presupuesto del Fondo Ambiental el valor del plan de implementación

AÑO	ESTIMACIÓN PRESUPUESTO FA	VALOR DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	% REPRESENTACIÓN
2014	2,921,288.30	13,675.00	0.5%
2015	2,979,714.07	83,429.17	2.8%
2016	3,039,308.35	66,095.83	2.2%
2017	3,100,094.51	60,108.33	1.9%
2018	3,162,096.40	59,241.67	1.9%

Fuente: Diseño de Planificación Estratégica

Elaborado por: El Autor

Con esta estimación se observa que los montos propuestos son razonables y accesibles para el Fondo Ambiental, además la implementación de este generará una dinamización en su accionar lo que podría generar que siga existiendo y que se potencialice su labor con el aporte de entidades extranjeras al observar resultados de su accionar.

4.3 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Realizar un adecuado seguimiento de la implementación de la planificación es básico, ya que de nada serviría el esfuerzo realizado al diseñar la planificación, si no se realiza un adecuado control del avance que este tenga.

El seguimiento y control de la estrategia planteada debe estar a cargo de cada uno de los responsables nombrados en el plan operativo, con lo cual es importante que se presenten informes mensuales de los avances realizados por cada una de las áreas de

acuerdo con lo establecido. Además, se deben realizar reuniones semanales de implementación de la planificación estratégica, donde se especifique lo que cada una de los responsables debe realizar y se expongan inquietudes para ser resueltas en conjunto, si las existiera.

En el caso de inconvenientes de cumplimientos de las fechas establecidas se deben reprogramar las mismas en base a un informe al Director Ejecutivo, mencionando las causas de retraso del avance de una de las actividades planteadas y generando soluciones y programaciones para no dejar de lado cualquier actividad.

4.4 PLANEACIÓN DE ESCENARIOS

La planificación de escenarios es una de las herramientas de la planificación estratégica, se utiliza básicamente para generar o tratar de construir un futuro inmediato, la metodología planteada en el marco teórico propone el establecimiento de tres escenarios partiendo de la identificación de tendencias claves o variables cuyos cambios puedan impactar el accionar de la organización.

En el caso del Fondo Ambiental la variable más importante identificada es el nivel de ingresos y de acuerdo a lo comentado en el análisis interno, el incremento o la disminución de esta impactaría tanto positivamente como negativamente en el accionar del mismo, por esta razón se va a generar en los tres escenarios esta variable.

Las proyecciones realizadas se basan en los datos históricos y se toma el dato proporcionado por el INEC de la publicación denominada ¿Cómo crecerá la población? En el que se menciona que:

La proyección de población se refiere al conjunto de resultados provenientes de cálculos relativos a la evolución futura de la población, partiendo usualmente de ciertos supuestos respecto al curso que seguirán la fecundidad, la mortalidad y las migraciones. Su función es imaginar razonadamente escenarios posibles, probables o deseables si ocurriesen una serie de condiciones específicas. (INEC, 2014)

La proyección realizada para el Distrito Metropolitano de Quito desde el año 2010 al año 2020 presenta una tasa de crecimiento de 1.02 como se muestra en la tabla No 30:

Tabla 30: Proyecciones de la población, por años calendario

Código	Nombre de cantón	2014	2015	2016	2017	2018	Tasa de crecimiento
1701	QUITO	2,505,344	2,551,721	2,597,989	2,644,145	2,690,150	1.02

Fuente: INEC

Elaborado Por: INEC

Para la elaboración de los escenarios se usó la tasa de crecimiento poblacional debido a la relación existente entre el crecimiento poblacional y la generación de impuestos, que se convierten en los ingresos del Fondo. Los datos históricos de los ingresos del Fondo Ambiental no presentan una tendencia estable, en las variaciones entre un año y otro, en razón a que los ingresos no invertidos en el año se anexan al siguiente y a las transferencias no consecutivas de ciertos impuestos que en años se cancelan y en otros no, así como en un año se pueden transferir lo correspondiente a dos años, por esta razón generarían una distorsión en la proyección en función de los ingresos, por lo que se decidió ser más conservador en las proyecciones y usar la tasa de crecimiento poblacional.

Escenario optimista

Es aquel en el cual se contemplan cambios favorables o positivos que sucederán, se esperaría que el Fondo Ambiental logre que todos los impuestos sean recaudados y transferidos en su totalidad, sin retrasos de manera que se pueda contar con estos para realizar su gestión. Ello va de acuerdo a la definición política y jurídica de establecer su accionar y el modelo de ejecución.

Con los antecedentes expuestos se crea el escenario optimista en el que se espera que el Fondo Ambiental recupere el dinero no transferido que asciende a USD 5.182.918,18 que se explica en el análisis interno de la presente investigación, además que las multas por contaminación ambiental que han sido transferidas hasta el año 2010 se vuelven a transferir con normalidad y las donaciones que reciba por entidades

públicas o privadas se reciban cada año. A continuación se presenta la Tabla No 31 donde se aprecia el valor proyectado a obtener anualmente.

Tabla 31: Escenario optimista

AÑO	LICENCIAMIENTO CODIGO 230	MULTA CERTIFICACIÓN Y CONTAMINACIÓN AMBIENTAL CODIGO 165	MULTAS POR CONTAMINACIÓN VEHICULAR	DONACIONES VOLUNTARIAS	TOTAL
DEUDA POR TRANSFERENCIAS NO REALIZADAS					5.182.918,18
2014	2.045.614,19	728.151,72	622.268,24	98.080,00	3.494.114,16
2015	2.086.526,48	742.714,76	634.713,61	100.041,60	3.563.996,44
2016	2.128.257,01	757.569,05	647.407,88	102.042,43	3.635.276,37
2017	2.170.822,15	772.720,44	776.889,46	104.083,28	3.824.515,31
2018	2.214.238,59	788.174,84	792.427,25	106.164,94	3.901.005,62

Fuente: Fondo Ambiental

Elaborado Por: El Autor

Según la proyección realizada para el año 2014 el Fondo Ambiental contaría con un presupuesto de USD 8.677.032,34 este valor es contando con la recuperación de los USD 5.182.918,18 correspondiente a los valores no transferidos. En los siguientes años el Fondo manejaría un promedio de USD 3.683.781,58 anuales para desarrollar su accionar en el Distrito Metropolitano de Quito.

Es importante señalar que una vez revisada la normativa legal el Fondo Ambiental debería recibir ingresos además de los indicados en la tabla anterior por los conceptos señalados en la Tabla No 32.

Estos datos no han sido incluidos en los ingresos debido a que los montos no han sido transferidos en ninguna ocasión al Fondo Ambiental, por esta razón no se conoce el valor al que correspondería, pero en todo caso incrementaría los ingresos anuales del mismo. Este escenario sería posible si en primer lugar se lograra una definición política y jurídica del accionar del Fondo y el modelo de gestión a adoptar, es importante que el objetivo planteado en el diseño de la planificación estratégica se lleve a cabo para poder llegar a obtener todos los ingresos que por ley le corresponde al Fondo Ambiental y con los cuales debería actuar en función del objetivo con el que fue creado.

Tabla 32: Multas no transferidas al Fondo Ambiental

FUENTE	TEMA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
Capítulo I, Art. II.357.9.	Multas por ASEO	OM 213, Art. 11.357.9.- Multas por contravenciones y sanciones en materia de Aseo de los Espacios Públicos.	No se ha transferido lo recaudado por este concepto. Monto a transferir al FA 100% de lo recaudado desde el 10-Sep-2007 al 15 de Mar-2011.
		OM 213, Art. 11.357.2.- multas por no separar en la fuente los desechos orgánicos de los inorgánicos, así como de no disponerlos en recipientes adecuados, y todo lo referente al Art. 11.357.2 en sus numerales 1.a, 2.a, 2.h y, ... 30% será destinado para el Fondo Ambiental	No se ha transferido lo recaudado por este concepto. Monto a transferir al FA 30% de lo recaudado desde el 10-Sep-2007 al 15 de Mar-2011.
		OM 332, Art. 96 Multas por contravenciones y sanciones, Gestión de residuos sólidos. Multas y Sanciones del Art. 102 al 113	No se ha transferido lo recaudado por este concepto. Monto a transferir al FA 50% de lo recaudado desde el 16 de Mar-2011 a la presente fecha.
Capítulo II, Art. II.372.	Multas por RUIDO	OM. 213, Art. 11.372 Multas por contaminación acústica, conforme se dispone en la Sección VII DE LAS SANCIONES, art. 11.371 al Art. 11.371.4	El 100% de lo recaudado debe transferirse al Fondo Ambiental; de este monto, el 50% le corresponde al FA y el 50% restante deberá ser transferido a la Policía Nacional.
Capítulo VI Del Control de la calidad de los Combustibles de uso vehicular y la regulación de su comercialización, y demás capítulos que vayan adicionándose (Ref. Capítulo VIII)	Multas calidad combustible	OM 213, CAPÍTULO VI, DEL CONTROL DE LA CALIDAD DE LOS COMBUSTIBLES DE USO VEHICULAR EN EL DISTRITO METROPOLITANO Y LA REGULACIÓN DE SU COMERCIALIZACIÓN, SECCIÓN V, RECUPERACIÓN DE COSTOS: Art. 11.382.27-28 (Las estaciones de servicio ubicadas dentro de la jurisdicción del Distrito Metropolitano de Quito, están sujetas al pago de un centavo de dólar por cada galón de combustible comercializado, exclusivamente para el segmento automotriz...)	Lo recaudado será invertido por Fondo Ambiental para pagar los costos del muestreo del combustible, análisis de laboratorio, adquisición de los marcadores de colores y en el control de los requisitos establecidos en la Ley de Hidrocarburos y sus reglamentos de aplicación. así como para otros establecidos en el objeto del FA.
		OM 248, Agrega la Décima Segunda Disposición Transitoria. (El Art. II.382.28 que establece el cobro de 1 centavo de dólar por cada galón de combustible... entrará en vigencia únicamente a partir de que el Tribunal Constitucional dirima la competencia a favor de la Municipalidad")	(Vigente del 4-Jun-2013 a la presente fecha) Hasta la presente fecha, el FA no registra ninguna transferencia por las multas recaudadas por contaminación vehicular conforme esta normativa.
Capítulo VIII: Protección del Patrimonio Natural y establecimiento del Subsistema de áreas naturales protegidas del DMQ.	Multas por Patrimonio Natural	OM 252, Art. 384.34.- DE LA RECAUDACIÓN.- La recaudación de las multas a que haya lugar por infracciones a las normas de este capítulo, serán depositadas en la cuenta del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, y manejadas en una subcuenta destinada en forma exclusiva para financiar las actividades de protección del Patrimonio Natural y apoyar a la administración y vigilancia de los espacios que conforman en el SMANP.	Hasta la presente fecha, el FA no registra ninguna transferencia por las multas recaudadas por este concepto conforme esta normativa y se desconoce el código de recaudación utilizado para la misma.

Fuente: Fondo Ambiental

Elaborado por: Fondo Ambiental

Escenario normal

El escenario normal es aquel en que se presume que las cosas continúan desarrollándose como en la actualidad, sin cambios relevantes, por esta razón se realizó la proyección de los ingresos en función de lo que en la actualidad recibe y considerando que la contaminación vehicular se transfiere en los tres años siguientes por la gestión realizada durante el año 2013, para lograr que se vuelvan a realizar las transferencias. A continuación se presenta la tabla No 33 con los ingresos considerando estas apreciaciones.

Tabla 33: Escenario normal

AÑO	CODIGO 230	CODIGO 165	CONTAMINACIÓN VEHICULAR	TOTAL
2014	1,871,958.28	664,092.41	385,237.61	2,921,288.30
2015	1,909,397.45	677,374.26	392,942.36	2,979,714.07
2016	1,947,585.40	690,921.74	400,801.21	3,039,308.35
2017	1,986,537.11	704,740.18	408,817.23	3,100,094.51
2018	2,026,267.85	718,834.98	416,993.57	3,162,096.40

Fuente: Fondo Ambiental

Elaborado por: El Autor

Al realizar un análisis de los ingresos obtenidos en esta proyección se puede que observar los ingresos del Fondo Ambiental se mantendrían en un promedio de USD 3,040,500.33, estabilidad que ayudaría a mantener sus gastos y apoyar ciertos proyectos a través de Fondos Concursables.

Escenario pesimista

El escenario pesimista se considera como un deterioro de la situación del Fondo Ambiental, para la construcción de este escenario se consideró que los ingresos son por licenciamiento y multas por certificación y contaminación ambiental, estos valores han sido proyectados en función de los ingresos recibidos actualmente y de acuerdo al crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito. Si el Fondo Ambiental sigue existiendo como en la actualidad sin realizar ningún cambio en su accionar y sin gestión alguna para solicitar que sus ingresos sean transferidos de acuerdo a la normativa legal vigente y a tiempo, los ingresos de este escenario serían los que muestran a continuación:

Tabla 34: Escenario pesimista

AÑO	CODIGO 230	CODIGO 165	TOTAL
2014	1.871.958,28	664.092,41	2.536.050,69
2015	1.909.397,45	677.374,26	2.586.771,71
2016	1.947.585,40	690.921,74	2.638.507,14
2017	1.986.537,11	704.740,18	2.691.277,29
2018	2.026.267,85	718.834,98	2.745.102,83

Fuente: Fondo Ambiental

Elaborado por: El Autor

4.4.1 Impactos económicos esperados

Al aplicar el diseño de planificación estratégica los impactos económicos esperados con la estimación de que el Fondo Ambiental se encuentre en el escenario optimista se lo refleja en las siguientes variables:

Empleo en relación de dependencia:

Un impacto económico esperado es que el Fondo Ambiental genera en el empleo en la actualidad trabajan 52 personas, al continuar con su accionar estas personas seguirán trabajando y de acuerdo al plan de implementación el gasto por sueldos y salarios se representa en la tabla siguiente:

Tabla 35: Estimación de gastos de personal

AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
VALOR	893,282.31	942,482.31	942,482.31	942,482.31	942,482.31	942,482.31	5,605,693.86

Fuente: Fondo Ambiental

Elaborado por: El Autor

El aporte del Fondo Ambiental a través del empleo de estas personas en relación a las personas que laboran dentro del Distrito Metropolitano de Quito es mínimo, pero generaría desempleo en el personal lo que implica un impacto negativo.

Contratación de proveedores:

Durante el año 2013 se realizaron procesos de contratación de bienes, servicios y consultoría por un total de USD 991.740,65; el Fondo Ambiental a través de estos colabora con la economía de la población generando oportunidades para los profesionales en la rama ambiental para la prestación de servicios, así como para los proveedores de bienes y servicios. De esta manera se dinamizan los actores de la economía, por esta razón la Tabla No 36 presenta una estimación en función del crecimiento de los ingresos de la contratación de los proveedores.

Tabla 36: Estimación de contratación de proveedores

Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	911,740.65	1,094,088.78	1,312,906.54	1,575,487.84	1,890,585.41	2,268,702.49

Fuente: Fondo Ambiental

Elaborado por: El Autor

El Fondo Ambiental al no continuar con su accionar tendría una reducción de los valores mostrados, por lo tanto, su impacto en la economía sería bajo, al considerarlo en relación a los montos manejados por la Secretaría del Ambiente o el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, pero sin embargo, existiría impacto económico.

Recaudación de impuestos:

El Fondo Ambiental en la actualidad a través de sus contrataciones genera una recaudación de impuestos que aportan a la economía nacional a través del Servicio de Rentas Internas, en la Tabla No 37 se presenta una estimación en función de los ingresos de la recaudación de impuesto al valor agregado y retención en la fuente que genera el Fondo Ambiental.

Tabla 37: Estimación de impuestos generados por la actividad con proveedores del Fondo Ambiental

	2013	12%	1%-2%-10%	2018	12%	1%-2%-10%
Bienes	405,390.36	48,646.84	4,053.90	1,008,740.94	121,048.91	10,087.41
Servicios	353,467.72	42,416	7,069	879,540.80	105,544.90	17,590.82
Consultoria	152,882.57	18,346	15,288	380,420.76	45,650.49	38,042.08
TOTAL	913753.65	109,408.88	26,411.52	2270720.494	272,244.42	65,720.30

Fuente: Fondo Ambiental

Elaborado por: El Autor

Como se observa, el valor correspondiente al impuesto al valor agregado IVA en el 2013 representó USD 109.408,88 y mediante la proyección realizada en el 2018 generaría USD 272.244,42 es un valor que aporta a la economía ecuatoriana, sin embargo, es importante decir que es un impacto bajo debido a los grandes montos de presupuestos como el que maneja por ejemplo el Municipio del Distrito Metropolitano

de Quito, que es de USD 793'001.467, en relación al presupuesto del Fondo Ambiental de USD 6.294.769,46 representa el 0,07%.

4.4.2 Impactos ambientales esperados

En el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, de los convenios realizados durante el año 2013 ha reportado únicamente dos concluidos y presenta un sinnúmero de proyectos desde el año 2010 que fue proporcionada la información en los cuales se encuentran en proceso de ejecución, algunos no reportan avances o presentan retrasos en la entrega de información lo que conlleva a que no se puedan concluir. A continuación se presentan los convenios que se han concluido realizando las actas de finiquito.

Tabla 38: Convenios finalizados

INSTITUCION	OBJETO	MONTO CONVENIO	VALOR TRANSFERIDO	PORCENTAJE ENTREGADO	PORCENTAJE DE AVANCE	OBSERVACIONES
COMUNA TOLA CHICA	IMPLEMENTACION DEL PROYECTO BOSQUE COMESTIBLE COMUNITARIO	10,000.00	3,800.00	38%	100%	Convenio Finalizado
			2,250.00	23%		
CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO SALON NACIONAL DE PINTURA INFANTIL	30,000.00	30,000.00	100%	100%	Convenio finalizado

La Comunidad Tola Chica desarrollo el proyecto bosque comestible comunitario, que se refiere a la técnica de cultivo de alimentos que mantiene la estructura del suelo sin necesidad de cambiar sus propiedades o utilizar productos químicos, ni semillas genéticamente modificadas. Al revisar el informe técnico para la realización del acta de finiquito este se refiere a un análisis de cumplimiento de actividades de acuerdo a lo establecido en el convenio, como requisito para el último desembolso en que la conclusión establece que los productos son recibidos a satisfacción y aprobados, sin que existan multas por retraso o incumplimientos.

En lo relacionado a la Casa de la Cultura Ecuatoriana se desarrolló un proyecto denominado Salón Nacional de Pintura Infantil, en el que de igual manera el informe técnico se refiere al cumplimiento de las actividades y las fechas establecidas como convocatoria, selección de obras y participantes, recepción, taller con niños y exposición de los ganadores, dando el cumplimiento de esto y terminando el convenio.

De acuerdo a lo comentado se analiza que el Fondo Ambiental colabora con actividades que fomentan el cuidado del medio ambiente, pero de las cuales no se realiza medición de impactos que estos proyectos generan a nivel de la población o del ambiente. Además los proyectos que son más grandes no se concluyen a tiempo o se encuentran en procesos de terminación sin embargo estos no presentan una evaluación de impactos, solamente llegan a la conclusión mediante el cumplimiento de las actividades establecidas y los informes técnicos se limitan a esto. En el Anexo No 17 se presenta un detalle de los convenios realizados por el Fondo Ambiental y el estado en que se encuentran.

Según entrevista realizada con la Directora Ejecutiva del Fondo Ambiental y personal técnico del mismo indican que en la actualidad se evalúa en función de actividades realizadas pero no en función de impactos, que con lo que cuentan es con indicadores de actividades para la modalidad de convenios y fondos concursables que se evalúan en función de su cumplimiento para observar su avance, más no de resultados ni de impacto y que lo ideal sería realizar los proyectos o convenios en función de la Agenda Ambiental y los problemas ambientales que enfrenta la ciudad y que han sido identificados, que planteo objetivos y metas a cumplir y esto se debería realizar a través de una acción macro impulsada por la Municipalidad para todos caminar en función de los objetivos y coadyuvar al cumplimiento de la misma pero que por el momento de lo que ellos tienen conocimiento no se realiza. Además la Agenda Ambiental con la cuentan no tiene la generación de una línea base para poder ir evaluando su avance.

Con este antecedente y como se comenta en el análisis interno el Fondo Ambiental carece de un sistema para conocer los impactos ambientales que genera su contribución económica a los proyectos, por esta razón, en el diseño de planificación estratégica se sugiere la elaboración de un sistema de evaluación de impacto ambiental. Por lo que se define indicadores ambientales de la siguiente manera:

“Los indicadores ambientales son una herramienta estratégica para la gestión ambiental representan variables sintéticas o compuestas que pueden ser empleadas para guiar el análisis y gestión de la información del ambiente y del proyecto en un proceso de análisis y evaluación ambiental. De esta manera se podrá apoyar, mejorar y hacer más eficaz el proceso de la toma de decisiones y la planificación así como incrementar el intercambio, la difusión y la comunicación de la información a nivel de los usuarios y la población involucrada.

Los indicadores ambientales son atributos cuantificables del ambiente cuyo uso es socialmente aceptado y se emplean en la gestión ambiental (Gallopín, 1997). Pueden ser variables altamente agregadas que sintetizan grandes volúmenes de datos e información estadística, en un conjunto simple de números útiles para monitorear el estado y tendencia del sistema ambiental, y por tanto resultan de utilidad como insumo en un determinado proceso de toma de decisiones. Los indicadores pueden ser empleados, por tanto, para guiar el análisis y gestión de la información sobre el ambiente (INEC, 2014)

Los impactos ambientales esperados como se observó en el análisis PEST deberían estar enfocados en solucionar los principales problemas que enfrenta en el ámbito ambiental el Distrito Metropolitano de Quito, que son el deterioro de la calidad del aire que se encuentra vinculado al uso de combustibles fósiles y a su mala calidad. El segundo problema que enfrenta la ciudad es la recolección de basura y el tercero el ruido estos se enmarcan en los objetivos de la Agenda Ambiental de Quito 2011-2016.

A continuación se presenta la Tabla No 39 donde se muestra una lista de indicadores ambientales esperados, además en el Anexo No 18 se describe cada uno de estos y su fórmula de cálculo, los mismos que podrían ser usados para tener una visión de las condiciones ambientales del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 39: Indicadores Ambientales

No	Indicadores ambientales
1	Huella Ecológica
2	Índice del planeta vivo
3	Proporción de la tierra cubierta de bosque
4	Indicador de sostenibilidad ambiental
5	Indicadores de deforestación
6	Relación entre zonas protegidas para mantener la diversidad biológica y la superficie total
7	Uso de la energía
8	Emisiones de dióxido de carbono per cápita
9	Consumo de clorofluorocarbonos que nos agotan la capa de ozono
10	Proporción de la población que utiliza combustibles sólidos

Fuente: CEPAL, Sistema Nacional de Información Ambiental SINIA, SIDSA, Global Environment Outlook.

Elaborado por: El Autor

Los proyectos financiados por el Fondo Ambiental deberían conocer sus impactos, es importante generar la línea base de cada uno de estos problemas para poder de esta manera conocer en cada uno de los proyectos su contribución a disminuir los problemas que en la actualidad se enfrenta, así como tener información para poder actuar sobre estos mejorando la calidad de vida de cada una de las personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la presente investigación se planteó como objetivo general el realizar el diseño de la planificación estratégica del Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, lo que se efectuó en base al establecimiento del diagnóstico estratégico del Fondo, formulando la planificación estratégica y elaborando la propuesta del plan de implementación, cumpliendo de esta manera con los objetivos específicos propuestos.
- La hipótesis planteada en la investigación sobre que los recursos económicos del Fondo Ambiental no son utilizados en su totalidad por el desconocimiento en la comunidad de su labor, se comprobó ya que en las encuestas realizadas tanto a proveedores y clientes conocían al Fondo a través de la Secretaría de Ambiente o por amigos, no por una difusión de su labor como institución ya que no se realiza.
- La hipótesis planteada en la investigación sobre que los recursos económicos del Fondo Ambiental no son utilizados en su totalidad por la dependencia técnica que éste tiene con la Secretaría del Ambiente, también se comprobó debido a que en el análisis interno se reflejaron los problemas que presenta el Fondo por no contar con un área técnica que trabaje directamente para éste.
- La principal fortaleza identificada en el análisis FODA es la existencia de Ordenanzas Municipales donde se definen claramente las multas, incumplimientos, tasas y otros que generan recursos económicos que se convierten en los ingresos del Fondo Ambiental.
- Las principales debilidades identificadas en el análisis FODA son: el financiamiento de actividades de la Secretaría del Ambiente, que en el año 2013 represento el 66% del presupuesto de esta y la no utilización de los recursos en programas o proyectos integrales, que puedan medirse ex post sus resultados.

- Otra debilidad representa la demora en las revisiones técnicas de los proyectos postulados a través de la modalidad de fondos concursales o convenios por la inexistencia de un área técnica que labore directamente para el Fondo Ambiental.
- En cuanto a las amenazas que enfrenta el Fondo Ambiental se pueden identificar las siguientes: la inestabilidad política por cambio de administración municipal y que la estructura del Fondo Ambiental no es compatible con la normativa vigente en el COOTAD.
- También existen oportunidades que aprovechar y la principal identificada representa la existencia de organismos internacionales preocupados por el desarrollo de proyectos en beneficio del medio ambiente.
- Al realizar el análisis de los clientes se pudo identificar que EMGIRS Y EMASEO fueron las principales empresas que se beneficiaron de los recursos del Fondo Ambiental obteniendo un valor de USD 667,500.00 que representa el 69% del total de recursos otorgados a través de convenios.
- Para el manejo de proveedores el Fondo Ambiental utiliza la contratación a través del portal de compras públicas, en el año 2013 se lanzaron 36 procesos de los cuales fueron adjudicados 22 que representa el 61%, declarados desiertos 11 procesos que constituyen el 31%, la mayoría por la falta de presentación de oferentes. Se usa en su mayoría la modalidad de Subasta Inversa Electrónica
- Al realizar el análisis financiero se obtuvo como indicador de prueba ácida el 2.64 y como indicador de solvencia el 2,68; lo que quiere decir que el Fondo Ambiental tiene liquidez y es una organización solvente, ya que posee los recursos para cancelar a sus proveedores e incluso tienen un excedente.

- El Fondo Ambiental desde su creación presenta una ejecución promedio del 61% del devengado de sus presupuestos, para el año 2013 el presupuesto alcanzo un avance del 63%.
- Del análisis de las transferencias realizadas al Fondo Ambiental por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se presume la no transferencia de todos los montos recaudados, presentándose un valor pendiente de cobro al 31 de diciembre de 2013 de USD 5.182.918,18.
- Uno de los principales problemas del recurso humano del Fondo Ambiental es la rotación de personal que en el año 2013 fue de 51%, debido fundamentalmente a la inestabilidad laboral y la carencia de capacitaciones.
- Del análisis externo se determinó la existencia del Fondo Ambiental Nacional, el mismo que posee el mismo objetivo que el Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo, la diferencia existente es el ámbito de acción al que se enfocan.
- El Fondo Ambiental desconoce el nivel de impacto que causan los proyectos que financia debido a que cuenta con indicadores de cumplimiento de actividades para evaluar sus proyectos más no con indicadores de resultados o impacto.
- Los principales problemas ambientales que enfrenta el Distrito Metropolitano de Quito identificados en el análisis PEST fueron: el deterioro de la calidad del aire, la recolección de basura y el ruido.
- La inversión extranjera directa en el país en relación al año 2012 disminuyó en un 47%, lo que es negativo para el Fondo Ambiental, ya que las donaciones recibidas también han disminuido considerablemente.
- La implementación del plan estratégico durante los años 2014 a 2018 tendrá un costo de USD 282.550, donde el rubro más representativo corresponde al área

administrativa debido a la contratación de personal para crear el área técnica y legal del Fondo Ambiental.

- El año con mayor valor de implementación corresponde al 2015 debido a la ejecución del sistema financiero y la contratación de la consultoría para conocer los impactos ambientales generados por los proyectos financiados por este, además de los valores que representa la contratación de personal técnico, legal y el valor de la capacitación que se mantienen para los demás años; sin embargo, esto representaría el 2,8% del presupuesto estimado con el que cuenta el Fondo Ambiental, por lo que su viabilidad de la implementación es adecuada.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante para el Fondo Ambiental definir su situación jurídica y establecer la institucionalidad que debe asumir conforme establece el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- Se considera necesario delimitar las competencias del Fondo Ambiental, con relación a EMGIRS, EMASEO y Secretaría de Ambiente para priorizar las inversiones, debido que en la actualidad financiar actividades o proyectos para estas instituciones consume la mayoría del presupuesto.
- Es necesario conocer el impacto que se logra con los proyectos financiados por el Fondo Ambiental para saber si han sido oportunos, eficientes y sirven para mejorar la calidad ambiental del Distrito. Así como la generación de indicadores ambientales que permitan medir las intervenciones.
- Es importante para el Fondo Ambiental tratar de acceder a los recursos que ofertan las entidades gubernamentales o privadas, nacionales y extranjeras para incrementar los ingresos y extender el apoyo a la realización de proyectos mediante Fondos Concursables.
- Para que el Fondo Ambiental realice una adecuada gestión es necesario que cuente con el dinero que le corresponde de acuerdo a las ordenanzas emitidas, en tiempos oportunos y de manera íntegra, por lo que se recomienda realizar las gestiones necesarias ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para que se cumpla adecuadamente con las transferencias de recursos.
- Es importante que el Fondo Ambiental realice la difusión de su accionar para que la ciudadanía y las empresas, ONG's, universidades, fundaciones, etc. conozcan de su existencia y de la labor que realiza en función del mejoramiento del medio ambiente del Distrito Metropolitano de Quito.

- Es substancial que el apoyo a los proyectos que realiza el Fondo Ambiental se enfoquen a dar solución a los problemas que enfrenta la ciudad o a contribuir a la Agenda Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito, para que éstas vayan a conjugarse en un gran accionar común y no sean acciones aisladas que no conllevan a ningún objetivo como ciudad.
- Para una gestión eficiente es necesario contar con información oportuna y confiable por lo que es indispensable que el área financiera cuente con una herramienta informática que permita consolidar la información entre presupuesto, contabilidad, tesorería y bienes. Así como que el personal esté capacitado para utilizarla.
- Es importante como entidad que las personas que participan para la obtención de fondos y no resultan beneficiadas cuenten con una retroalimentación de las razones del por qué la negativa de su proyecto, debido a que eso genera confianza en la organización y transparencia en el proceso.
- Es fundamental contar con un equipo calificado y capacitado en las diferentes áreas del Fondo, para que los procesos se lleven cabo con eficiencia, eficacia y economía que es lo que busca, en función del cumplimiento de los objetivos planteados.
- Para el Fondo Ambiental el contar con un direccionamiento estratégico le permitirá tener un horizonte a donde dirigirse en el futuro. Se recomienda que él o la Directora Ejecutiva sea un líder, para llevar a cabo cada una de las etapas de la planificación en busca del fortalecimiento de la entidad y la solución de los problemas identificados, logrando de esta manera los objetivos planteados, cumpliendo la razón para la que fue creado el Fondo Ambiental.
- Los colaboradores del Fondo Ambiental deberán estar involucrados en cada paso de la planificación estratégica, conociendo claramente su rol dentro de la misma, comprometidos con los objetivos planteados, para ello es necesario la

realización de sociabilizaciones de la misión, visión, objetivos, estrategias, valores, políticas y actividades planificadas.

- Cuando se realice la implementación de la estrategia es necesario generar un adecuado seguimiento de la misma mediante reuniones semanales y la presentación de informes mensuales sobre el avance de la misma, así como en caso de presentarse incumplimientos reprogramar inmediatamente los tiempos y emitir soluciones.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuestas a clientes

ENCUESTA PARA LOS BENEFICIARIOS DE LOS FONDOS POR EL FONDO AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

NOMBRE: _____

FECHA: _____

1 ¿De qué manera conoció la labor del Fondo Ambiental del Municipio de Quito?

Ministerio del Ambiente	_____
Secretaría de Ambiente	_____
Internet	_____
Prensa	_____
Radio	_____
Amigos	_____
Otros (enumere)	_____

2. ¿Piensa que la labor del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito es?

Excelente	_____
Bueno	_____
Regular	_____
Malo	_____
Deficiente	_____

3. ¿En su experiencia el acceder a los fondos concursales o los convenios es?

Muy accesible	_____
Accesible	_____
Difícil	_____
Muy difícil	_____

4. ¿Cuántas veces ha solicitado fondos para la elaboración de proyectos en favor del Medio Ambiente?

1-3	_____
4-7	_____
7 adelante	_____

5. ¿Las bases para el acceso a los Fondos Concuriales son claras?

SI	_____
NO	_____ Por Qué? _____

6. ¿El personal que lo atendió, tenía los conocimientos y la capacidad para asesorarlo y atenderlo adecuadamente?

Si	_____
----	-------

NO _____ Explique: _____

7. **¿Los desembolsos de Fondos son oportunos y de acuerdo a los contratos o convenios realizados?**

Si _____

NO _____ Explique: _____

8. **¿Se realiza un seguimiento por parte del Fondo Ambiental del proyecto que se encuentra desarrollando?**

Si _____

NO _____ Explique: _____

9. **Conoce otra institución que realice una labor similar a la del Fondo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito**

SI _____Cuál?/les? _____

NO _____

Si desea emitir algún comentario sobre su labor o experiencia sobre los fondos recibidos y su utilización, la receptamos con todo gusto, su opinión es importante para lograr el objetivo propuesto en esta investigación?

Anexo 2: Formato de encuestas a proveedores

ENCUESTAS PARA PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS DEL FONDO AMBIENTAL

NOMBRE: _____

FECHA: _____

1. **¿De qué manera conoció la labor del Fondo Ambiental del Municipio de Quito?**
 1. De una entidad gubernamental MAE, Secretaría de Ambiente _____
 2. Internet _____
 3. Prensa _____
 4. Radio _____
 5. Amigos _____
 6. Otros (indique) _____
2. **¿La difusión para participar como proveedor de bienes o servicios del Fondo Ambiental la considera adecuada?**

Excelente	_____
Bueno	_____
Regular	_____
Malo	_____
Deficiente	_____
3. **Para ofertar bienes o servicios al Fondo Ambiental los términos de referencia son claros y accesibles**

Excelente	_____
Bueno	_____
Regular	_____
Malo	_____
Deficiente	_____
4. **¿Los tiempos que han tardado en la realización de los pagos por el Fondo Ambiental, los considera adecuados?**

Si _____

No _____

Por qué _____
5. **¿Cuántos bienes o servicios ha ofertado al Fondo Ambiental del Municipio Metropolitano de Quito?**

1-3	_____
4-7	_____
7-más	_____
6. **¿Postularía nuevamente para trabajar para el Fondo Ambiental del Municipio Metropolitano de Quito?**

Si _____

No _____

Por qué _____
7. **¿Conoce de otras instituciones que realicen la misma labor?**

Si _____

No _____

Cuáles _____

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los procesos del Fondo Ambiental?

Anexo 3: Actividades que desarrollan algunos cargos del FADMQ

Actividades de la función de Jefa Administrativa

- Atender solicitudes y asesorar al personal en temas referentes a los procesos de contratación pública.
- Recibir requerimientos de contratación pública menos a \$ 5.221,85 (ínfimas cuantías)
- Realizar el respectivo análisis para iniciar el proceso de contratación.
- Realizar resoluciones de inicio de proceso y de adjudicación.
- Recibir documentación correspondiente al respectivo pago a realizarse de los procesos de ínfima cuantía.
- Levantar información para actualizar la base de datos de los procesos de ínfima cuantía.
- Mantener la información actualizada, con los respectivos respaldos de los procesos de ínfima cuantía, en archivo magnético.
- Realizar los salvoconductos, mantener actualizados y archivar la información.
- Coordinar el mantenimiento vehicular.

Actividades del Asistente Administrativo

- Revisar los pliegos de los procesos de contratación pública.
- Publicar y dar seguimiento a los procesos en el Sistema Nacional de Contratación Pública
- Revisar y dar seguimiento a los contratos de adquisiciones de bienes y servicios.
- Participar en reuniones de negociación de subastas inversas electrónicas y consultorías.
- Recibir, registrar y custodiar los bienes.
- Solicitar mensualmente a los administradores, una confirmación de los procesos que serán subdivididos al portal específico.
- Subir al portal del Quito Honesto hasta el 15 de cada mes, la información de los procesos de contratación pública, en base a la información obtenida en el punto anterior.

- Llenar una hoja de cálculo de los procesos efectivamente realizados al mes.
- Verificar, custodiar y controlar las garantías de procesos de contratación pública.
- Mantener un control de los inventarios de suministros de oficina y limpieza.
- Controlar las patentes y 1x5 mil previo al pago de proveedores.

Gestión del Jefe de Recursos Humanos

- Procesos de selección de personal.
- Levantar información para levantar la base de datos de la unidad administrativa de talento humano.
- Crear y actualizar los files de personal contratado por el Fondo Ambiental.
- Controlar mensualmente el reporte del reloj biométrico, solicitar justificaciones al personal
- Registrar los permisos personales, vacaciones y licencias en las respectivas hojas de licencias de solicitudes.
- Registrar las horas de compensación del personal.
- Elaborar certificados laborales del personal.
- Gestionar las renunciaciones gestionadas por el personal.
- Gestionar las solicitudes para horas suplementarias y horas complementarias.
- Realizar comunicaciones internas informando temas de interés al personal.
- Elaborar informes relacionados con temas de talento humano.
- Elaborar formatos necesarios para temas de talento humano.
- Reelaborar instructivos para el desarrollo de actividades de manera sistemática por parte del personal.
- Elaborar la planificación del talento humano anualmente.
- Elaborar el plan de capacitación anualmente.
- Elaborar el plan de vacaciones.
- Coordinar y dirigir el proceso de evaluación de desempeño.
- Coordinar procesos de clima laboral.
- Elaborar el código de ética institucional.
- Enviar reportes a la coordinación financiera.

- Atender requerimientos y asesorar al personal en temas inherentes al talento humano.

Cargo: Coordinador Financiero

- Recopilar información y preparar reformas presupuestarias internas.
- Recopilar y analizar información estadística sobre movimientos de ingresos y egresos y recomendar acciones preventivas y correctivas para la administración de los recursos.
- Realizar control previo al precompromiso y compromiso de conformidad con lo establecido en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado.
- Realizar control previo al pago de conformidad con lo establecido en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.
- Recopilar y analizar estados financieros y recomendar acciones preventivas y correctivas para la administración de los recursos.
- Coordinar acciones con el Área de Planificación a fin de elaborar el PAC y POA institucional.
- Coordinar reformas del PAC y POA institucional con el Área de Planificación.
- Recopilar información y preparar reformas presupuestarias para la aprobación del Comité Administrador.
- Actualización y seguimiento de reportes de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción- Quito Honesto.
- Revisión de los roles de pago previo al desembolso.
- Actualización y control del presupuesto del Fondo Ambiental.
- Coordinación de actividades delegadas por la Dirección Ejecutiva del Fondo Ambiental.

Cargo: Tesorero General

Actividades de Tesorería

- Verificar y registrar la información habilitante previo el pago.
- Elaborar los comprobantes de retención.
- Custodia y entrega de los proveedores los comprobantes de retención.

- Archivar los documentos procesados con sus respectivos respaldos.
- Analizar los ingresos a cuenta de la institución.

Cargo: Contadora General

- Análisis y control de los procesos financieros previo al registro del compromiso y del devengado.
- Registro y control de las obligaciones y derechos monetarios del presupuesto del Fondo Ambiental, en el sistema financiero contable.
- Análisis y control de los procesos contractuales, previo a la liquidación de los mismos.
- Liquidación de convenios interinstitucionales.
- Elaboración de roles de pago.
- Elaboración de liquidación de haberes por terminación de contrato por renuncia voluntaria.
- Actualización de novedades al IESS.
- Conciliación de impuestos retenidos en la fuente con el Tesorero General.
- Envío declaraciones impuestos SRI.
- Elaboraciones de comprobante de pago diario ingresos.
- Análisis de la información financiera emitida por la administradora fiduciaria del Fideicomiso Programa Buenas Prácticas Ambientales.
- Mantener actualizada la información financiera del Fondo Ambiental.
- Análisis y validación de saldos contables a nivel de mayor general y cartera-mayores auxiliares.
- Elaboración de estados financieros con sus respectivas notas explicativas.

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Anexo 4: Personal contratado por el Fondo Ambiental

DENOMINACION DEL CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS DEL FUNCIONARIO/A	TIPO DE CONTRATO			LIBRE REMOCIÓN		COORDINACIÓN
		CONTRATO	LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO	JORNAL	SI	NO	
SERVIDOR MUNICIPAL 11	ACOSTA LOPEZ MONICA ALEXANDRA	X				1	AGENCIA METROPOLITANA DE CONTROL
SERVIDOR MUNICIPAL 6	ALVARO GUALOTO MADELEINE ESTEFANIA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 11	ANDRADE ALBUJA IVÁN EUGENIO	X				1	AGENCIA METROPOLITANA DE CONTROL
SERVIDOR MUNICIPAL 13	BARROS PINTO FREDDY ALEJANDRO	X				1	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PATRIMONIO NATURAL
SERVIDOR MUNICIPAL 1	BONILLA TAPIA CARLOS VINICIO	X				1	AGENCIA METROPOLITANA DE CONTROL
SERVIDOR MUNICIPAL 1	BORJA URBANO JOSÉ GUILLERMO	X				1	AGENCIA METROPOLITANA DE CONTROL
SERVIDOR MUNICIPAL 9	BRIONES TORRES MAYRA ALEJANDRA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 3	CÁRDENAS VELA SANDRA MARÍA	X			1		DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 11	CAZCO SANCHEZ ANA JANETH	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 5	CEVALLOS YEPEZ SANTIAGO REINALDO	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 13	CHAVEZ TORRES ERIKA ALEXANDRA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 9	CORDOVA TAFUR STEPHANIE SUSANA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 10	CORREA BOLAÑOS MARÍA ALEXANDRA	X			1		DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 9	DAHIK QUIROZ ANDREA NAHOMI	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 9	DELGADO ARCENTALES FAVIO ROBERTO	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 7	EGUIGUREN LEON MARIA CLARA	X			1		DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 1	ESCOBAR NAVARRETE CESAR ROBERTO	X				1	DIRECCIÓN EJECUTIVA
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 7	ESPÍNDOLA NARVÁEZ GERMAN ANIBAL	X			1		DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL
SERVIDOR MUNICIPAL 6	ESTRELLA ENRÍQUEZ DIANA CAROLINA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 12	GAVILANES ARIAS PATRICIA ALEXANDRA	X				1	AGENCIA METROPOLITANA DE CONTROL
SERVIDOR MUNICIPAL 7	GONZÁLEZ MELÉNDEZ KATTY PATICIA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 4	GRANDA ZURITA CHRISTIAN DAVID	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 8	GUALPA MARCILLO ALEXANDRA JOSEFA	X			1		DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 6	JUAN ANDRES GUAÑUNA QUILLIGANA	X				1	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA
SERVIDOR MUNICIPAL 7	HEREDIA SALAZAR EDGAR FABRICIO	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 4	HERRERA NEGRETE JUAN CARLOS	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 4	HERRERA TAMAYO ERICK ALEXANDER	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL

SERVIDOR MUNICIPAL 8	JARRÍN GONZÁLEZ XAVIER	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 7	LÓPEZ ROMERO DIANA CAROLINA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 11	MANCHENO CHACON MARÍA FERNANDA	X				1	ASESORÍA LEGAL
SERVIDOR MUNICIPAL 11	MASQUIZA GARZÓN ROSA ANTONIA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL
SERVIDOR MUNICIPAL 11	MENA CORREA SANDRA PAOLA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 2	MIELES MOSQUERA ANDREA CRISTINA	X				1	DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 4	MORALES DAVILA ANDREA ELIZABETH	X				1	DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 9	MORENO CEPEDA VERONICA ANDREA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 7	MORILLO GARCIA DAYANA ELIZABETH	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 2	NAVARRETE FLORES ALEJANDRO MARCELO	X				1	DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 1	PAREDES ESPINOSA PEDRO DANIEL	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 1	PUCACHAQUI PORTILLO LUIS HUMBERTO	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 7	QUEZADA OCHOA MANUEL DE JESÚS	X			1		DIRECCIÓN METROPOLITANA DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 1	RAMÍREZ CASTAÑEDA JAIME PATRICIO	X				1	DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 8	RIVADENEIRA ACOSTA WILSON SANTIAGO	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 8	RODRIGUEZ ACOSTA GABRIELA MARGARITA	X			1		DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 6	SALINAS HERRERA JUANA ALEXANDRA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 10	SALVADOR PEÑAHERRERA DIANA ELIZABETH	X				1	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PATRIMONIO NATURAL
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 6	SANCHEZ SALAZAR SUSANA DEL PILAR	X			1		DIRECCIÓN EJECUTIVA
FUNCIONARIO DIRECTIVO GRADO 7	SANTACRUZ ARELLANO LUIS ENRIQUE	X			1		DIRECCIÓN EJECUTIVA
SERVIDOR MUNICIPAL 9	SIMBAÑA COLLAGUAZO DANIEL VICENTE	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 7	SUÁREZ VELASQUEZ ISABEL MARÍA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 9	TAPIA ESTRELLA ANDREA PAOLA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 8	VIRACUCHA ORTIZ SANDRA MARIBEL	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE POLÍTICAS Y PLANEAMIENTO AMBIENTAL
SERVIDOR MUNICIPAL 8	VITERI RENTERÍA PAOLA GABRIELA	X				1	DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Anexo No 5: Flujo de efectivo

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Créditos	FUENTES	1,177,925.16	5,549,178.34	2,595,892.28	4,366,780.53	2,624,444.79	3,390,656.53	2,033,269.49	2,518,827.81
11300	Impuestos								
	Código 230: Permisos, licencias y patentes	780,007.99	1,747,150.00	1,685,230.24	2,572,592.00	1,351,415.46	271,415.31	1,443,470.03	1,679,218.54
	Código 165: Infracciones Ordenanza	226,911.07	3,737,434.54	277,297.54	1,008,611.97	444,343.07	676,506.22	518,959.46	839,609.27
	Contaminación vehicular	-	-	292,846.44	268,814.81	355,900.00			
	Rentas de intereses ganados	1,007.25	143.20	42.44	39.05				
	Transferencias y donaciones	-	40,000.00	134,940.02	6,100.00	472,049.07			
	Presentación de servicios	169,998.85	19,059.00	205,535.60	501,656.56				
	Otros ingresos	-	5,391.60	-	8,963.87	737.19		70,840.00	
Débitos	USOS DE PRODUCCIÓN, INVERSIÓN Y CAPITAL	612,285.83	2,557,740.31	4,103,338.75	4,594,528.86	3,636,878.55	5,298,112.51	4,882,590.25	4,830,494.02
21371	Gastos en personal para inversión	-	-	362,824.12	890,840.23	1,133,023.34	590,191.24	906,928.03	852,117.44
21373	Bienes y Servicios para inversión								1,314,480.37
	Contrataciones de estudios e investigación	427,981.60	1,121,811.65	767,843.65	1,230,793.47	941,331.92	1,781,544.09	1,188,629.83	
	Otros gastos de bienes y servicios	26,489.23	757,466.29	538,893.05	317,363.78	239,047.04	906,865.37	1,004,777.39	
21375	Obras Públicas	-	-						
21377	Otros Gastos para inversión	145.47	94.70	1,863.36	471.24	188.65	3,000.47	3,595.81	1,057,957.59
21378	Transferencias y donaciones para inversión	139,062.00	633,324.60	2,288,976.18	2,133,925.64	1,323,287.60	1,842,865.00	1,272,247.84	1,275,725.83
21384	Inversión en Bienes de Larga Duración	18,607.53	45,043.07	142,938.39	21,134.50		173,646.34	506,411.35	330,212.79
	SUPERAVIT O DÉFICIT BRUTO	565,639.33	2,991,438.03	-1,507,446.47	-227,748.33	-1,012,433.76	-1,907,455.98	-2,849,320.76	-2,311,666.21
APLICACIÓN DEL SUPERAVIT O FINANCIAMIENTO DEL DÉFICIT									
	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			38,659.87					
11397	Cobros y anticipos de Fondos de Años Anteriores								
11398	Cobros de años anteriores			38,659.87					
	USOS DE FINANCIAMIENTO								
21397	Depositos y fondos de terceros de años anteriores								
	SUPERAVIT O DÉFICIT DE FINANCIAMIENTO			38,659.87					
Créditos	FLUJOS NO PRESUPUESTARIOS		206,045.37	2,519,499.10	1,338,782.37	115,092.55	26,688.67	3,300,566.87	794,097.50
11381	Cobros IVA		151,124.09		29,109.83	30,486.80	26,688.67	8,500.80	
11383	Cobros años anteriores		479.05	2,481,229.00	1,211,775.75	1,579.48		3,292,066.07	794,097.50
11383	Cobros IVA años anteriores		54,442.23	38,270.10	97,896.79	83,026.27			
Débitos	USOS NO PRESUPUESTARIOS	-44,941.39	393,116.69	44,675.31	-201,565.39	-85,754.33	-36,848.34	-470,906.27	-1,038,824.32
21381	Pagos IVA	-44,866.22	-121,920.72	-107.19		-17,206.57	-22,547.25	-275,709.33	-7.56
21382	Pagos a terceros y devolución certificados						-4,273.32	-105.60	-111.20
21383	Pagos años anteriores	-75.17	271,195.97	-44,568.12	-201,565.39	-68,547.76	-10,027.77	-195,091.34	-1,038,705.56
	FLUJOS NETOS (NO PRESUPUESTARIOS)	-44,941.39	-187,071.32	2,474,823.79	1,137,216.98	29,338.22	-10,159.67	2,829,660.60	-244,608.06
	VARIACIONES NO PRESUPUESTARIAS (VARIACIONES)	0.10	501,638.84	3,306,005.55	4,312,042.74	5,221,711.21	4,192,043.87	2,300,917.56	1,496,109.27
111	Disponibilidades (saldo Inicial)		520,697.84	3,306,005.55	4,312,042.74	5,221,511.39	4,238,615.67	2,274,428.22	1,465,700.46
112	Anticipos de fondos	0.10				199.82	-19,680.06	6,438.80	-41,545.28
212	Depósitos y fondos de terceros		19,059.00				-26,891.74	20,050.54	71,954.09
111	Saldo final de disponibilidades	520,697.84	3,306,005.55	4,312,042.74	5,221,511.39	4,238,615.67	2,274,428.22	2,281,257.40	815,556.94

Notas aclaratorias

- 1) Información tomada de los estados financieros que reposan en la coordinación financiera del Fondo Ambiental
- 2) Con el fin de transparentar el pago de los contratos con Entidades de Seguimiento, así como otras contrataciones de consultorías que ejecuta la Secretaría de Ambiente del MDMQ se presenta en forma desglosada en el capítulo de "Usos de Producción, Inversión y Capital", bajo el rubro de bienes y servicios para inversión, las contrataciones de estudios
- 3) El saldo final de disponibilidades corresponde al saldo de la cuenta bancos al final de cada ejercicio
- 4) En el ejercicio 2013 se incluye los ingresos efectivos realizados por la Dirección Metropolitana Financiera hasta el mes de Octubre de 2013 que fuera transferida el 29-11-2013
- 5) Los movimientos del presente ejercicio se incluye los montos registrados al 30 de noviembre de 2013

Quito D.M. 2 de enero de 2014

Susana Sánchez Salazar
CONTADORA GENERAL

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Anexo 6: Estado de situación financiera 2012-2013. Análisis horizontal y vertical

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FONDO AMBIENTAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO ANÁLISIS HORIZONTAL AÑO 2012 Y 2013

ACTIVOS		AÑOS		ANÁLISIS HORIZONTAL	
		2012	2013	ABSOLUTO	RELATIVO
			AÑO BASE	(Aumento- disminución)	Porcentual
CORRIENTES		3.577.239,02	1.044.396,61	-2.532.842,41	-71%
1.1.1.03.01.001	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR CTA.CTE.01220600	2.281.257,40	815.556,94	-1.465.700,46	-64%
1.1.2.01.02.001	ANTICIPOS DE REMUNERACIONES TIPO B	130,88	0,00	-130,88	-100%
1.1.2.05.01.001	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	17.946,99	59.575,00	41.628,01	232%
1.1.2.07.99.001	OTROS ANTICIPOS POR OBLIGACIONES DE OTROS ENTES PÚBLICOS	82,73	0,00	-82,73	-100%
1.2.3.01.11.001	ANTICIPOS A SERVIDORES PÚBLICOS	300,00	0,00	-300,00	-100%
1.2.4.82.01.002	PARREÑO FERNANDO	40,50	171,38	130,88	323%
1.2.4.83.28.001	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	793.797,50	157.469,13	-636.328,37	-80%
1.3.4.08.02.001	EXISTENCIAS DE VESTUARIOS, LENCERÍA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	0,00	2.145,36	2.145,36	
1.2.4.83.81.001	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES IVA	462.759,04	0,00	-462.759,04	-100%
1.3.4.08.04.001	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	1.328,93	933,05	-395,88	-30%
1.3.4.08.05.001	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	24,10	35,60	11,50	48%
1.3.4.08.06.001	EXISTENCIAS DE HERRAMIENTAS	0,00	3.272,84	3.272,84	
1.3.4.08.07.001	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE IMPRESIÓN, FOTOGRAFÍA, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES	687,45	668,15	-19,30	-3%
1.3.4.08.13.001	EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS	18.883,50	0,00	-18.883,50	-100%
1.3.4.08.14.001	EXISTENCIAS DE SUMINISTROS PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, PESCA Y CAZA	0,00	4569,16	4.569,16	
FIJOS		735.668,87	19.310,46	-716.358,41	-97%
1.4.5.01.03.001	MOBILIARIOS	14.296,70	5.515,81	-8.780,89	-61%
1.4.5.01.04.001	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	316.912,73	712,39	-316.200,34	-100%
1.4.5.01.05.001	VEHÍCULOS	23.339,96	23.339,96	0,00	0%
1.4.5.01.06.001	HERRAMIENTAS	4.031,70	0,00	-4.031,70	-100%
1.4.5.01.07.001	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	221.819,21	27.320,27	-194.498,94	-88%
1.4.5.01.08.001	BIENES ARTÍSTICOS Y CULTURALES	30.150,00	0,00	-30.150,00	-100%
1.4.5.01.11.001	PARTES Y REPUESTOS	169.713,85	0,00	-169.713,85	-100%
1.4.5.99.03.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MOBILIARIOS	-5.513,08	-2.991,75	2.521,33	-46%
1.4.5.99.04.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS1459904	-5.921,93	727,46	6.649,39	-112%
1.4.5.99.05.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS	-19.347,42	-22.848,41	-3.500,99	18%
1.4.5.99.07.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	-13.767,85	-11.279,91	2.487,94	-18%
1.4.5.99.11.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PARTES Y REPUESTOS	-45,00	-1.185,36	-1.140,36	2534%
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS		0,00	10.243,43	10.243,43	
1.5.2.92.01.001	ACUMULACIÓN DE COSTOS EN INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCIÓN	24.740.402,38	28.508.522,56	3.768.120,18	15%
1.5.2.92.02.004	ACUMULACION BIENES T-MAQUINARIA Y EQUIPOS	0,00	163730,62	163.730,62	
1.5.2.92.02.006	ACUMULACION BIENES T-HERRAMIENTAS	0,00	2262,4	2.262,40	
1.5.2.92.02.007	ACUMULACION BIENES T-EQ.PAQ.Y SISTEMAS INFORMATICOS	0,00	43228,34	43.228,34	
1.5.2.92.02.011	ACUMULACION BIENES T-PARTES Y REPUESTOS	0,00	112240,2	112.240,20	
1.5.2.98.01.001	(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTIÓN	-24.740.402,38	-28.819.740,69	-4.079.338,31	16%
OTROS		1.496,64	1.313,48	-183,16	-12%
1.2.6.07.01.004	GALARZA CONSUELO	500,00	500,00	0,00	0%
1.2.6.07.01.007	EMASEO	35,80	35,80	0,00	0%
1.2.6.07.01.008	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	1.124,45	1.124,45	0,00	0%
1.2.6.09.07.001	(-) PROVISIÓN PARA INCOBRABLES - DEUDORES FINANCIEROS	-163,61	-346,77	-183,16	112%
TOTAL ACTIVOS		4.314.404,53	1.075.263,98	-3.239.140,55	-75%

PASIVOS					
CORRIENTES		1.161.295,39	390.386,60	-770.908,79	-66%
2.2.4.82.03.001	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS DE AÑOS ANTERIORES FONDOS DE TERCEROS	50.905,88	188.683,11	137.777,23	271%
2.2.4.83.71.001	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	2.403,61	2.102,19	-301,42	-13%
2.2.4.83.78.001	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN	133.496,00	23.400,00	-110.096,00	-82%
2.2.4.85.71.001	C X P DEL AÑO ANTERIOR- GTOS EN PERSONAL INVERSION - SERVIDORES	16.159,32		-16.159,32	-100%
2.2.4.85.71.002	C X P DEL AÑO ANTERIOR -GTOS EN PERSONAL INVERSION - OBLIGACIONES IEES	16.375,62		-16.375,62	-100%
2.2.4.85.71.004	C X P DEL AÑO ANTERIOR- GTOS EN PERSONAL INVERSION - SRI IMPUESTO A LA RENTA	1.928,31	41.164,87	39.236,56	2035%
2.2.4.85.73.001	C X P BIENES Y SERVICIOS PARA INVERIÓÑ - PROVEEDOR2248573	477.355,58	84.326,66	-393.028,92	-82%
2.2.4.85.73.002	C X P DEL AÑO ANTERIOR-BIENES Y SERVICIOS INVERSIÓN - SRI RET 1% IRENTA	5.223,87		-5.223,87	-100%
2.2.4.85.73.003	C X P DEL AÑO ANTERIOR-BIENES Y SERVICIOS INVERSIÓN - SRI RET 2% I RENTA	3.499,97		-3.499,97	-100%
2.2.4.85.73.004	C X P DEL AÑO ANTERIOR-BIENES Y SERVICIOS INVERSIÓN - SRI RET 10% I RENTA	10.179,98		-10.179,98	-100%
2.2.4.85.73.005	C X P DEL AÑO ANTERIOR-BIENES Y SERVICIOS INVERSIÓN - SRI RET 15% IRENTA	896,76		-896,76	-100%
2.2.4.85.77.002	C X P DEL AÑOR ANTERIOR- OTROS GASTOS INVERSIÓN -SRI RET 1 X MIL SEGUROS	0,09	101,50	101,41	112678%
2.2.4.85.78.001	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR - TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN	20.000,00	50.607,50	30.607,50	153%
2.2.4.85.81.001	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR - IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	70.987,12		-70.987,12	-100%
2.2.4.85.81.002	CUENTAS X PAGAR AÑO ANTERIOR - IVA PERSONA NATURAL -SRI-100%	13.307,52		-13.307,52	-100%
2.2.4.85.81.003	CUENTAS X PAGAR AÑO ANTERIOR - IVA PROVEEDOR 70%	24.526,21		-24.526,21	-100%
2.2.4.85.81.004	CUENTAS X PAGAR AÑO ANTERIOR - IVA B IENES -SRI 30%	10.841,81		-10.841,81	-100%
2.2.4.85.81.005	CUENTAS X PAGAR AÑO ANTERIOR - IVA SERVICIOS PROVEEDOR 30%	5.365,90		-5.365,90	-100%
2.2.4.85.81.006	CUENTAS X PAGAR AÑO ANTERIOR- IVA SERVICIOS SRI 70%	18.943,62		-18.943,62	-100%
2.2.4.85.81.007	CUENTAS X PAGAR AÑO ANTERIOR - IVA FACTURADO SRI 100%	201,60		-201,60	-100%
2.2.4.85.84.001	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR - INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACIÓN	273.374,18	0,77	-273.373,41	-100%
2.2.4.85.84.002	CUENTAS X PAGAR AÑO ANTERIOR- INVERS.BIENES L.DURACIÓN SRI 1% RET. I.R.	4.719,44		-4.719,44	-100%
2.2.4.85.84.003	CUENTAS POR PAGAR AÑO ANTERIOR- INVERS.BIENES L.DURACIÓN SRI2% RET I.R.	603,00		-603,00	-100%
TOTAL PASIVOS		1.161.295,39	390.386,60	-770.908,79	-66%
PATRIMONIO		3.153.109,14	684.877,38	-2.468.231,76	-78%
6.1.1.09.01.001	PATRIMONIO DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	5.246.672,74	2.556.756,11	-2.689.916,63	-51%
6.1.8.01.01.001	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-2.093.563,60	-1.871.095,21	222.468,39	-11%
6.1.9.94.01.001	(-) DISMINUCIÓN DE BIENES LARGA DURACIÓN		-783,52	-783,52	
TOTAL PATRIMONIO		3.153.109,14	684.877,38	-2.468.231,76	-78%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		4.314.404,53	1.075.263,98	-3.239.140,55	-75%
ORDEN DEUDOR		3.174.208,69	1.841.559,47	-1.332.649,22	-42%
9.1.1.05.01.001	CONSTITUCION FIDEICOMISO MERCANTIL PROGRAMA BPA	2.200.000,00	0,00	-2.200.000,00	-100%
9.1.1.09.01.001	GARANTÍAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	861.561,38	1.099.701,23	238.139,85	28%
9.1.1.17.01.001	BIENES NO DEPRECIABLES	112.647,31	741.858,24	629.210,93	559%
ORDEN ACREEDOR		3.174.208,69	1.841.559,47	-1.332.649,22	-42%
9.2.1.05.01.001	CONSTITUCION FIDEICOMISO MERCANTIL PROGRAMA BPA	2.200.000,00	0,00	-2.200.000,00	-100%
9.2.1.09.01.001	RESPONSABILIDAD POR GARANTÍAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	861.561,38	1.099.701,23	238.139,85	28%
9.2.1.17.01.001	RESPONSABILIDAD POR BIENES NO DEPRECIABLES	112.647,31	741.858,24	629.210,93	559%

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: El Autor

FONDO AMBIENTAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO
AL 31 DE ENERO DE 2013

ACTIVOS		2013	ANÁLISIS VERTICAL	
CORRIENTES		1,044,396.61		97%
1.1.1.03.01.001	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR CTA.CTE.01220600	815,556.94	76%	
1.1.2.05.01.001	ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	59,575.00	6%	
1.2.4.82.01.002	PARREÑO FERNANDO	171.38	0%	
1.2.4.83.28.001	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	157,469.13	15%	
1.3.4.08.02.001	EXISTENCIAS DE VESTUARIOS, LENCERÍA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	2,145.36	0%	
1.3.4.08.04.001	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE OFICINA	933.05	0%	
1.3.4.08.05.001	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE ASEO	35.60	0%	
1.3.4.08.06.001	EXISTENCIAS DE HERRAMIENTAS	3,272.84	0%	
1.3.4.08.07.001	EXISTENCIAS DE MATERIALES DE IMPRESIÓN, FOTOGRAFÍA, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES	668.15	0%	
1.3.4.08.14.001	EXISTENCIAS DE SUMINISTROS PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS, PESCA Y CAZA	4,569.16	0%	
FIJOS		19,310.46		2%
1.4.5.01.03.001	MOBILIARIOS	5,515.81	1%	
1.4.5.01.04.001	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	712.39	0%	
1.4.5.01.05.001	VEHÍCULOS	23,339.96	2%	
1.4.5.01.07.001	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	27,320.27	3%	
1.4.5.99.03.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MOBILIARIOS	-2,991.75	0%	
1.4.5.99.04.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS 1459904	727.46	0%	
1.4.5.99.05.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS	-22,848.41	-2%	
1.4.5.99.07.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	-11,279.91	-1%	
1.4.5.99.11.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PARTES Y REPUESTOS	-1,185.36	0%	
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS		10,243.43		1%
1.5.2.92.01.001	ACUMULACIÓN DE COSTOS EN INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECUCIÓN	28,508,522.56	2651%	
1.5.2.92.02.004	ACUMULACION BIENES T-MAQUINARIA Y EQUIPOS	163,730.62	15%	
1.5.2.92.02.006	ACUMULACION BIENES T-HERRAMIENTAS	2,262.40	0%	
1.5.2.92.02.007	ACUMULACION BIENES T-EQ.PAQ.Y SISTEMAS INFORMATICOS	43,228.34	4%	
1.5.2.92.02.011	ACUMULACION BIENES T-PARTES Y REPUESTOS	112,240.20	10%	
1.5.2.98.01.001	(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTIÓN	-28,819,740.69	-2680%	
OTROS		1,313.48		0%
1.2.6.07.01.004	GALARZA CONSUELO	500.00	0%	
1.2.6.07.01.007	EMASEO	35.80	0%	
1.2.6.07.01.008	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	1,124.45	0%	
1.2.6.99.07.001	(-) PROVISIÓN PARA INCOBRABLES - DEUDORES FINANCIEROS	-346.77	0%	
TOTAL ACTIVOS		1,075,263.98	100%	
PASIVOS				
CORRIENTES		390,386.60		
2.2.4.82.03.001	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS DE AÑOS ANTERIORES FONDOS DE TERCEROS	188,683.11	18%	
2.2.4.83.71.001	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	2,102.19	0%	
2.2.4.83.78.001	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN	23,400.00	2%	
2.2.4.85.71.001	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN 2248571	41,164.87	4%	
2.2.4.85.73.001	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	84,326.66	8%	
2.2.4.85.77.001	C X P DEL AÑO ANTERIOR- OTROS GASTOS DE INVERSIÓN - SRI RET 1X MIL SEGUROS	101.50	0%	
2.2.4.85.78.001	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR - TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN	50,607.50	5%	
2.2.4.85.84.001	CUENTAS POR PAGAR DEL AÑO ANTERIOR - INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACIÓN	0.77	0%	
TOTAL PASIVOS		390,386.60	36%	
PATRIMONIO				
6.1.1.09.01.001	PATRIMONIO DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	2,556,756.11	238%	
6.1.8.01.01.001	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-1,871,095.21	-174%	
6.1.9.94.01.001	(-) DISMINUCIÓN DE BIENES LARGA DURACIÓN	-783.52	-0.1%	
TOTAL PATRIMONIO		684,877.38	64%	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		1,075,263.98	100%	

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: El Autor

Anexo 7: Valores pendientes de transferencia por parte del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito

DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	VALORES PENDIENTES DE TRANSFERENCIA DESDE EL MDMQ							
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	SUMATORIA (USD)
OM 213, Párrafo II de la SECCIÓN IX: De las Sanciones, CAPÍTULO III: De la Contaminación Vehicular: Multas recaudadas en los controles aleatorios en la vía pública por contaminación vehicular	Conforme Art. 11.379.17 la recaudación debe ser realizada por los centros de Revisión y Control Vehicular. El 20% le corresponde al FA. Solo se registran transferencias en los años 2009 y 2010 por este concepto, aunque no corresponde al 20% de lo recaudado por CORPAIRE según informe adjunto. Se proyecta en función al crecimiento poblacional los ingresos 2013 y 2014	123,900.95	107,875.76	59,503.64	138,431.31	489,304.15	599,189.86	610,732.65	2,128,938.32
OM 213, Sección V: De las infracciones, sanciones, competencia y procedimiento, Art. II. 380.65.- Sanciones: Infracciones relacionadas a la obtención, cumplimiento y presentación de los documentos ambientales requeridos	El MDMQ ha venido transfiriendo al FA estos rubros con un mes de retraso, sin embargo no coincide con el reporte emitido por DMI. Se registran las diferencias (Vigente del 10-Sep-2007 al 3-Jun-2013)	DMI no remite datos	DMI no remite datos	(963,420.06)	(395,362.77)	2,274,943.33	(34,775.91)	62,803.25	944,187.84
OM 213, Sección VI: De los derechos, costos e incentivos ambientales. Art. II. 380.68.- Pago por derechos y costos ambientales: Corresponde a los costos establecidos en la tabla No.1 por derechos y costos ambientales de los servicios que realiza la SA, los cuales deberán ser cancelados, de manera obligatoria, en las ventanillas de recaudaciones del MDMQ.	El MDMQ ha venido transfiriendo al FA estos rubros con un mes de retraso, sin embargo no coincide con el reporte emitido por DMI. Se registran las diferencias (Vigente del 10-Sep-2007 al 3-Jun-2013)	DMI no remite datos	DMI no remite datos	75,575.41	777,736.79	273,390.71	812,838.22	170,250.89	2,109,792.02
TOTAL									5,182,918.18

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Anexo 8: Matriz de calificación de proyectos de Fondos Concursables

				EVALUACIÓN										
		20	15	10	35	10	10	100	Puntaje Máximo					
COD.	PROponente	TEMA	EJE TEMÁTICO	Documentos	Parámetro 1	Parámetro 2	Parámetro 3	Parámetro 4	Parámetro 5	Parámetro 6	TOTAL	EVAL.	Responsable de la Evaluación	OBSERVACIONES
PR01	Escuela Politécnica Nacional	Riesgos Geológicos, Cierre Técnico y uso del Suelo en la Cantera Abandonada de Santa Rosa de Pomasqui	Gestión de los residuos sólidos y líquidos	OK	10	15	5	10	5	5	50	RECHAZADO	Comisión Técnica	Se rechaza porque NO alcanza el puntaje mínimo requerido
PR02	Camara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha	Gestión local del cambio climático a través auditorías energéticas, formación de gestores energéticos e implementación de sistemas de gestión de la energía basada en ISO 50001 en empresas de CAPEIPI para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías alternativas	Energías alternativas y eficiencia energética	OK	10	12	8	20	10	5	65	RECHAZADO	Comisión Técnica	Se rechaza porque NO alcanza el puntaje mínimo requerido
PR03	Fundación Ecuatoriana para la Conservación de las Aves y sus Hábitats y Conservación	Monitoreo participativo, una herramienta que genera conocimiento y capacidades locales para el manejo sustentable del patrimonio natural del Distrito Metropolitano de Quito	Línea base ecológica y sistema de monitoreo de ecosistemas	OK	18	12	10	30	7	10	87	CALIFICA	Comisión Técnica	Supera los 70 puntos
PR04	Fundación Ecuatoriana de Estudios Ecológicos - ECOCIENCIA	Herramientas para la gestión ambiental de las quebradas de la red verde urbana del Distrito Metropolitano de Quito	Línea base ecológica y sistema de monitoreo de ecosistemas	OK	15	15	5	10	5	10	60	RECHAZADO	Comisión Técnica	Se rechaza porque NO alcanza el puntaje mínimo requerido
PR05	Fundación Jatun Sacha	Estudio de síndrome de bosque vacío, Estado poblacional de vertebrados tetrápodos en las áreas protegidas del noroccidente del Distrito Metropolitano de Quito	Línea base ecológica y sistema de monitoreo de ecosistemas	OK	20	15	8	27	8	10	88	CALIFICA	Comisión Técnica	Supera los 70 puntos

P.MÁXIMO	PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN
20 puntos	Parámetro 1: PERTINENCIA DEL PROYECTO Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTERVENCIÓN PROPUESTA.
15 puntos	Parámetro 2: EXPERIENCIA Y CAPACIDAD DE LA ENTIDAD PROPONENTE.
10 puntos	Parámetro 3: FORMULACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.
35 puntos	Parámetro 4: RESULTADOS ESPERADOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO. COHERENCIA CON OBJETIVOS, ACTIVIDADES PROPUESTAS E INDICADORES
10 puntos	Parámetro 5: COHERENCIA DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA CON LOS RESULTADOS ESPERADOS
10 puntos	Parámetro 6: VALORACIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO.
100 puntos	

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Anexo 9: Nivel socioeconómico

Nivel A

En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.
- Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.
- Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.
- Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología

- El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.
- La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil.
- En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.
- Los hogares de este nivel utilizan internet.
- El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.
- El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.

Economía Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal directivo de la Administración Pública y de empresas.

- El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, Aseguramiento Universal de Salud (AUS), seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Nivel B

Es el segundo estrato y representa el 11,2% de la población investigada.

Características de las viviendas

- En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.
- Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.
- En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología

- El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.
- El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 98% de los hogares utiliza internet.
- El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior.

Economía

- El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
- El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Nivel C+

El estrato C+ representa el 22,8% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de cerámica, baldosa, vinil o marmetón.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 96% de los hogares tiene refrigeradora.
- Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen dos televisiones a color.

Tecnología

- El 39% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet.
- El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio.
- El 21% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 38% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 90% de los hogares utiliza internet.
- El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 46% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.
- El 77% de los hogares está afiliado o cubierto por el seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 20% de los hogares cuenta con seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales.

Nivel C-

El estrato C- representa el 49,3% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son ladrillo o cemento.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 52% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Más del 84% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- Menos del 48% tiene lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen una televisión a color.

Tecnología

- El 11% de hogares tiene computadora de escritorio.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 14% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 43% de los hogares utiliza internet.
- El 25% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 19% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 22% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel C- se desempeñan como trabajadores de los servicios y comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.
- El 48% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

- El 6% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

NIVEL D

Nivel D El estrado D representa el 14,9% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra.
- El 31% de hogares tiene un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 12% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Menos del 43% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- El 5% de los hogares tiene lavadora.
- El 10% tiene equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen un televisor a color.

Tecnología

- En promedio disponen de un celular en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 9% de los hogares utiliza internet.
- El 9% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel D se desempeñan como trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.

- El 11% de los hogares está afiliado o cubierto por el seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Anexo 10: Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador

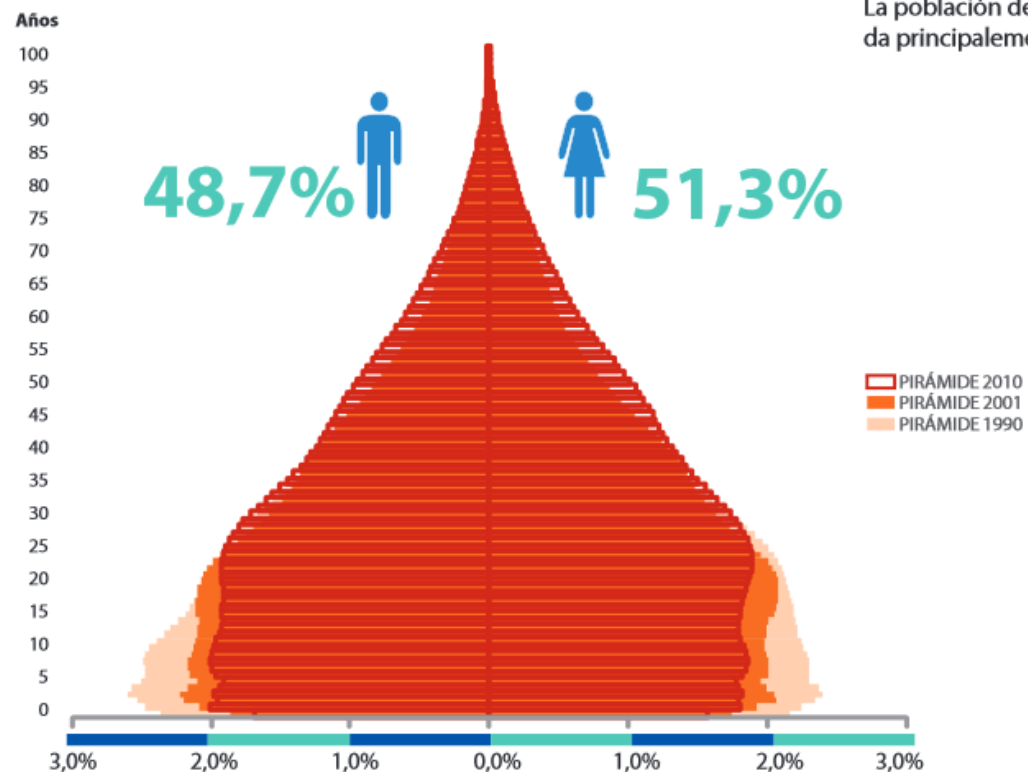
- Cantones de Pichincha (Distribución hombres-mujeres, edad promedio, tipos de vivienda)
- Edad
- Cuál es el nivel de instrucción
- En que trabajan los Pichinchanos

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres ****	Analfabetismo	Edad promedio
Cayambe	41.967	3,3%	43.828	3,3%	85.795	28.263	28.259	21.618	424,4	11,1%	26
Mejía	39.783	3,2%	41.552	3,1%	81.335	26.185	26.182	20.928	371,7	7,0%	28
Pedro Moncayo	16.311	1,3%	16.861	1,3%	33.172	11.207	11.203	8.633	444,8	10,2%	26
Pedro Vicente Maldonado	6.735	0,5%	6.189	0,5%	12.924	4.242	4.239	3.239	532,3	8,9%	25
Puerto Quito	10.774	0,9%	9.671	0,7%	20.445	6.630	6.629	5.037	510,2	10,1%	26
Quito	1.088.811	86,7%	1.150.380	87,1%	2.239.191	764.167	763.719	634.611	317,1	3,0%	29
Rumiñahui	41.917	3,3%	43.935	3,3%	85.852	28.008	27.995	23.305	304,1	2,9%	30
San Miguel de los Bancos	9.413	0,7%	8.160	0,6%	17.573	4.526	4.517	3.559	484,2	7,2%	26
Total	1.255.711	100%	1.320.576	100%	2.576.287	873.228	872.743	720.930			

* Particulares y colectivas ** Particulares *** Particulares ocupadas con personas presentes **** Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

¿QUÉ EDAD TENEMOS LOS PICHINCHANOS?



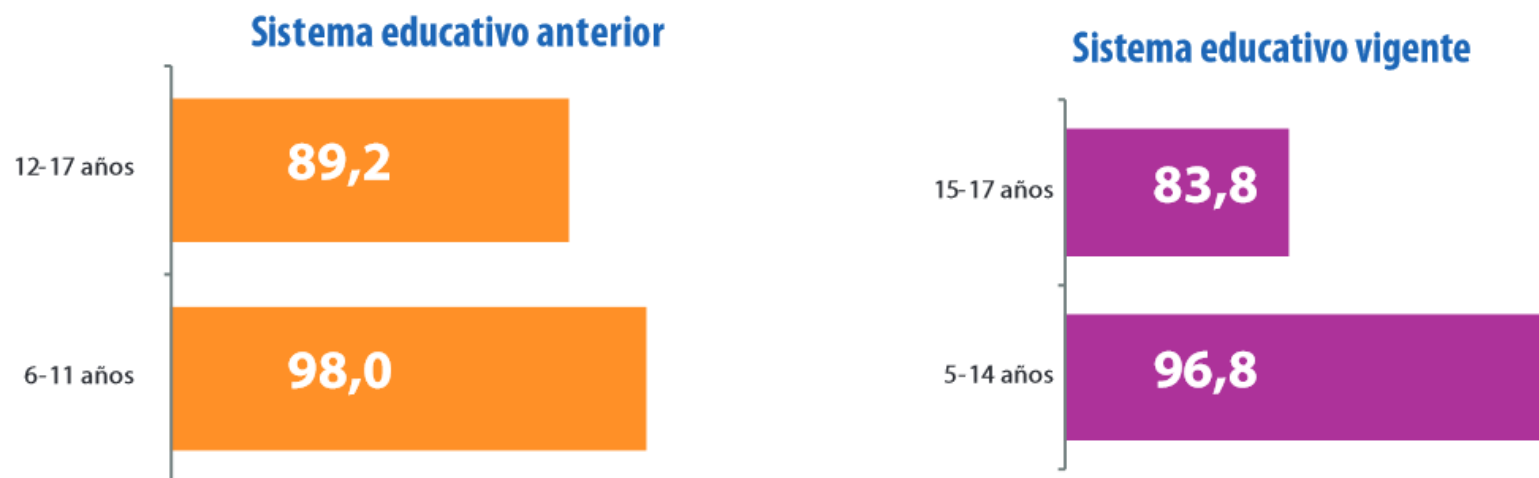
La población de la provincia de Pichincha, según el Censo del 2010, se encuentra distribuida principalmente es edades jóvenes hasta los 29 años.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

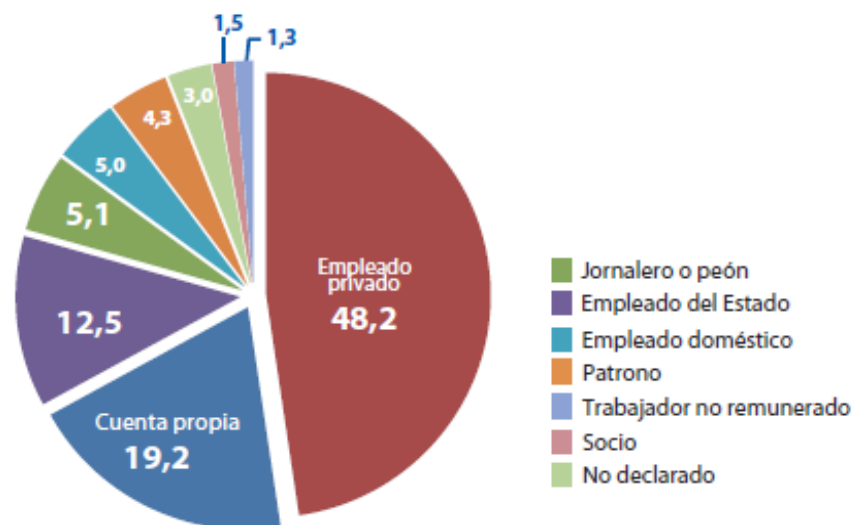
¿CUÁL ES EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN?

Tasa de asistencia neta



Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

¿ EN QUÉ TRABAJAN LOS HAB. DE PICHINCHA?

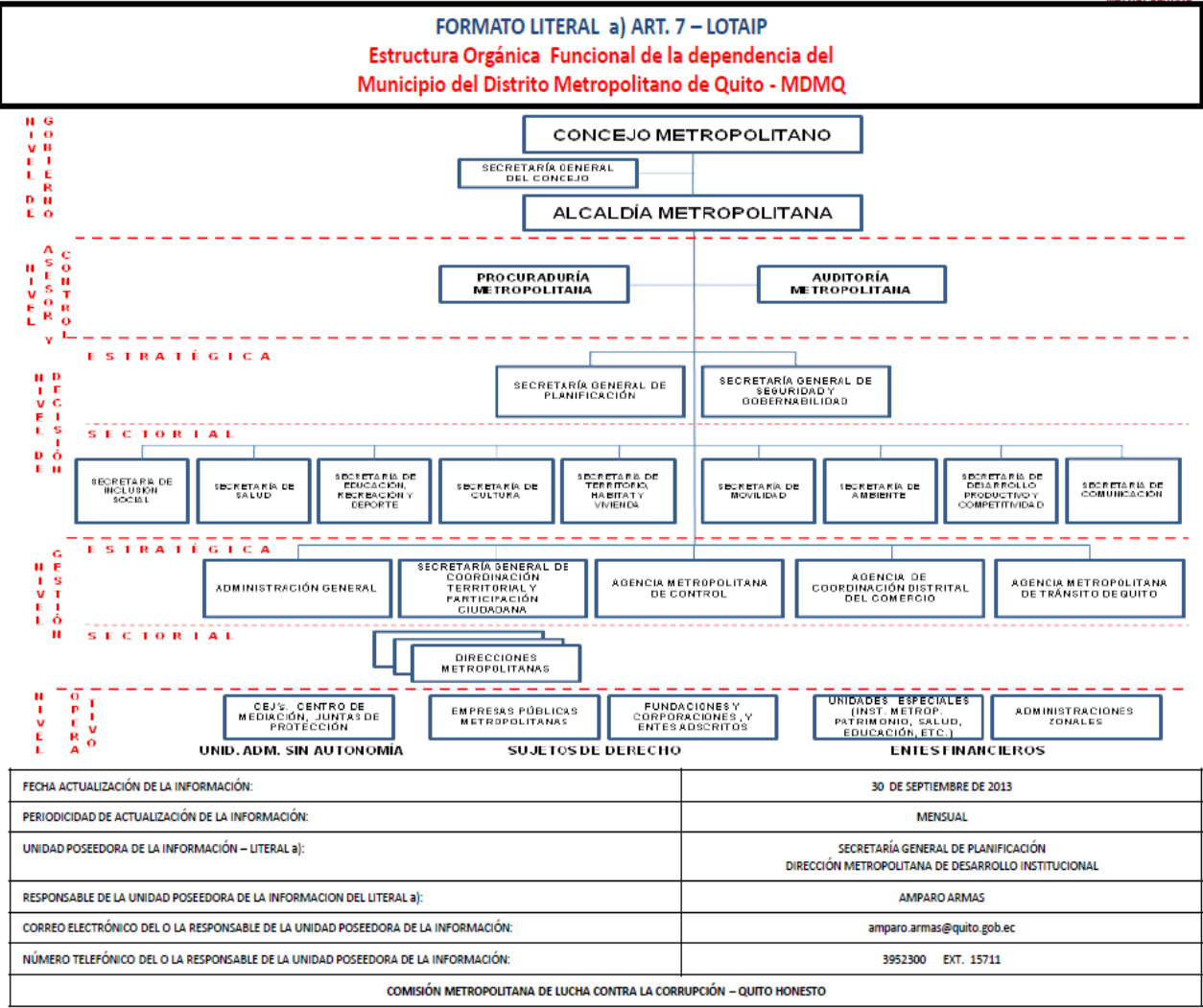


Ocupación*	Hombre	Mujer
Empleado/a u obrero/a privado	346.606	226.700
Jornalero/a o peón	50.642	9.902
Patrono/a	29.150	21.571
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	86.744	61.650
Socio/a	11.641	6.663
Cuenta propia	123.777	104.859
Trabajador/a no remunerado	7.843	7.678
Empleado/a doméstico/a	2.451	56.590
No declarado	17.291	18.874
Total	676.145	514.487

*Personas ocupadas de 10 años y más.

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Anexo 11: Estructura orgánica funcional de la dependencia del MDMQ



Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Anexo 12: Principales proyectos de ONG's

AVES Y CONSERVACIÓN	
PROYECTOS:	Conservación de los bosques alto-andinos del noroccidente del DMQ como parte de la Estrategia Quiteña al Cambio Climático (EQACC), mediante el impulso de iniciativas de turismo comunitario y sensibilización ciudadana Turismo Comunitario y Zamarrito Pechinegro Proyecto de los bosques altos-andinos: Evaluación Ecológica Rápida y verificación de campo de la presencia del Zamarrito Pechinegro: Estos son algunos de los proyectos que impulsa aves y conservación también tiene el voluntariado donde invitan a particulares, profesionales, estudiantes, universidades, empresas, etc. sean estas Ecuatorianas o extranjeras, que compartan la protección del medio ambiente, del hábitat, de la naturaleza a ser partícipes de este proyecto y trabajar con las comunidades aportando con sus conocimientos, ideas, proyectos con el único objetivo de proteger nuestro planeta y tener una herencia para el futuro de las siguientes generaciones.

CEDA	
PROYECTOS:	Transiciones en Ecuador y en la región Entre mayo y julio de 2012, el CEDA, junto al Programa Estudios Socio ambientales de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Flacso-Ecuador, organizó el Ciclo de Foros y Talleres “Ecuador: ¿Estamos en transición hacia un país pospetrolero?” para impulsar el diálogo sobre transiciones en el país. Desde el área de investigación de CEDA, se encuentran varios estudios y artículos sobre Transiciones en preparación: Economía, energía y cambio climático: una propuesta para fomentar la visión holística en Transiciones, Jörg Elbers (artículo en edición). Transiciones en el Ecuador: de la nueva Constitución hacia un paradigma holístico, Jörg Elbers y Gabriela Muñoz (artículo en edición). La ciencia holística para un futuro sostenible: una introducción, Jörg Elbers (estudio en edición). Economía, energía y cambio climático: convivir en un mundo holístico, Jörg Elbers (estudio en preparación). Ecuador: ¿Estamos en transición hacia un país pospetrolero?, publicación del ciclo de foros y talleres, mayo a julio de 2012 (en preparación). Los estudios y artículos pretenden fomentar la discusión sobre Transiciones en el país y en la región. Con los dos estudios se va dar inicio a una nueva serie de publicaciones del CEDA sobre este tema. Formación de un grupo de trabajo Transiciones en Ecuador Tras estos primeros pasos, el CEDA se propone impulsar la discusión sobre alternativas al desarrollo en Ecuador. En miras de los desafíos del futuro queremos promover que se establezca un grupo de trabajo que fomente el análisis, la reflexión y la discusión sobre la transición hacia un modelo de desarrollo que sea sostenible en materias de energía, economía, ambiente y sociedad.

Conservación y desarrollo	
PROYECTOS:	<u>Viveros Súper Árboles</u> Genera escuelas de campo socio ambientales, y se tiene viveros para la venta de árboles .
	<u>Ecuador Cacao</u> Se ha apoyado a la consolidación y fortalecimiento de la Mesa Provincial de productores de Cacao Nacional Fino de Aroma en el Noroccidente de Pichincha.
	<u>Chocolates Ecuador</u> Chocolates de diferentes regiones con Comunidades como la Cofán, Yasuní, Río Napo Amazonas, Sani Isla. Comunidades Originarias del Amazonas. Se apoya con capacitación para generar chocolates finos, contando con todos los certificados de Buenas Prácticas de Manufactura.
	<u>Programa de artesanías Tagua semillas</u> Se refiere a la campaña de comprar productos sostenibles, la tagua apoya salvando a elefantes. El marfil vegetal (tagua) es útil para muchas cosas: Artesanías, botones entre otros.
	<u>Turismo sostenible</u> Conservación y desarrollo proporciona una certificación turística "Smart Voyager" forman parte de una gran comunidad que trabaja por el turismo sostenible y su mercadeo de manera directa y exitosa. La empresa certificada recibirá capacitación, promoción, intercambio de información, además de un cuidadoso acompañamiento para implementar procesos sostenibles.

Fuente: ONG's

Elaborado por: El Autor

Anexo 13: Fondo Ambiental Nacional áreas protegidas

Áreas Protegidas desde 2002 hasta 2012			
1	Parque Nacional Sumaco-Napo-Galeras	11	Parque Nacional Cotopaxi
2	Parque Nacional Machalilla	12	Reserva Ecológica Manglares Churute
3	Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas	13	Parque Nacional Cayambe Coca
4	Reserva de Producción Faunística Cuyabeno	14	Parque Nacional Llanganates
5	Reserva Ecológica Cayapas-Mataje	15	Refugio de Vida Silvestre Pasochoa
6	Parque Nacional Podocarpus	16	Reserva Ecológica El Ángel
7	Parque Nacional Sangay	17	Reserva Geobotánica Pululahua
8	Reserva Ecológica Mache-Chindul	18	Reserva Ecológica Antisana
9	Parque Nacional Yasuní	19	Refugio de Vida Silvestre El Pambilar
10	Reserva de Producción Faunística Chimborazo	20	Área Nacional de Recreación El Boliche
Áreas Protegidas 2013			
1	Reserva Ecológica los Ilinizas	6	Refugio de Vida Silvestre Isla Corazón
2	Refugio de Vida Silvestre El Zarza	7	Parque Nacional Yacuri
3	Área Nacional de Recreación Parque – Lag	8	Refugio de Vida Silvestre Marino Costero Pacoche
4	Reserva de Producción Fauna Manglares El Salado	9	Reserva Marina Galera San Francisco
5	Reserva de Producción Faunística Marino Costera Puntilla Santa Elena	10	Reserva Biológica Limoncocha

Fuente: FAN

Elaborado por: FAN

Anexo 14: Listado de personas y organizaciones entrevistadas Fondos concursables VI convocatoria

No	Empresas, Institución o Fundación	Nombre de la persona que contestó la entrevista	Cargo
1	Optime Cía. Ltda. y CONAVE (en asociación)	Jeyson Vinueza	Coordinador del proyecto
2	Asamtech Consultora Sanitaria, Hidráulica y Ambiental Cía. Ltda. ASAMTECH	Lenín Roberto Villalva	Coordinador del proyecto
3	Escuela Politécnica Nacional	Catalina Verdugo Bernal	Ambientalista parte del proyecto
4	Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA	Lucía Valdivieso	Investigador senior
5	EARTHGREEN SA	Carmen Elena de Janon	Directora Ejecutiva
6	Cámaras de Industrias y Producción	Cynthia Rodríguez	Parte del equipo desarrollador del proyecto
7	CEMPIEL CIA LTDA	Santiago Palacios	Coordinador del proyecto
8	Aves y Conservación	David Díaz	Director Ejecutivo

Fuente: Fondo Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: El Autor

Anexo 15: Procesos de contratación Fondo Ambiental

Lunes 6 de Enero del 2014 13:51

No	Tipo de contratación	Objeto del Proceso	Estado del Proceso	Presupuesto Referencial Total(sin IVA)
1	Consultoría	EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIOECONÓMICOS DE LOS INCENDIOS FORESTALES OCURRIDOS EN EL 2013 EN EL TERRITORIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	Desierta	\$ 6,833.21
2	Subasta inversa electrónica	FORMACIÓN DE BOSQUETES CON ESPECIES NATIVAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL BOSQUE PROTECTOR ILALÓ	Desierta	\$ 17,843.45
3	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE 5000 AGENDAS CUADERNO JÓVENES Q	Por Adjudicar	\$ 11,607.14
4	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE VESTIMENTA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN PARA TÉCNICOS REMMAQ Y LABSA	Desierta	\$ 10,749.30
5	Subasta inversa electrónica	ADQUISICION DE EQUIPOS PARA SEGURIDAD DE ACCESO, MONITOREO, EQUIPOS INFORMATICOS, CAMARAS DE FOTOS Y GPS	Por Adjudicar	\$ 13,392.26
6	Subasta inversa electrónica	LA ADQUISICION DE EQUIPOS PARA ANALISIS MICROBIOLOGICO DE AGUAS	Adjudicado - Registro de Contratos	\$ 14,967.00
7	Subasta inversa electrónica	SERVICIO DE CAPACITACIÓN EN EL USO AVANZADO Y EXPERTO DEL SOFTWARE DE MODELAMIENTO Y ELABORACIÓN DE MAPAS DE RUIDO CADNAA	Por Adjudicar	\$ 12,946.43
8	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE ACCESORIOS PARA MUESTREO Y ACCESORIOS PARA CONTROL ANALÍTICO	Adjudicado - Registro de Contratos	\$ 6,875.00
9	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE VESTIMENTA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN PARA TÉCNICOS REMMAQ Y LABSA	Desierta	\$ 10,982.30
10	Subasta inversa electrónica	MANTENIMIENTO, OPTIMIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE MEDICIONES A BORDO	Desierta	\$ 26,785.71
11	Consultoría	INVENTARIO DE EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO DMQ 2011, INVENTARIO DE EMISIONES DE CONTAMINANTES CRITERIO DMQ 2011, Y ACTUALIZACIÓN DE LA HUELLA ECOLÓGICA DEL DMQ	Ejecución de Contrato	\$ 26,785.72
12	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS PARA LA REPOTENCIACIÓN DE LA RED MANUAL	Ejecución de Contrato	\$ 38,931.58
13	Consultoría	ESTUDIO DE HOMOLOGACIÓN Y RECAMBIO DE CONVERTIDORES CATALÍTICOS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	Desierta	\$ 19,642.86
14	Menor cuantía	CALIBRACIÓN DE EQUIPOS DE REMMAQ Y LABSA	Ejecución de Contrato	\$ 22,321.43
15	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE REACTIVOS FASE I Y FASE II	Ejecución de Contrato	\$ 13,051.00
16	Consultoría	ESTUDIO DE EXPOSICION AL RUIDO AMBIENTAL Y CONDICIONES ACUSTICAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL DMQ	Ejecución de Contrato	\$ 8,928.57
17	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE REACTIVOS FASE I Y FASE II	Desierta	\$ 13,051.00
18	Consultoría contratación directa	ELABORACION DE UNA PROPUESTA DE ORDENANZA METROPOLITANA PARA LA REGULACION Y CONTROL DE LAS CANTERAS DEL DMQ	Ejecución de Contrato	\$ 44,642.86
19	Subasta inversa electrónica	CABLEADO DEL EDIFICIO CENTRAL SECRETARIA DE AMBIENTE	Ejecución de Contrato	\$ 68,750.00

20	Consultoría	ESTUDIO DE EXPOSICION AL RUIDO AMBIENTAL Y CONDICIONES ACÚSTICAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL MDMQ	Desierta	\$ 8,928.57
21	Publicación especial	?DIA MUNDIAL DEL AMBIENTEGYMKANA ESTUDIANTIL?	Desierta	\$ 7,000.00
22	Subasta inversa electrónica	COMPRA DE MAQUINAS Y EQUIPOS PARA CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE AIRE	Finalizada	\$ 38,316.50
23	Consultoría	DISEÑO ARQUITECTONICO (ANTEPROYECTO Y PLANOS DEFINITIVOS) PARA LA CONSTRUCCION DEL EDIFICIO PARA LABORATORIOS DE INVESTIGACION, ANALISIS Y MONITOREO DE LA SECRETARIA DE AMBIENTE	Ejecución de Contrato	\$ 26,785.00
24	Consultoría	MAPA DE COBETURA VEGETAL CON ENFOQUE PRODUCTIVO Y ECOSISTÉMICO DEL DMQ	Ejecución de Contrato	\$ 46,428.57
25	Menor Cuantía	SERVICIO DE PROGRAMACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE UN MOSAICO DE IMÁGENES DE SATÉLITE DE OBSERVACIÓN DE LA TIERRA DEL DMQ Y ADQUISICIÓN DE SOFTWARE PARA EL TRATAMIENTO DIGITAL DE IMÁGENES DE SATÉLITE	Ejecución de Contrato	\$ 19,642.86
26	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO PARA LA REPOTENCIACIÓN DE LA REMMAQ	Finalizada	\$ 116,071.43
27	Subasta inversa electrónica	COMPRA DE FILTROS PARA EL LABORATORIO DE LA SECRETARIA DE AMBIENTE	Finalizada	\$ 13,392.86
28	Subasta inversa electrónica	COMPRA DE ACCESORIOS PARA MONITOREO PASIVO DE LA SECRETARIA DE AMBIENTE	Finalizada	\$ 12,500.00
29	Subasta inversa electrónica	COMPRA DE HERRAMIENTAS PARA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LABSA REPUESTOS Y ACCESORIOS EQUIPOS MENORES (SONDAS), EQUIPOS PARA MONITOREO TEMP/HUMEDAD SISTEMA INALAMBRICO Y CONTROL DE TEMPERATURA	Finalizada	\$ 11,250.00
30	Subasta inversa electrónica	ADQUISICIÓN DE GASES DE CALIBRACIÓN PARA LAS 9 ESTACIONES FIJAS DE MONITOREO AUTOMÁTICO, LABORATORIO DE ESTÁNDARES Y CONTROL DE CALIDAD DE LA REMMAQ	Finalizada	\$ 31,250.00
31	Cotización	CONTRATACIÓN DE VEHÍCULOS PARA LA OPERACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE Y SU PERSONAL	Ejecución de Contrato	\$ 57,000.00
32	Menor cuantía	UN MOTORIZADO PARA EL SERVICIO DE MENSAJERÍA PARA LA SECRETARÍA DE AMBIENTE	Finalizada	\$ 4,872.00
33	Menor cuantía	SERVICIO DE ADECUACIÓN E INSTALACIÓN DEL CENTRO DE DATOS DE LA RED METROPOLITANA DE MONITOREO DEL AIRE DE QUITO (REMAQ) PARA GARANTIZAR CONEXIONES EFICIENTES Y SEGURAS DEL NUEVO BLADE CENTER DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE, DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE FUNCIONAMIENTO EXIGIDAS POR LA REMMAQ	Finalizada	\$ 45,540.00
34	Ferías inclusivas	SERVICIO DE UN MENSAJERO MOTORIZADO PARA LA ENTREGA DE DOCUMENTOS GENERADOS POR LA SECRETARÍA DE AMBIENTE DENTRO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	Desierta	\$ 5,650.00
35	Ferías inclusivas	CONTRATACIÓN DE VEHÍCULOS PARA LA OPERACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE Y SU PERSONAL	Desierta	\$ 56,800.00
36	Ferías inclusivas	PROCESO PARA LA CONTRATACIÓN DE REFRIGERIOS DEL VOLUNTARIADO VERDE	Adjudicada	\$ 25,000.00

Fuente: Fondo Ambiental-SERCOP

Elaborado: El Autor

Anexo 16: Proyectos desarrollados en Ecuador por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID

PROYECTOS	PERÍODO	VALOR EN DÓLARES
Protección de las Fuentes de Agua para la conservación de la Biodiversidad	2007-2012	3.602.000,00
Costas y Bosques Sostenibles	2009-2014	14.374.000,00
Gestión Integrada de Tierras Indígenas	2007-2011	6.095.000,00
Iniciativa de Conservación en la Amazonía Andina (ICAA)	2006-2015	5.817.000,00
Programa Integrado de Desarrollo Municipal	2007-2014	39.575.000,00
Desarrollo de Empresas Locales	2007-2013	16.093.000,00
Red Financiera Rural	2010-2013	500.000,00
Proyecto de Fortalecimiento Municipal	2010-2013	6.468.000,00
Fortalecimiento de la Democracia a través de la Sociedad Civil	2010-2012	4.150.000,00
Fortalecimiento del Manejo Electoral	2010-2012	1.200.000,00
Fortalecimiento de la Justicia	2010-2013	2.900.000,00
Asistencia para Refugiados	2008-presente	3.500.000,00
Jóvenes y Prevención de Conflictos en la Fron-	2011-2013	541.000,00
Transformación de Conflictos con Capacitación y Centros de Conciliación	2010-2012	600.000,00
Combate a la Trata de Personas	2010-2013	940.000,00
Promoción de los Derechos de personas con discapacidad	2006-2012	1.500.000,00
Conservación en la Cordillera Real Oriental	2009-2014	583.000,00
Investigación Colaborativa en Seguridad Alimentaria	2009-2014	600.000,00
Crédito para el Desarrollo, DCA	2007-2012	13.250.000,00
Total		122.288.000,00

Fuente: USAID

Elaborado por: El Autor

Anexo 17: Detalle de convenios interinstitucionales de coordinación técnica y transferencia de recursos

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO						
Fecha Convenio	Objeto	Valor	Total Transferido	Ejecución de Gasto Reportado	Saldo no Ejecutado	OBSEVACIONES
08/10/2010	DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN AMBIENTAL CON LAS JUNTAS	78,400.00	78,400.00	78,400.00	0.00	En trámite Acta de Finiquito
14/10/2011	DESARROLLO DE RECOLECCIÓN SELECTIVA E INCLUSION SOCIAL FASE II	207,000.00	207,000.00	0.00	207,000.00	No se reporta ejecución
13/06/2012	IMPLEMENTACION DEL PROYECTO DE RECOLECCION SELECTIVA E INCLUSION	318,376.20		0.00	0.00	En ejecución
26/03/2013	CONTRATACION DEL DISEÑO, EQUIPAMIENTO Y OBRAS CIVILES DE 1 PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS	19,575.55	19,575.55		19,575.55	En ejecución
	MANEJO DE RESIDUOS SOLIDOS EN LAS PARROQUIAS NORCENTRALES DEL DMQ	200,000.00	200,000.00	1.00	0.00	1 año a partir suscripción
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PUBLICAS- EMMOP						
Fecha Convenio	Objeto	Vencimiento	Total Transferido	Total Ejecución de Gasto Reportado	Saldo no Ejecutado	OBSEVACIONES
23/12/2011	FORTALECIMIENTO DE LOS VIVEROS DEL DMQ, PARA LA PRODUCCION Y PROVISION DE ESPECIES VEGETALES NATIVAS Y EXÓTICAS	23/12/2012	71,000.00	70,690.67	309.33	A la espera de alcance a Informe técnico solicitado por la SA, y revisión justificativos de gastos faltantes
10/12/2012	PROYECTO "SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO"	10/06/2014	250,000.00	0.00	250,000.00	Convenio suscrito por la CFN en calidad de administradora fiduciaria.
EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO						
Fecha Convenio	Objeto	Vencimiento	Total Transferido	Total Ejecución de Gasto Reportado	Saldo no Ejecutado	OBSEVACIONES
30/10/2012	IMPLEMENTACION E INSTALACION DE SISTEMA DE ILUMINACIÓN QUE UTILICEN ENERGÍA SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL	17/12/2013	90,000.00		90,000.00	EN EJECUCIÓN
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS						
Fecha Convenio	Objeto	Vencimiento	Total Transferido	% de Ejecución	Conclusión	OBSEVACIONES
27/12/2011	GESTIÓN AMBIENTAL: TRATAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS	28/08/2012	600,000.00	100		No se remite documentos de respaldo para realizar la evaluación financiera
13/06/2012	OPERACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS HOSPITALARIOS	13/06/2013	100,000.00	5		No se remite documentos de respaldo para realizar la evaluación financiera
15/08/2011	CONTRATACIÓN DE LA AUDITORIA AMBIENTAL INGA I y II PARA EL ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL EXPOST DEL RELLENO	15/02/2012	61,332.60	0.00	61,332.60	No reporta ejecución
27/12/2011	GESTIÓN AMBIENTAL: TRATAMIENTO DE RESIDUOS HOSPITALARIOS	28/08/2012	600,000.00	0.00	600,000.00	No reporta ejecución
27/12/2011	REPOTENCIACIÓN DE LA PLANTA MBR DE TRATAMIENTO DE LIXIVIADOS	31/03/2012	50,000.00	0.00	50,000.00	No reporta ejecución
13/06/2012	OPERACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS HOSPITALARIOS	13/06/2013	100,000.00	0.00	100,000.00	En ejecución
EMGIRS	EJECUCION DE ACCIONES PARA TRANSPORTE A CETES USADOS		265,000.00	265,000.00	0.00	2 años a partir suscripción
EMGIRS	DISEÑO DE MODELO DE GESTION DE ESCOMBROS		157,500.00	157,500.00	0.00	1 año a partir suscripción
EMGIRS	CONSULTORIA PARA EL APOYAMIENTO DE RESIDUOS SOLIDOS EN EL TROJE		45,000.00	45,000.00		1 año a partir suscripción
CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA						
Fecha Convenio	OBJETO	MONTO CONVENIO	VALOR TRANSFERIDO	PORCENTAJE ENTREGADO	GASTOS JUSTIFICADO	PLAZO
05/11/2013	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO SALON NACIONAL DE PINTURA INFANTIL	30000	30000	1	30000	Convenio finalizado
PRIVADAS						
INSTITUCION	OBJETO	MONTO CONVENIO	VALOR TRANSFERIDO	PORCENTAJE ENTREGADO	PORCENTAJE DE AVANCE	OBSERVACIONES
COMUNA TOLA CHICA	IMPLEMENTACION DEL PROYECTO BOSQUE COMESTIBLE COMUNITARIO	10,000.00	3,800.00 2,250.00	38% 23%	100%	Convenio Finalizado
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	EJECUCION Y FINANCIAMIENTO DE LA SEGUNDA FASE DEL CORREDOR ECOLOGICO DEL OSO ANDINO	31,215.00	15,607.50	50%	60%	Se encuentra donde el Administrador del Convenio Ing. Orfa Rodriguez para la elaboracion del Informe Técnico
RAFE	EJECUCION Y FINANCIAMIENTO DE LA SEGUNDA FASE DE LOS GAATS	70,000.00	35,000.00 21,000.00	50% 30%	60%	Se encuentra donde el Administrador del Convenio Ing. Leila Lopez para la elaboracion del Informe Técnico
FUNDACIÓN ZOOLOGICO DEL ECUADOR	IMPLANTACION DE LA SALA LUDICA	48,000.00	40,000.00	83%	100%	El Fondo Ambiental solo aportara los \$ 40.000 ya que la fundacion zoologico del ecuador aportara \$8000.Proceso por finalizar Fecha de primer desembolso 29/11/2013
FUNDACIÓN JATUN SACHA	ESTUDIO DEL SINDROME DE BOSQUE VACIO	69,937.43	27,974.97	40%	0%	Fecha de la primera tranferencia 24 de julio de 2014

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Anexo 18: Indicadores ambientales

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Huella Ecológica	La huella ecológica es un indicador ambiental de carácter integrador del impacto que ejerce una cierta comunidad humana – país, región o ciudad – sobre su entorno, considerando tanto los recursos necesarios como los residuos generados para el mantenimiento del modelo de producción y consumo de la comunidad.	La metodología de cálculo se basa en la estimación de la superficie productiva necesaria para satisfacer los consumos asociados a la alimentación, a los productos forestales, al consumo energético y a la ocupación directa del suelo. Para calcular estas superficies, se realizan dos pasos: Contabilizar el consumo de las diferentes categorías en unidades físicas En el caso de que no existan datos directos de consumo, se estiman los consumos aparentes para cada producto con la siguiente expresión: $\text{CONSUMO APARENTE} = \text{PRODUCCION} - \text{EXPORTACION} + \text{IMPORTACION}$ Transformar estos consumos en superficie biológica productiva apropiada a través de índices de productividad Ello equivale a calcular la superficie necesaria para satisfacer el consumo medio por habitante de un determinado producto. Para ello se utilizan valores de productividad: $\text{HUELLA ECOLOGICA} = \text{CONSUMO} / \text{PRODUCTIVIDAD}$ Los valores de productividad pueden estar referidos a escala global, o bien se pueden calcular específicamente para un determinado territorio, considerando de esta manera la tecnología aplicada y en rendimiento del terreno. En la metodología estándar se opta por la utilización de factores de productividad globales porque así se hace posible la comparación de valores de huella ecológica a escala local y se contribuye a la normalización total del indicador. En lo relativo al consumo energético, la huella ecológica se obtiene de manera diferente dependiendo de la fuente de energía considerada. Para los combustibles fósiles, que constituyen la fuente principal de la energía consumida, la huella ecológica mide el área de absorción de CO₂. Esta se obtiene a partir del consumo total de energía, tanto el directo como el asociado a la producción y distribución de los bienes y servicios consumidos, dividido por la capacidad de fijación de CO₂ de la superficie forestal. Una vez contabilizados los consumos y aplicados los índices de productividad disponemos ya de las diferentes superficies productivas consideradas (cultivos, pastos, bosques, mar o superficies artificiales). Cada categoría dispone de productividades biológicas diferentes (por ejemplo: una hectárea de cultivos es más productiva que una de mar), y antes de sumarlas es necesario proceder a lo que se define como normalización. Para ello, cada superficie se pondera mediante factores de equivalencia que expresan la relación entre la productividad biológica de cada categoría de superficie respecto al promedio de productividad de la superficie del planeta. En este sentido, el hecho de que el factor de equivalencia de los bosques sea de 1,37 quiere decir que la productividad de una hectárea de bosque posee, de media, un 37% más de productividad que la media de productividad de toda la superficie de espacio productivo global. Una vez aplicados los factores de equivalencia a cada categoría de superficie calculada disponemos ya de la huella ecológica expresada en lo que se conoce como hectáreas globales (haga). Ahora si, se puede proceder a sumar todas ellas, y así obtener la huella ecológica total.

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Índice del planeta vivo	El Índice Planeta Vivo refleja los cambios en el estado de la biodiversidad del planeta utilizando las tendencias de los tamaños poblacionales de especies de vertebrados de diferentes biomas y regiones, para calcular los cambios medios de su abundancia en el tiempo.	El sistema del Índice del Planeta Viviente se basa en cálculos del tamaño de la población de especies silvestres individuales presentados en la literatura científica. El índice se calcula como un porcentaje del tamaño de la población estimado en 1970; el valor medio del índice se calcula como el promedio de todas las especies incluidas en la evaluación en cada intervalo de tiempo (Groombridge y Jenkins 2000, Loh 2000, UNEP-WCMC 2000). Se ha calculado el índice de los ecosistemas forestales, marinos y de agua dulce. El índice forestal, basado en poblaciones de 319 especies templadas y tropicales (principalmente aves), muestra una disminución de aproximadamente 12 por ciento durante el periodo 1970–99. El índice para especies de zonas templadas manifiesta sólo poco cambio durante ese periodo (la mayor deforestación de estas zonas tuvo lugar antes del siglo XX). Pero la muestra tropical manifiesta una tendencia descendente, que es coherente con la continua deforestación que ha tenido lugar en muchas zonas tropicales. El índice marino, basado en poblaciones de 217 especies de animales marinos, muestra una disminución de cerca del 35 por ciento durante el mismo periodo. Las especies de aguas interiores y humedales, representadas por una muestra de 194 poblaciones, han sufrido una disminución del 50 por ciento. Esto sugiere que los ecosistemas de aguas interiores y humedales están más degradados que los otros tipos de ecosistemas, hallazgo que es coherente con otras pruebas.

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Proporción de la superficie cubierta de bosque	Este indicador señala el porcentaje de la superficie cubierta por bosques en relación a la superficie total del territorio del país.	Los bosques se definen como las tierras que se extienden por más de 0,5 hectáreas, dotadas de árboles de una altura superior a los 5m y una cubierta de copas superior al 10%, o de árboles capaces de alcanzar una altura mínima de 5m in situ. La definición comprende los bosques naturales y las plantaciones forestales, así como los bosques utilizados fundamentalmente con fines de producción, conservación o usos múltiples. No incluye la tierra sometida a un uso predominantemente agrícola o urbano. La superficie total del territorio del país corresponde a la superficie total de las tierras del país, con exclusión de la superficie ocupada por masas de agua interiores (principales ríos y lagos).

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Indicador de sostenibilidad ambiental	Es un indicador indexado, jerárquicamente estructurado, que comprende 67 variables de igual peso ponderado en el total (a su vez estructuradas en 5 componentes, a su vez consistentes en 22 factores).	El Indicador de sostenibilidad ambiental (ISA) combina 22 indicadores medioambientales que van desde la calidad del aire, reducción de desechos hasta la protección de bienes comunes internacionales. La calificación obtenida por cada país es desglosada en 67 materias más específicas, como la medición del dióxido de azufre en el aire urbano y muertes asociadas a malas condiciones sanitarias. El ISA mide cinco puntos centrales: • El estado de los sistemas medioambientales de cada país. • El éxito obtenido en la tarea de reducir los principales problemas en los sistemas ambientales. • Los progresos en la protección de sus ciudadanos por eventuales daños medio ambientales. • La capacidad social e institucional de cada nación tenga para tomar acciones relativas al medio ambiente. • Nivel de administración que posea cada país. Este es un índice que como agregación meganumeraria, tiene como objetivo ser “sopesado” con el PIB y el Índice de competitividad Internacional (ICI), a fin de complementar información sustantiva, que oriente en mejor forma la toma de decisiones y el diseño y ejecución de políticas. El rango de variables ambientales que incluye resulta sumamente completo (concentraciones y emisiones de contaminantes, calidad y cantidad de aguas, consumo y eficiencia energética, parque vehicular, uso de agroquímicos, crecimiento poblacional, percepción de la corrupción, gestión ambiental, etc.), aunque los propios autores reconocen que hay variables muy interesantes sobre las que no se tiene información

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Indicadores de deforestación	La deforestación es la conversión de bosques tropicales en tierras agrícolas	La cobertura forestal de un determinado territorio se refiere a la presencia física en un determinado momento, de vegetación continua o fragmentada, definida como bosque, es decir un tipo de vegetación leñosa de un porte mínimo de 5 metros de altura total en su estado adulto y con una cubierta mínima del 10% de las copas de los árboles sobre la superficie del suelo; dentro de esta clasificación se incorporan los bosques densos (> 40% de cobertura), los bosques abiertos (> 10% to < 40% de cobertura), los bosques fragmentados (en rodales aislados pero que en su conjunto llegan a cubrir extensiones mínimas de 0.5 ha), y los bosques secundarios adultos o también conocidos en Inglés como long forest fallow (estadio avanzado de una regeneración natural del bosque que originalmente cubría el área, con una edad actual superior a los 7 años aproximadamente). (FRA2000 Working paper 1, 1998) Los sistemas universales de clasificación de la vegetación tienden a una simplificación de los tipos de vegetación en ecosistemas o biomas, desde los niveles más amplios como i. Formaciones forestales, ii. Formaciones arbustivas, iii. Formaciones herbáceas y iv. Formaciones desérticas (Shimper 1903), a su vez estas grandes unidades pueden ser sub-divididas en ecosistemas específicos en base a criterios climáticos más específicos y aún en base a la densidad o composición de la vegetación, como por ejemplo la clasificación hecha por Burt & Davy (1938) en que las formaciones arbóreas o forestales se subdividen de acuerdo con gradientes de humedad y características florísticas, lo mismo sucede con las formaciones herbáceas. En base a estas estimaciones se realiza la comparación de un período de tiempo a otro para obtener un indicador de deforestación.

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Relación entre zonas protegidas para mantener la diversidad biológica y la superficie total	Los ecosistemas a nivel mundial, han tenido una gran relevancia durante los últimos años, fundamentalmente por su significancia en la subsistencia de procesos naturales complejos, situación que se ha relevado por los altos impactos antrópicos generados, alterando su funcionamiento normal, obligando a nuevas adaptaciones de especies que aún no son estudiadas a cabalidad.	La protección de los ecosistemas, los hábitats naturales y el mantenimiento de poblaciones viables de especies en entornos naturales. Por lo que el conocimiento e identificación de los ecosistemas mundiales se ha transformado en una necesidad mundial. En la actualidad existen varias clasificaciones y métodos para establecer ecosistemas, una de ellas es la clasificación de Regiones Biogeográficas de Alfred Russell Wallace (1823-1913), en la cual en un principio identificaron seis regiones: - Paleártica (Europa y Asia) - Neártica (Norteamérica) - Neotropical (México, Centro y Sudamérica) - Etiópica (África) - India (Sureste de Asia, Filipinas, Indonesia) - Australiana (Australia y Nueva Guinea)

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Uso de la energía	Este indicador mide el nivel de utilización de la energía sobre una base per cápita y refleja las pautas de uso de la energía y la intensidad energética agregada de una sociedad	Este indicador se calcula como la ratio del uso anual total de energía con respecto a la población a mediados de año. Es menester especificar los siguientes parámetros para el numerador del indicador: suministro total de energía primaria, consumo final total y consumo final total de electricidad.

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Emisiones de dióxido de carbono per cápita	La emisión de Dióxido de Carbono (CO ₂) per cápita equivalente (eq): es la cantidad de emisión de CO ₂ equivalente que ocasionaría durante un horizonte temporal dado, el mismo forzamiento radiactivo integrado a lo largo del tiempo que una cantidad emitida de un Gas Efecto Invernadero de larga permanencia o de una mezcla de Gases Efecto Invernadero.	Para un Gas Efecto Invernadero las emisiones de CO ₂ equivalente se obtienen multiplicando la cantidad de Gas Efecto Invernadero emitida por su Potencial de Calentamiento Global (PCG) para un horizonte temporal dado. La Frecuencia del indicador es cada cuatro años.

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Consumo de clorofluorocarbonos que agotan la capa de ozono	Expresa el consumo de clorofluorocarbonados (CFC) en el país, de acuerdo a la ecuación establecida por el Protocolo de Montreal (Consumo = Producción + Importación - Exportación).	Conocer y controlar el consumo de CFC es indispensable para evitar el agotamiento de la capa de ozono, que provee protección a la superficie terrestre contra la radiación ultravioleta del sol, biológicamente dañina. Los CFC son gases que por su contenido de carbono, cloro y flúor destruyen las moléculas de ozono que se hallan en la estratosfera, conformando la capa de ozono. El fenómeno de agotamiento de la capa de ozono genera efectos adversos sobre la salud humana, ciertos cultivos, determinados materiales y organismos marinos. Debe considerarse además que los CFC son gases de efecto invernadero y contribuyen al calentamiento global. La fórmula del indicador es: Consumo de Clorofluorocarbonos= Producción + Importación - Exportación Unidad de medida Toneladas

INDICADORES	CONCEPTO	FORMA DE CÁLCULO
Proporción de la población que utiliza combustibles sólidos	Se podría entender como combustibles sólidos aquellos materiales que son utilizados como energéticos y que podrían ser los combustibles sólidos naturales: la leña, el carbón y los residuos agrícolas. Los combustibles sólidos artificiales: aglomerados o briquetas, alcoque de petróleo y de carbón y carbón vegetal.	La proporción de población que usa los combustibles sólidos es la proporción de la población que confía en la biomasa (madera, carbón de leña, residuos de la cosecha) y el carbón como la fuente primaria de la energía doméstica para cocinar y calentar. (MDG). Metodología y método de cálculo: Para la creación de éste indicador se tiene que tener acceso a censos o balances energéticos que indiquen cuanta población del país esta utilizando los combustibles sólidos como principal fuente de energía. Seguidamente se tiene que tener acceso a Censos nacionales, para poder obtener el total de la población para el año en estudio, con el fin de poder calcular la siguiente fórmula: Sea A el total de la población que utiliza combustibles sólidos para un año y un país determinado. Sea B el total de la población para el mismo año y país

FUENTE: CEPAL
Sistema Nacional de Información Ambiental SINIA
SIDSA- Argentina
Observatorio digital de Bogotá
Organismo Internacional de Energía Atómica
Ministerio de Medio Ambiente Chile
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
Global Environment Outlook

ELABORADO POR: El Autor

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Pública de Noticias de Quito. (20 de 01 de 2014). *El Centro Histórico de Quito ya tiene su sistema de Contenerización Soterrada de Residuos*, pág. 1.
- Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional. (02 de 02 de 2014). *USAID del pueblo de los Estados Unidos de América 50 años en Ecuador*. Obtenido de USAID del pueblo de los Estados Unidos de América: http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/FolletoHistoriaUSAID_2011_FOR_WEB_FINAL.pdf
- Agenda Ambiental. (2011-2016). *Agenda Ambiental Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Pichincha: Secretaría del Ambiente Quito.
- Amaya, J. (15 de 11 de 2013). *Gerencia, Planeación&Estrategia, fundamentos, modelo y software de planeación*. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&dq=Planificaci%C3%B3n+%26+Estrateg%C3%ADa.+Amaya&hl=es-419&sa=X&ei=aFm7U8iAloa1yASIoYDYBQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Planificaci%C3%B3n%20%26%20Estrateg%C3%ADa.%20Amaya&f=false>
- Aves y Conservación. (01 de 03 de 2013). Recuperado el 23 de 12 de 2013, de www.avesconservacion.org
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (31 de 12 de 2013). *Estadísticas macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2013). *Evolución del crédito y tasas efectivas referenciales*. Quito.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. (23 de 12 de 2013). Recuperado el 23 de 12 de 2013, de <http://www.ceda.org.ec>
- Conservación y Desarrollo. (23 de 12 de 2013). Obtenido de http://ccd.ec/pages/mision_historia.htm
- COOTAD. (19 de Octubre de 2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización . Ley . Quito, Ecuador*.

- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Novena edición ed.). Mexico: Person Educación.
- DeConceptos.com. (03 de 02 de 2014). Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/encuesta#ixzz2fdU8satl>
- Díaz, V. P. (2009). *Metodología para investigación científica y bioestadística*. Santiago: Ril Editores.
- Doorman, F. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque investigación adaptativa*. Costa Rica.
- El Comercio. (23 de 12 de 2013). *CEPAL Inversión extranjera directa*.
- El Telégrafo. (6 de enero de 2013). Desempeño productivo en los últimos 6 años. *Telegrafo*.
- El Telégrafo. (21 de 11 de 2013). *Inflación de Ecuador seguirá entre más bajas de la región*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/inflacion-de-ecuador-seguira-entre-mas-bajas-de-la-region.html>
- EMASEO. (20 de 01 de 2014). *Empresa Pública Metropolitana de Aseo*. Recuperado el 20 de 01 de 2014, de <http://www.emaseo.gob.ec/index.php/recoleccion-domiciliaria.html>
- EMGIRS. (22 de 01 de 2014). *Empresa Pública Metropolitana de gestión integral de residuos solidos*. Obtenido de www.emgirs.gob.ec
- FADMQ. (17 de 04 de 2014). *FADMQ*. Recuperado el 17 de 04 de 2014, de FADMQ: <http://fondoambientalquito.gob.ec/>
- FAN. (2013). *Fondo Ambiental Ecuador*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2013, de <http://www.fan.org.ec>
- Fondo para el medio ambiente mundial. (02 de 02 de 2014). Obtenido de FMAN: <http://www.thegef.org/gef/node/2492>
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W. (2004). *Administración estratégica un enfoque integrado*. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Hitt, M. I. (1999). *Administración Estratégica - Conceptos Competitividad y globalización*. México: International Thompson Editores.
- HOY. (13 de 05 de 2013). La burocracia ancla del desarrollo de la región. *Diario EL HOY*.

- INEC. (22 de 11 de 2013). Respuesta INEC al Eco. Pachano. *El Comercio*, págs. www.elcomercio.com.ec/cartas_a_la_direccion/Opinion-Cartas_a_la_direccion-INEC-Abelardo_Pachano_0_1037896393.html.
- INEC. (09 de 07 de 2014). Obtenido de http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/siea-war/manuales/METODOLOGIA_SIEA.pdf
- INEC. (08 de 07 de 2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=329&lang=es
- INEC, I. N. (2013). *Presentación de índice de verde urbano*. Quito.
- Instituto de la Ciudad. (27 de 12 de 2013). *Conociendo a Quito*. Quito. Obtenido de Instituto de la Ciudad: <http://www.institutodelaciudad.com.ec>
- Klaus, H. (2003). *Introducción a la metodología de la Investigación científica*. Barcelona: A&M Gráfico.
- La Hora. (29 de 10 de 2013). Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101584043#.UuAIwdh77IU>
- MAE. (24 de 01 de 2014). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec>
- Marín, D. M. (2013). Quito declarada Patrimonio de la Humanidad. *Educación Digital Dollline*, 1.
- MDMQ. (2011). *Or.DM. 0170 Plan Metropolitano de Desarrollo*. QUITO.
- Moya, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Narcea S.A.
- Pachano, A. (22 de 11 de 2013). *Buerbuja Publica*. Obtenido de El Comercio: http://www.elcomercio.com.ec/cartas_a_la_direccion/Opinion-Cartas_a_la_direccion-INEC-Abelardo_Pachano_0_1037896393.html
- Parkin, M. (2004). *Economía (Sexta Edición)*. Mexico: Pearson Education.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva versión castellana*. New York.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (02 de 02 de 2014). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.undp.org.ec/datosGenerales.html>
- R.O.865. (18 de Enero de 1996). REGISTRO OFICIAL 865. Quito, Ecuador.
- Ricart,J,Villa, E,Masifern. (1997). *Dirección Estratégica*. Barcelona: Canon Editorial, S.L.
- Secretaría de Ambiente. (24 de 12 de 2013). *Secretaría del Ambiente Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://www.quitoambiente.gob.ec/>
- Strickland, T. (2003). Administración Estratégica Textos y Casos. En T. STRICKLAND, *Administración Estratégica Textos y Casos* (pág. 82). Mexico: Interamericana Editores S.A.
- 23Suma. (23 de 01 de 2014). *Slideshare*. Recuperado el 05 de 07 de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/23suma/propuestas-para-la-alcalda-de-quito-mauricio-rodas-29972305>
- Thompson, A. (2008). *Planificación estratégica*. Madrid.
- Universon, D. E. (10 de 09 de 2013). *Balanza comercial retorna al deficit*. Recuperado el 22 de 11 de 2013, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/10/nota/1420211/balanza-comercial-retoma-deficit>
- Vistazo. (17 de 12 de 2013). *Vistazo*. (A. EFE, Editor, & Vistazo, Productor) Recuperado el 05 de 07 de 2014, de Vistazo.com: <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=27252>