



GAD MUNICIPALIDAD
DE AMBATO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



AMBATO
· LA GRAN CIUDAD ·

**Alcaldía
de Ambato**

Contenido

Glosario.....	7
Prefacio	9
Introducción	10
1. Marco Normativo.....	12
2. Descripción Histórica de la Municipalidad de Ambato	17
2.1. Historia de Ambato.....	17
2.2. Descripción Histórica de la Institución	22
3. Metodología.....	33
4. Diagnóstico.....	36
4.1. Diagnóstico Situacional	36
4.1.1. Demográfico.....	36
4.1.2. Geográfico.....	38
4.1.3. Económico	41
4.1.4. Tecnológico	43
4.1.5. Socio Cultural.....	44
4.1.6. Político.....	46
4.1.7. Ambiental.....	49
4.1.8. Legal.....	53
4.2. Diagnóstico Organizacional.....	54
4.2.1. Consideraciones.....	54
4.2.2. Instrumentos de planificación vigente.....	55
4.2.3. Normativa Referente a Participación ciudadana	55
4.2.4. Estructura Organizacional.....	55
4.2.5. Recursos Humanos	58
4.2.6. Diagnóstico Económico - Financiero	59
4.3. Perspectivas.....	61



4.3.1.	Usuarios	61
4.3.2.	Proveedores	61
4.3.3.	Competencia	62
5.	Análisis Estratégico basado en la metodología PEM	64
5.1.	Situación actual perspectiva Smart City	64
5.2.	Weak Signal- Gérmes de Futuro.....	64
5.3.	Método científico	66
5.4.	Evaluación del contexto interno del GAD Municipal Ambato.....	72
5.5.	Método Matemático.....	77
5.5.1.	Matemático situacional	77
5.5.2.	FODA Situacional Ponderado	81
5.5.3.	FODA Matemático Sistémico	88
5.5.4.	Prioridad de Fortalezas	94
5.5.5.	Prioridad de Oportunidades.....	95
5.5.6.	Prioridad de Debilidades.....	96
5.5.7.	Prioridad de Amenazas	96
6.	Orientación Institucional.....	100
6.1.	Filosofía Institucional	100
6.1.1.	Misión de la Municipalidad.....	100
6.1.2.	Visión de Futuro	100
6.1.3.	Valores Institucionales.....	100
6.1.4.	Principios Institucionales	101
6.1.5.	POLÍTICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO	102
6.1.6.	Ejes estratégicos	102
6.1.7.	Objetivos Estratégicos.....	103
7.	Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard	107
7.1.	Mapa estratégico	109



7.2. Estructura de familia de indicadores basados en causa -efecto. Cuadro de mando integral.....	110
7.2.1. Matriz de la estructura de familia de indicadores basados en causa-efecto. Cuadro de Mando integral	112
7.3. Matrices de Gestión	113
7.3.1. Matriz de Gestión – Perspectivas – Objetivos.....	113
7.3.2. Matriz de gestión – Objetivos, Indicadores, metas, planes / Programas / Proyectos.....	119
7.4. Otras matrices	132
7.4.1. Matriz de articulación de los Objetivos Estratégicos del GADMA con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible	132
ANEXOS.....	145

Índice de Tablas

Tabla 1.- Superficie, población y densidad poblacional del Cantón Ambato por parroquia.....	36
Tabla 2.- Matriz de Ingresos - GADMA	59
Tabla 3.- Egresos por programa 2019.....	60
Tabla 4.- Egresos programa 2020.....	61
Tabla 5.- Metodología Weak Signals.....	64
Tabla 6.- Determinación de Fortalezas y Oportunidades.....	65
Tabla 7.- Análisis de Impulso e Incertidumbre.....	67
Tabla 8.- Variables del cuadrante 2.....	70
Tabla 9.- Variable del cuadrante 3	71
Tabla 10.- Diagnóstico de fortalezas y debilidades.....	72
Tabla 11.- Matriz de Impacto-Fortalezas y Debilidades	73
Tabla 12.- Variables del cuadrante 2.....	75
Tabla 13.-Variable del cuadrante 3	76



Tabla 14.-Número de ítems por Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	77
Tabla 15.- FODA Matemático Situacional - Fortalezas vs Oportunidades.....	78
Tabla 16.- FODA Matemático Situacional - Debilidades vs Amenazas	79
Tabla 17.- FODA Situacional Ponderado	83
Tabla 18.- Fortalezas - Comparación de pares	90
Tabla 19.- OPORTUNIDADES – Comparación de pares.....	91
Tabla 23.- OPORTUNIDADES – Comparación de pares.....	92
Tabla 24.- AMENAZAS - Comparación de pares	93
Tabla 25.-Prioridad de Fortalezas.....	94
Tabla 26.- Prioridad de Oportunidades	95
Tabla 27.- Prioridad de las Debilidades	96
Tabla 28.- Prioridad de las Amenazas	96
Tabla 29.- FODA Priorizado	98
Tabla 30.- Alineación Objetivos Estratégicos – Indicadores KPI	105
Tabla 31.-Mapa Estratégico GADMA.....	109
Tabla 32.- Cuadro de Mando Integral.....	112
Tabla 33.- Matriz de gestión - Perspectivas - Objetivos	113
Tabla 34.-Matriz de Gestión Alineada a Planes/Programas/Proyectos.....	120
Tabla 35.- Matriz de alineación ODS - Plan Nacional de Desarrollo - PDOT - Objetivos Estratégicos PEI	133
Tabla 36.- Matriz de priorización de elementos de una Smart City.....	145
Tabla 37.- Matriz Weak Signal - Débiles señales	145
Tabla 38.- Matriz de Incertidumbre - Oportunidades vs Amenazas	145

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.-Línea histórica de la Municipalidad	23
Ilustración 2.- Línea Histórica de la Municipalidad.....	27
Ilustración 3.- Metodología	33
Ilustración 4.-Ilustración de la metodología.....	33
Ilustración 5.- Pirámide poblacional por género y rango etario del cantón Ambato	38



Ilustración 6.- Niveles Administrativos de Planificación	39
Ilustración 7.- Niveles Administrativos de Planificación	39
Ilustración 8.-Distribución de las parroquias urbanas del cantón Ambato	40
Ilustración 9.- distribución de las parroquias rurales del cantón Ambato	41
Ilustración 10.-Orgánico Estructural del GADMA	57
Ilustración 11.-Gráfico cuadrantes – Impacto vs Incertidumbre	69
Ilustración 12.- Gráfico cuadrantes	75
Ilustración 13.- FODA Situacional	81
Ilustración 14.- FODA Ponderado	88

Administración 2019 - 2023



AMBATO
· LA GRAN CIUDAD ·

**Alcaldía
de Ambato**

Glosario

- **Ciudad inteligente.** - O Smart city, es aquella que utiliza el potencial de la tecnología y la innovación, junto al resto de recursos, para promover de manera más eficiente un desarrollo sostenible y, en definitiva, mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.
- **CMI.** - Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), es un modelo de gestión que permite movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.
- **Ejes estratégicos.** - Se utilizan como lineamientos de alto nivel para organizar el análisis de cada aspiración o meta.
- **FODA.** - Herramienta para evaluación de un estado situacional: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **GAD.** - Gobierno Autónoma Descentralizado.
- **Hechos portadores de gérmenes futuro.** - Son acontecimientos que anuncian las nuevas tendencias que van a comenzar a tomar fuerza, implican una mirada del presente, pero con visión de futuro, la forma de visualizarlos es a través de la aplicación del método científico.
- **Indicador.** - Estadísticas o parámetros cuantitativos o cualitativos que facilitan el estudio de dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos.
- **Iniciativa.** - Acción propuesta y formulada con base en las líneas estratégicas; incluye hitos definidos, proyecciones de tiempo, impacto potencial, riesgos y personas responsables.
- **Mapa estratégico.** - Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos del Cuadro de Mando Integral.
- **ODS.** - Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- **PEI.** - Plan Estratégico Institucional. Es un instrumento fundamental en la Gestión Institucional y constituye el documento de trabajo en el que se define de manera concreta y específica el direccionamiento estratégico.



- **PEM.** - Metodología del Plan Estratégico bajo un enfoque de gestión matemático.
- **Plan estratégico matemático.** -Modelo que permite a las organizaciones establecer en el hoy las estrategias del mañana.
- **POA.** - Plan Operativo Anual, instrumento de planificación directiva que prioriza y determina los objetivos estratégicos anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la Organización.
- **PDyOT.** - Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, instrumento de Planificación cantonal
- **PUGS.** – Plan de Uso y Gestión del Suelo
- **PND.** - Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021) Toda una Vida.
- **Prospectiva Estratégica.** - Es la metodología que facilita la construcción del futuro deseado, analizando cada uno de los múltiples futuros y seleccionando solo uno de ellos, el cual toma el nombre de escenario apuesta.
- **TICS.** - Tecnología de la Información y Comunicación.



Prefacio

- Palabras del Dr. Javier Altamirano Sánchez, alcalde del GAD Municipalidad de Ambato.

Estamos convencidos de que el desarrollo de nuestra ciudad debe darse de manera planificada, ordenada y responsable. Así hemos actuado desde el primer día de mi administración.



Este Plan Estratégico Institucional (PEI) será el norte de nuestro trabajo en favor de cada uno de los ambateños que depositaron su confianza y sobre todo su esperanza en nosotros. Es en este valioso documento donde se plasman la misión que tenemos y la visión con la que enfrentaremos cada una de las pruebas que nos depara este camino.

Dejamos atrás la improvisación para darle paso a la planificación, con el único objetivo de construir la Gran Ciudad del Ecuador.



AMBATO
· LA GRAN CIUDAD ·

**Alcaldía
de Ambato**

Introducción

El GAD Municipalidad de Ambato, en un mundo globalizado y ante los constantes cambios, variables como tendencias nacionales e Internacionales ha asumido el reto de hacer frente a los cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están desarrollando en los diferentes niveles de gobierno, cambios que obligan a nuestra institución enfrentar estos procesos y retos con perspectiva de futuro en beneficio de la población.

El Plan Estratégico Institucional del GAD Municipalidad de Ambato, es un instrumento de gestión que busca mejorar el servicio que se brinda al ciudadano, a través de las diferentes acciones estratégicas institucionales que se han planteado dentro de los objetivos estratégicos institucionales a fin de impulsar un ambiente que propicie la calidad de vida de las personas que viven en esta gran ciudad.

El Plan Estratégico Institucional (PEI), del GAD Municipalidad de Ambato, establece objetivos, acciones y una ruta estratégica con miras a cumplir las metas trazadas por la Municipalidad, basándose en el marco del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el Plan Nacional de Desarrollo, y la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El mismo ha sido elaborado con la participación del nivel directivo de la Municipalidad, conformado por las diferentes unidades orgánicas que conforman el Gobierno Local, bajo la metodología P.E.M (Plan Estratégico Matemático)

Este documento es un instrumento referente y dinámico, que deberá ser evaluado cada año, a través de la medición de los indicadores de resultados propuestos en las matrices de acuerdo con los componentes del modelo conceptual.

Esta herramienta, es la base principal para realizar el Plan Operativo Anual, cuyos objetivos y acciones estratégicas deben estar debidamente presupuestados para conseguir los resultados y objetivos propuestos; por cuanto el Plan Estratégico Institucional es y debe ser el compromiso de todos quienes integran el GAD



Municipalidad de Ambato para así lograr un trabajo coherente, inclusivo y eficiente que permitan lograr los resultados esperados a servicio de la ciudadanía.

Administración 2019 - 2023



AMBATO
· LA GRAN CIUDAD ·

**Alcaldía
de Ambato**

1. Marco Normativo

La Constitución de la República constituye el marco fundamental que posee la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir.

Art. 1. El Ecuador es un Estado Constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.

Art. 3. Es deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir.

Art. 95.- Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.

Art. 100.- En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.
2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.
5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

Para el ejercicio de esta participación se organizarán audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos, observatorios y las demás instancias que promueva la ciudadanía.

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Art. 280. El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 293. La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

Art. 297.- Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. (...).

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, cuyo objetivo es organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, establece:

Art. 4. Se someterán a este Código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

Art. 5.1. La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.

Art. 5.3. Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines.

Art. 9. La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

Art. 11. La función ejecutiva formulará y ejecutará la planificación nacional y sectorial con enfoque territorial y de manera desconcentrada. Para el efecto, establecerá los instrumentos pertinentes que propicien la planificación territorializada del gasto público y conformarán espacios de coordinación de la función ejecutiva en los niveles regional, provincial, municipal y distrital.

Art. 14. Enfoques de igualdad. - En el ejercicio de la planificación y la política pública se establecerán espacios de coordinación, con el fin de incorporar los enfoques de género, étnico, culturales, generacionales, de discapacidades y movilidad. Asimismo, en la definición de las acciones públicas se incorporarán



dichos enfoques para conseguir la reducción de brechas socio-económicas y la garantía de derechos.

Art. 17. La Secretaría Nacional de Planificación (Secretaría Técnica Planifica Ecuador) y Desarrollo elaborará los instrumentos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.

Art. 54. Las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

LEY ORGÁNICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA cuyo objeto es propiciar, fomentar y garantizar el ejercicio de los derechos de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, establece:

Art. 1.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto propiciar, fomentar y garantizar el ejercicio de los derechos de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícitas, de manera protagónica, en la toma de decisiones que corresponda, la organización colectiva autónoma y la vigencia de las formas de gestión pública con el concurso de la ciudadanía; instituir instancias, mecanismos, instrumentos y procedimientos de deliberación pública entre el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno, y la sociedad, para el seguimiento de las políticas públicas y la prestación de servicios públicos; fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; y, sentar las bases para el funcionamiento de la democracia participativa, así como, de las iniciativas de rendición de cuentas y control social.



Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, cuyo objeto es establecer la organización político administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera, establece:

Art. 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

...

g) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación;

h) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas;

....

Art. 276.- Gestión institucional directa.- Es la que realiza cada gobierno autónomo descentralizado a través de su propia institución, mediante la unidad o dependencia prevista en la estructura orgánica que el órgano de gobierno cree para tal propósito.

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



2. Descripción Histórica de la Municipalidad de Ambato

2.1. Historia de Ambato¹

San Juan Bautista de Ambato, ciudad ecuatoriana, capital de la provincia de Tungurahua. Es también conocida como Cuna de los Tres Juanes, Tierrita Linda, Jardín del Ecuador y Ciudad de las Flores, Frutas y el Pan.

En sus inicios Ambato se situó a la orilla derecha del río del mismo nombre, en el barrio comprendido entre lo que hoy es el Socavón, siendo su fundador Sebastián de Benalcázar por el año de 1535. Con el aumento de las poblaciones españolas en los territorios del Antiguo Reino de Quito, en el año 1563 el rey Felipe II atendió la solicitud con la que quedó creada la real Audiencia de Quito se solicitó la creación de una Real Audiencia, la cual comprendía 4 gobernaciones.

A la Gobernación de Quito correspondían las poblaciones españolas ya establecidas de Latacunga, Ambato, Riobamba, Chimbo, Alausí, Cuenca, Loja, Zaruma, Guayaquil, Portoviejo, Zamora y Valladolid. Ambato dentro de esta división era un asiento regido por un Teniente de Gobernador. (Montalvo, 1928)

En el año de 1570 por orden del presidente de la Real Audiencia de Quito, vino Antonio de Clavijo con el encargo de delinear las calles, plazas y señalar el sitio donde debía construirse la iglesia.

En el año 1588, Riobamba fue elevado a la categoría de Villa, con cabildo independiente de Quito, y Ambato pasó a ser como Mocha, Tenencia del corregimiento de Riobamba.

En 1603 el Obispo Solís mandó a construir un nuevo templo, los trabajos se iniciaron el 24 de junio, día de San Juan, en su honor fue bautizada la ciudad con el nombre de San Juan Bautista de Ambato.

¹ Tomado del libro: (Montalvo, 1928)", J.F. Montalvo. Editor Gerente; O.E. Reyes. Director Literario; José F. Cuesta, Agente General.



El primer asentamiento ambateño tuvo un fin trágico el jueves 20 de junio de 1698, pues a la una de la mañana un temblor violento destruyó en pocos segundos a casi todas las casas e iglesia del lugar, la mayoría de sus habitantes fueron sorprendidos en pleno sueño y sepultados bajo los escombros de sus propias casas.

El fiscal Antonio de Ron, previa la compra de las tierras a los indígenas Quisapinchas, fundó por segunda ocasión Ambato el 13 de agosto de 1698. Hasta entonces el corregimiento de Riobamba había proveído de teniente titular al sientto de Ambato, con cargo también de Alcalde provincial al Capitán don Lucas López Naranjo.

Para el año de 1756 contaba ya con más de 500 habitantes de raza blanca o mestiza, unos 6000 indígenas, y con muchísimas mejoras y adelantos. Aparte de esto su movimiento comercial había llegado a un apreciable grado de intensidad, y su producción agrícola causaba ya, por su opulencia, general admiración.

Razones por la cuales los vecinos de Ambato decidieron presentar una solicitud ante el Virrey de Nueva Granada pidiéndole el ascenso de Ambato a la categoría de Villa, la que fue atendida el 26 abril de 1757, y confirmada por el Rey de España en octubre de 1759.

Un 4 de febrero de 1797, fuertes temblores abrieron quebradas, hundieron montañas y destruyeron nuevamente Ambato y otras ciudades interandinas entre Loja y Popayán. Así mismo se sumaron llamaradas enormes y piedras encendidas lanzaron al mismo tiempo varios volcanes entre ellos el Tungurahua, el Altar, el Quilotoa y el Iguualata.

A pesar de los frecuentes daños que las furias e inconstancias de la naturaleza causaron en la población de Ambato, el espíritu industrioso de sus moradores no decayó nunca. De las mismas desgracias supieron sacar siempre útiles enseñanzas para lo porvenir.



Junto a la agricultura, la industria de tejidos ocupó el lugar preferente, los obreros de Ambato fueron célebres en tiempo de colonia, por su potencialidad de producción y por la calidad de los artículos que sacaba a los mercados de los otros pueblos. Otras notables industrias propias de esta provincia fueron la panadería y zapatería.

El 10 de agosto de 1809 la capital de Ecuador inició su campaña libertaria, Ibarra y Riobamba se adhirieron por medio de sus cabildos a la Junta Suprema; los corregimientos de Otavalo, Latacunga, Guaranda, Alausí y Ambato. En esta fecha se anunciaba el establecimiento en Quito del nuevo régimen gubernamental.

Ambato no quedó con el gesto de la simple adhesión moral al movimiento de Quito del 10 de agosto de 1809. Tan pronto como se inició la campaña libertadora, su contingente estuvo pronto y generoso.

El 27 de agosto de 1809 en la villa de San Juan de Ambato, los vecinos manifiestan mediante un escrito el ser fieles a la Religión Católica Apostólica Romana, y conformarse con los principios que se habían adoptado para la creación de una Suprema Junta Gubernativa interina, representante del rey Don Fernando VII, ante los hechos suscitados por la Primera Guerra Mundial por la opresión a España de Napoleón Bonaparte quien intentaba arrancar por fuerza de su legítimo soberano.

Entre los mártires del 2 de agosto de 1810, un ambateño dio ejemplo de valor y sacrificio (Mariano Castillo), quien burlando las medidas de previsión de los opresores y considerándole hasta muerto. Con Castillo se inicia el inagotable contingente del heroísmo Ambateño, puesto a servicio de la emancipación, desde que se declaró, hasta cuando fue conseguida.

El domingo 12 de noviembre de 1820 brilla para los ambateños con luz purísima, y se consigue la rendición del cuartel y la proclamación de su independencia absoluta.



Ambato como cantón le toca intervenir en importantes sucesos de la vida nacional, comprendidos en el lapso de 30 años, entre 1830 desde la separación de la Gran Colombia y de la proclamación del Ecuador en República Independiente y 1860, año en que Ambato fue elevado a categoría de provincia.

El cantón Ambato formaba parte de la provincia de Chimborazo, pero mediante Decreto del 6 de noviembre de 1831, el Congreso Constitucional del Estado del Ecuador, determinó que Ambato queda agregado a la provincia de Pichincha, considerando que el voto general de los habitantes de esta ciudad exigía la separación.

El 18 de enero de 1835 ocurre la horrorosa y sangrienta batalla de Miñarica, el mismo es un campo arenoso, situado casi en el centro de los caminos que salen de Santa Rosa para Pilahuin y Tisaleo, entre los partidarios del gobierno del General Juan José Flores y sus opositores.

Para el año de 1851, creada la provincia de Cotopaxi, cuya capital era Latacunga, Ambato pasa a ser uno de sus cantones.

La notoria importancia del Cantón Ambato, como uno de los primeros pueblos de la República; la influencia de muchos de sus hijos en la vida nacional, y sus gallardas actitudes ante las nobles causas, fueron, al fin, justipreciadas. Es así que para el 3 de julio de 1860 ya no hay quien discuta la necesidad de elevar a Provincia esta sección del país, por lo que Ambato adquiere la categoría de provincia y el 21 de mayo de 1861 se crea como provincia de Tungurahua, quedando Ambato para la capital, mediante decreto de la Convención Nacional.

Ambato se mantiene siguiendo los preceptos de la República y su democracia, sin embargo, en el año 1877, cuando se proclama la dictadura de don José Ignacio de Veintimilla, Ambato no esperó para resistirse y combatirlo.



En los primeros meses de 1878, se reunió la Asamblea Constituyente en esta ciudad. De esta convención salieron varias novedades legislativas: leyes de instrucción pública, de Régimen Municipal, etc, aparte de una Constitución casi completamente distinta de su inmediata anterior.

Son particulares las glorias de Ambato, los héroes y mártires con que ella contribuyó a la independencia nacional; lo mismo que los insignes varones y mujeres que con decisión, patriotismo y gran inteligencia, intervinieron en la fundación y organización de la República y en la lucha exasperada por la imposición de las nuevas y mejores ideas políticas.

Entre sus nobles personajes que no solo enorgullece a Ambato, sino a toda América se destaca Juan Montalvo, calificado como el Cervantes de América; se lo considera como el más puro y elegante escritor castellano del siglo XIX. En lo que se refiere a ideas, Montalvo es uno de los más grandes precursores de la formación moral del Continente Americano. De aquí el entusiasmo y el cariño de la juventud intelectual de América para con la obra Montalvina.

Como ícono Ambateño también tenemos al primer novelista del Ecuador, don Juan León Mera. Como poeta, crítico y escritor humorista, ocupa también un puesto en primera fila entre los más encumbrados literatos castellanos del siglo XIX. En la historia de la literatura continental, Mera toma relieves inconfundibles por su labor personal, que corresponde, a la vez, a un ferviente y bien intencionado afán de originalidad literaria, dentro de un alto concepto americanista.

Pedro Fermín Cevallos, el historiador de lógica severa, puesto entre el estudioso y patriota jesuita que aportó todo cuanto le fue dable saber en sus 20 años de laboriosas averiguaciones sobre la antigüedad de nuestros pobladores indígenas, sobre la conquista española y los primeros años de la colonia (Montalvo, 1928).



2.2. Descripción Histórica de la Institución

La municipalidad Ecuatoriana, de lo que era al comienzo de nuestra vida republicana, a lo que es hoy en día, ha evolucionado lentamente, aunque la de 1830 guardaba aspectos de las que se constituyeron en la época de la Colonia y éstos a su vez de los creados en el viejo continente, obedecía a las necesidades de su tiempo y además a intereses de ciertos sectores dominantes; la de hoy, es más amplia por las mismas circunstancias que la rodean².

El municipio de Ambato ha tenido que atender urgentes problemas de su mejora o su progreso, pero sobre todo labores de reconstrucción constante, que significó volver sobre lo ya hecho anteriormente repetir la fatigosa marcha, en cooperación de sus habitantes.

Tanta labor y tan extraordinario derroche de energías han requerido la presencia frecuente, en el ayuntamiento de Ambato, de personas dueñas de fuerte civismo y de una acendrada moralidad política.

El primer Comisario Municipal de Ambato fue Don Tomás Sevilla a quien se le atribuye la denominación de alcalde al primer Personero la apertura de la principal calle de la ciudad conocida actualmente con la denominación de Bolívar.

En el año de 1945 la Décima Quinta Asamblea Nacional Constituyente decide dar la denominación de alcalde al primer personero Municipal a través de elecciones nombrando al Sr. Alfredo Coloma por un periodo de dos años, a partir de mencionado año y por elecciones populares se cuenta con alcaldes en el cantón.

A continuación, se muestra infografía secuencial de la línea histórica de la Municipalidad en el Ecuador, con detalles de los alcaldes elegidos por periodos correspondientes para el GAD Municipalidad de Ambato.

² (Noboa, 2009).



MUNICIPALIDAD LINEA HISTÓRICA

RECUENTO HISTÓRICO DE LA MUNICIPALIDAD EN EL ECUADOR (por Constituciones)

1835

Se expide una Ley aclarativa en lo referente a los alcaldes y la prohibición de ser electores en el cantón foráneo, pero que sí pueden ser representante de ellos.

1845

Habrán Concejos Municipales, y la Ley determinará los lugares donde deben establecerse, y sus atribuciones, lo mismo que el número, cualidades y duración de sus miembros

1852

Un único artículo que se refiere a los Municipios en las disposiciones comunes. Se regresó a lo estipulado en 1845, de manera que el Municipio no tuvo la facilidad de obtener un paso más en la vida constitucional del Ecuador.

1830

El territorio del estado se divide en departamentos, provincias, cantones y parroquias... cada cantón o la reunión de algunos de ellos en circuito..., será regido por un corregidor. Habrá Concejos Municipales en las capitales de provincia...

1843

Permanecen estáticas las disposiciones referentes a la división territorio, y no se logra un avance para lo municipal, sin embargo, se menciona la existencia de un Consejo Provincial, su formación y número de miembros.

1850

Habrán Municipalidades en todas las cabeceras del Cantón donde pueden establecerse. Leyes especiales reglarán todo lo relativo al régimen Municipal

1861

Habrán Municipalidades provinciales cantonales y parroquiales. La Ley determinará sus atribuciones en todo lo concerniente a la policía, educación e instrucción de los habitantes de su localidad, sus mejoras materiales, recaudación, manejo e inversión de las rentas municipales, fomento de los establecimientos públicos y demás objetos y funciones que deban contraerse. Se regula el funcionamiento de los municipios



REPÚBLICA DEL ECUADOR
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MUNICIPALIDAD LINEA HISTORICA

RECUESTO HISTÓRICO DE LA MUNICIPALIDAD EN EL ECUADOR (por Constituciones)

1878

Se expresa la existencia de Municipalidades en todos los cantones de la república y sus atribuciones, derogándose lo estipulado anteriormente en la carta constitucional 1.869, y de manera especial lo relativo al Jefe Político, dejando este de ser la persona que dirija en el Municipio.

1897

Igual que las dos constituciones anteriores, y no se efectúa ningún adelanto, solo se cambia la palabra seccional por nacional en lo que respecta a los intereses.

1945

Hay una verdadera transformación para el futuro de las Municipalidades, aquí es cuando se dictan verdaderos preceptos constitucionales, que determinan una situación de carácter progresivo y le dan a los Municipios su verdadero sentido y finalidades. La autonomía de las funciones Municipales es otro avance significativo.



REPÚBLICA DEL ECUADOR
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

1869

Habrán Municipalidades en todas las capitales y de manera trascendental, se determina que, serán los Jefes Políticos del cantón las personas autorizadas para dirigir la labor Municipal, además, solo existirán municipios en las capitales del cantón suprimiéndose la existencia de ellas en las como también los concejos de carácter provincial.

1883

Las disposiciones concernientes del régimen administrativo interior, se ratifica lo expuesto en la constitución de 1.878, es decir, ninguna variación.

1906

Se vuelve a la fórmula anterior de "interés seccional" y no "nacional". Desde 1.906 los Municipios logran su independencia en las funciones administrativas, dejando a un lado la intervención de los demás poderes del estado, esta independencia se exterioriza en el sentido de que las Municipalidades, de acuerdo con los preceptos constitucionales, pueden obrar de manera directa, sin violar ni atentar a las disposiciones generales.

ALFREDO COLOMA
SILVA
1945 -1947

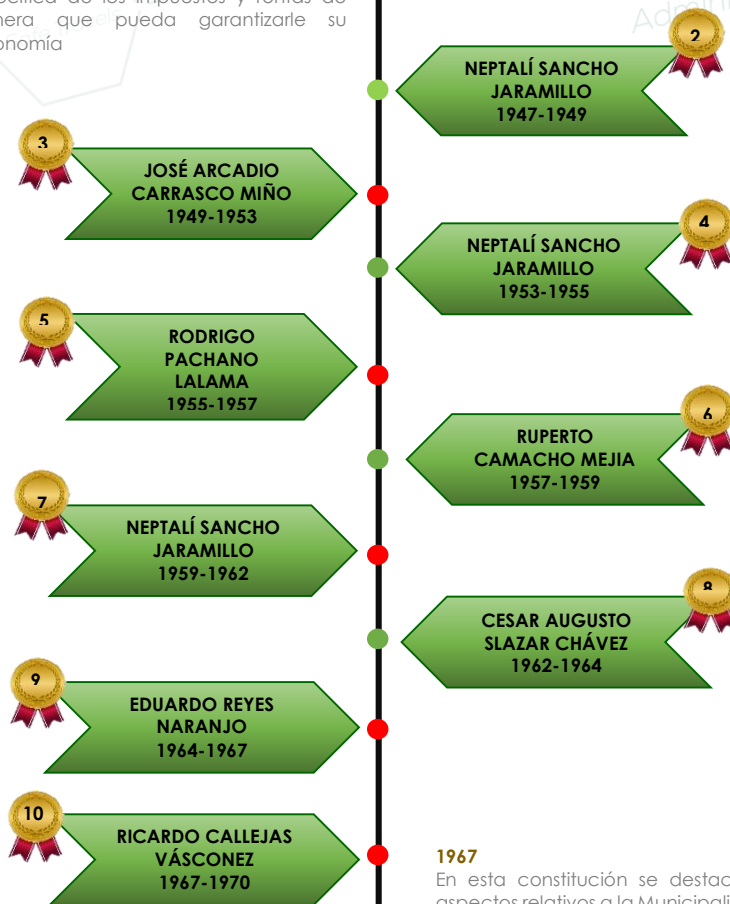


MUNICIPALIDAD LINEA HISTÓRICA

RECuento HISTÓRICO DE LA MUNICIPALIDAD EN EL ECUADOR (por Constituciones)

1946

Se señalan algunas reformas que se introducen al campo constitucional, en lo referente a las Municipalidades, como la permanencia del alcalde dentro de la corporación Municipal es solo con voto dirimente; la prohibición de dictarse leyes que perjudique a la normal recaudación de los fondos o impuestos Municipales fijados por este a la propiedad urbanas otorga la facultad de la regulación específica de los impuestos y rentas de manera que pueda garantizarle su autonomía



1967

En esta constitución se destacan varios aspectos relativos a la Municipalidad, tales como que cada cantón constituye un Municipio y el Gobierno Municipal está a cargo del Concejo, cuyos miembros son elegidos por votación directa y secreta lo que se refiere al alcalde continúa igual que en la anterior constitución. Los Municipios gozan además de la autonomía funcional y económica para el mejor cumplimiento de sus fines que son propios.

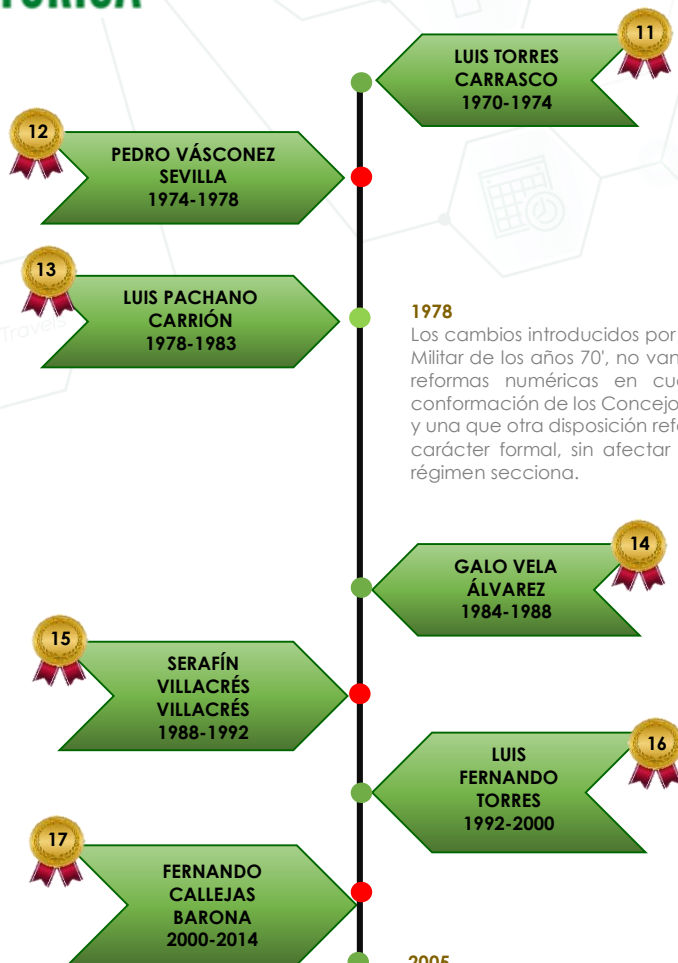


REPÚBLICA DEL ECUADOR
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MUNICIPALIDAD
**LINEA
HISTÓRICA**

**RECUENTO HISTÓRICO DE LA MUNICIPALIDAD
EN EL ECUADOR (por Constituciones)**



1978

Los cambios introducidos por la Dictadura Militar de los años 70', no van más allá de reformas numéricas en cuanto a la conformación de los Concejo Cantónales, y una que otra disposición reformatoria de carácter formal, sin afectar de fondo al régimen secciona.

2005

Los cambios y reformas de 1.984, así como las reformas y codificación de la Ley convertida en Orgánica, a partir del 2.005, (Ley Orgánica de Régimen Municipal), sienta los nuevos precedentes en las reformas introducidas a la Ley, de manera particular, por cuanto se mira esencialmente a la Autonomía económica, administrativa, financiera, de la Municipalidades Ecuatorianas, los mecanismos legales que permiten un proceso de Descentralización bastante afianzado y con miras para que estos organismos seccionales puedan subsistir de manera independiente y más robusta, abren un camino para que las Instituciones territoriales municipales se conviertan en verdaderos gestores y ejecutores de la obra pública de manera más directa y cercana sus pobladores, sin depender del centralismo absorbente del Estado o Gobierno central



MUNICIPALIDAD LINEA HISTORICA

RECUESTO HISTÓRICO DE LA MUNICIPALIDAD EN EL ECUADOR (por Constituciones)

2008

Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

2011

Se resolvió denominar al Gobierno Cantonal de Ambato como Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, pudiendo también identificárselo como GAD Municipalidad de Ambato

2010

Con la aprobación del Código Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) se establece la organización político - administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera



**JAVIER
ALTAMIRANO
SÁNCHEZ
2019-
ACTUALIDAD**



**LUIS
AMOROSO
MORA
2014-2019**



REPÚBLICA DEL ECUADOR
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

Ilustración 2.- Línea Histórica de la Municipalidad



2.3. Funciones, competencias, facultades, roles y atribuciones de la institución.

En el 2011 con la aprobación del Código Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en su Art. 1.- Ámbito, establece:

Que, *“la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera”* se resolvió denominar al Gobierno Cantonal de Ambato como Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, pudiendo también identificárselo como GAD Municipalidad de Ambato o por las siglas GADMA.



- **Naturaleza de los GAD municipales³**

El mismo COOTAD en su artículo 53, establece la naturaleza jurídica de los gobiernos autónomos descentralizados municipales como son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

- **Funciones**

Según lo establecido en el COOTAD en su Artículo 29, establece como funciones de los gobiernos autónomos descentralizados, el ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

³ COOTAD.- Artículo 53.- Naturaleza de los Gobiernos Autónomos Descentralizados
pág. 28



- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

- **Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales⁴**

Son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno lo establecido en el artículo 54⁵ del COOTAD:

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

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de

⁴ COOTAD.- Artículo 54.- Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados



calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;
- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;
- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y



ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana promoviendo el bienestar animal;
- s) Fomentar actividades orientadas a cuidar, proteger y conservar el patrimonio cultural y memoria social en el campo de la interculturalidad y diversidad del cantón;
- t) Implementar planes y programas destinados a la prevención integral del fenómeno socioeconómico de las drogas, conforme con las disposiciones legales sobre esta materia y en el marco de la política nacional; y,
- u) Las demás establecidas en la Ley.

- **Competencias de los GAD municipales⁶**

Son el conjunto de acciones o actividades que, en forma exclusiva o compartida, realizan legítimamente uno o varios niveles de gobierno. Son Componentes de un sector en los cuales una institución o nivel de gobierno tiene capacidad o potestad de ejercicio. Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley (Artículo 55 COOTAD):

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes

⁶ COOTAD. - ARTÍCULO 55.- Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales
pág. 31



de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.



• **Competencias concurrentes para los GAD municipales**

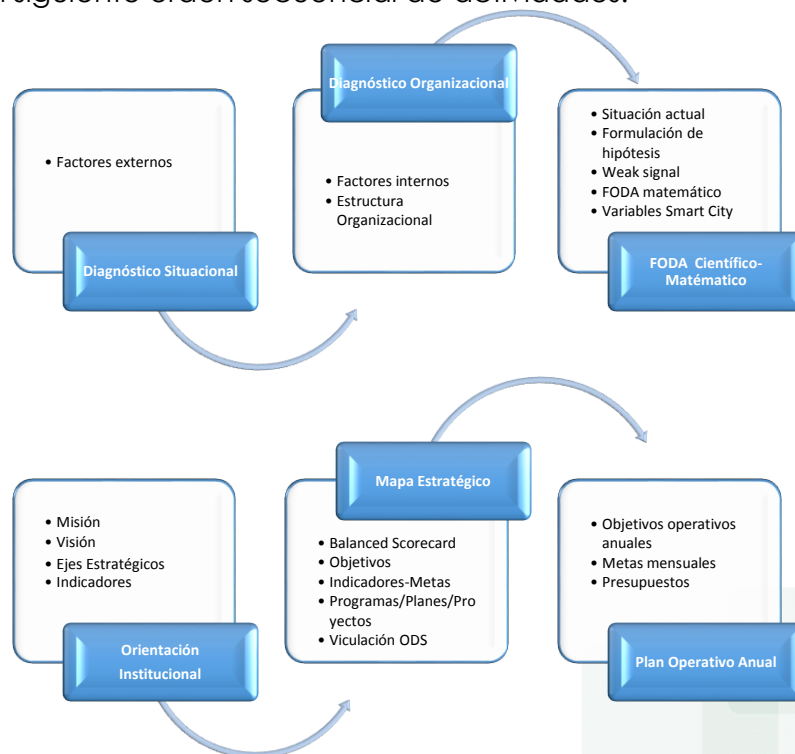
Según el COOTAD, le otorga a los GAD municipales una serie de competencias que en el tiempo deben ser asumidas por estas instituciones, con el propósito de descentralizar las funciones del Estado. Según esta norma jurídica las facultades sobre una competencia pueden estar sujetas a distintos niveles:

1. Rectoría
2. Planificación
3. Regulación
4. Gestión, y
5. Control

Es importante conocer las posibilidades que tienen los GAD municipales en cuanto a la transferencia de competencia por parte del Estado.

3. Metodología

El presente Plan estratégico institucional se ha elaborado de acuerdo a los lineamientos e instrumentos de planificación establecidos para las instituciones públicas, así como la novedad de inclusión de la Metodología del Plan Estratégico Matemático (P.E.M.) dicha metodología de trabajo establece una secuencia lógica de actividades hasta la consolidación del Plan estratégico institucional, esta concibe el siguiente orden secuencial de actividades:



Tal como se puede apreciar en la figura anterior, la secuencia lógica de la planeación estratégica detalla los siguientes pasos:

- a) **Diagnóstico Situacional.** – Analiza los factores externos que inciden en el GADMA, así como la valoración de varias encuestas aplicadas a la ciudadanía.
- b) **Diagnóstico Organizacional.** - Analiza los factores internos de la municipalidad, así como la valoración de varias encuestas y entrevistas aplicadas a los funcionarios de la municipalidad y revisión de planes del periodo anterior 2015-2019.
- c) **Análisis estratégico basado en la metodología del Plan Estratégico Matemático (PEM) que contempla.**
 - Una valoración del contexto organizacional interno y externo, aplicando los pasos del método científico.
 - Formulación de Hipótesis que permite explicar el problema, a través de recoger los hechos portadores de gérmenes del futuro que surgen de analizar las weak signal de las que habla Michael Porter e Igor Ansoff lo que permite llegar a descubrir oportunidades, amenazas o riesgos futuros que a la fecha no existían.
 - Análisis de incertidumbre, la cual permite identificar la existencia de variables definidas como oportunidades y amenazas futuras.
 - Análisis matemático de cada variable para determinar su nivel de impacto e incertidumbre, el cual se concluye en un gráfico de 4 cuadrantes, debido al impacto e incertidumbre que presentó cada variable.
 - La conclusión que confirmaba la hipótesis.

- En el contexto interno se identifican fortalezas y debilidades.
- Con la valoración matemática de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Y el uso del método científico se identifica en qué punto se encuentra la organización.
- Análisis desde la perspectiva sistémica que identifica el nivel de prioridad para cada debilidad, fortaleza, oportunidad y amenaza.

d) **Mapa Estratégico.**

Tomando como input las variables de mayor impacto se crearon objetivos estratégicos, dada la gran cantidad se priorizaron los primeros 16 y de los cuales se definieron 9 que son los que formarán parte del PEI Plan Estratégico Institucional, los restantes quedarán a cargo del área de Planeación Estratégica para darles seguimiento a su futuro impacto e incertidumbre e irán siendo agregados al PEI a medida que se vayan logrando los primeros Objetivos o exista suficiente cantidad de recursos para su ejecución.

Los Objetivos fueron encolumnados en tres Ejes Estratégicos: Smart City (Ciudad Inteligente), Productividad en la Gestión Municipal, y excelencia en el Servicio al Cliente se creó la Visión, Misión, Valores y Políticas Institucionales.

Se articuló una matriz vinculando los Objetivos de Ambato PDOT, con los objetivos del PND y los 17 ODS Objetivos de Desarrollo sostenible, se procede a la construcción del Balanced Scorecard, diseñando el Mapa Estratégico y la Matriz de Gestión de Objetivos, Indicadores, metas, Planes, programas o Proyectos.

4. Diagnóstico

4.1. Diagnóstico Situacional

4.1.1. Demográfico

Según el último censo 2010 el Cantón Ambato tenía una población de 329.792 habitantes, lo que la convirtió en el décimo cantón más poblado del país. (INEC, Población y Demografía, 2010)

De acuerdo con el análisis demográfico y tomando como base la población del cantón Ambato desde el censo del 2010, se establece que el cantón Ambato tiene una población de proyectada al año 2020 de 388.813 habitantes. (INEC, Población y Demografía, 2010)

En el análisis presentado en la Conferencia Hábitat III , de acuerdo con las tendencias de distribución de la población, las ciudades fueron clasificadas en Metrópoli, Grande, Mediana y Pequeña. Ambato, en relación con el resto de las ciudades del país es considerada una ciudad mediana. (Hábitat III, 2016)

En la tabla siguiente se puede evidenciar la densidad poblacional del cantón Ambato.

Tabla 1.- Superficie, población y densidad poblacional del Cantón Ambato por parroquia

ORD	Parroquias	Población (Hab) 2010	Población (Hab) 2020	AREA (Ha)	Densidad poblacional 2020 (Hab/área (Ha)
URBANO					
1	ATOCHA FICOA	13490	15904.243	357.52	42.92
2	CELIANO MONGE	34565	40750.9385	527.38	77.37
3	HUACHI CHICO	23627	27855.4151	615.69	55.06
4	HUACHI LORETO	31107	36674.0762	319.49	89.75
5	LA MATRIZ	22562	26599.817	374.57	58.27
6	LA MERCED	14266	16819.1202	198.64	65.29
7	LA PENINSULA	9518	11221.3925	471.79	29.17
8	PISHILATA	23128	27267.1114	1759.13	18.16
9	SAN FRANCISCO	6211	7322.554	51.17	99.21
RURAL					
1	AMBATILLO	5243	6181.31551	1279.02	5.23

2	ATAHUALPA	10261	12097.3638	944.25	15.76
3	AUGUSTO N MARTINEZ	8191	9656.90546	3109.15	2.86
4	CONSTATINO FERNANDEZ	2534	2987.49828	1965.7	1.37
5	CUNCHIBAMBA	4475	5275.87009	1973	2.68
6	HUACHI GRANDE	10614	12513.5386	1415.44	12.49
7	IZAMBA	14563	17169.2729	2945.36	6.67
8	JUAN BENIGNO VELA	7456	8790.3659	3638.77	2.26
9	MONTALVO	3912	4612.11258	1044.89	4.68
10	PASA	6499	7662.09603	4793.35	1.38
11	PICAIHUA	8283	9765.37027	1599.74	5.87
12	PILAHUIN	12128	14298.4922	42591.18	0.33
13	QUISAPINCHA	13001	15327.729	12216.52	1.21
14	SAN BARTOLOME	9094	10721.5112	1106.78	9.85
15	SAN FERNANDO	2491	2936.80277	10622.73	0.25
16	SANTA ROSA	21003	24761.81	3974	7.97
17	TOTORAS	6898	8132.50322	765.34	11.55
18	UNAMUNCHO	4672	5508.12627	1571.26	3.53

Fuente: GADMA-2021

En cuanto a la población por sexo, conforme a la dinámica nacional, existe un porcentaje mayor de población femenina respecto a la masculina. Más allá de las variantes en cuanto a sexo, es importante destacar la necesidad de identificar que la población femenina es una población joven y aunque se ha puesto en evidencia que la fecundidad muestra un curso descendente a nivel nacional, es necesario un amplio proceso que posibilite un adecuado ejercicio de derechos sexuales y reproductivos para este sector; cabe recordar que el embarazo adolescente constituye una problemática latente a nivel nacional.

En este sentido, el reconocimiento de las condiciones de la población femenina constituye un reto y una obligación dentro de la planificación y la gestión en el territorio.

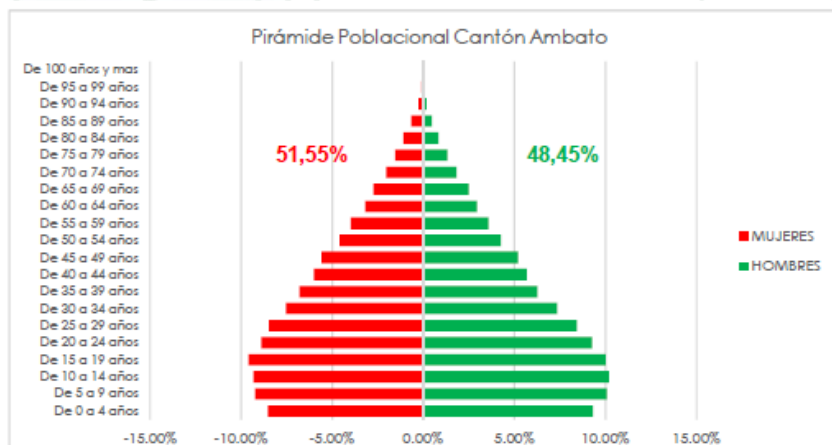


Ilustración 5.- Pirámide poblacional por género y rango etario del cantón Ambato

Fuente: PDOT (PDOT 2050)

En cuanto a la edad de la población, la transición demográfica que afronta el país y que determina la existencia de una población joven se expresa en las cifras arrojadas. (INEC, Población y Demografía, 2010)

En el gráfico anterior, de acuerdo a grupos etarios, se puede observar que la mayor concentración de población se encuentra en el segmento de niños niñas, adolescentes y adultos jóvenes, lo cual va en concordancia con la dinámica poblacional nacional caracterizada por un perfil etario joven. Esta situación exige la generación de políticas inmediatas que beneficien a este sector y que posibiliten una adecuada calidad de vida en los ciclos de vida posteriores.

4.1.2. Geográfico

La aprobación de la nueva Constitución del Ecuador en (2008), y la posterior aprobación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD (2010), significó la construcción de una nueva concepción del territorio nacional puesto que plantea la estructuración de regiones con el fin de superar inequidades y diferencias entre ciudades o zonas tradicionalmente prósperas, frente a otras regiones históricamente olvidadas y relegadas de las propuestas de desarrollo económico y social del país.

Entre los objetivos de la regionalización se encuentra: optimizar los recursos y lograr que los niveles administrativos de planificación del Estado se encuentren más cerca de la ciudadanía, se busca garantizar la equidad territorial pues los servicios y su administración se planifican desde el mismo territorio, acorde a las demandas de la ciudadanía y orientados a lograr el Buen Vivir.

Finalmente permite trabajar en una planificación y organización nacional con una visión territorial, pensando en todas las particularidades de todos los rincones de la Patria.

Se plantea contar con 9 zonas de planificación, cada una constituida por distritos y éstos a su vez por circuitos. Desde este nivel se coordina estratégicamente las entidades del sector público, a través de la gestión de la planificación para el diseño de políticas en el área de su jurisdicción. El distrito es la unidad básica de planificación y prestación de servicios públicos. Coincide con el cantón o unión de cantones. Se han conformado 140 en todo el país. Cada distrito tiene un promedio de 90.000 habitantes. Sin embargo, para cantones cuya población es muy alta como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas se establecen distritos dentro de ellos.

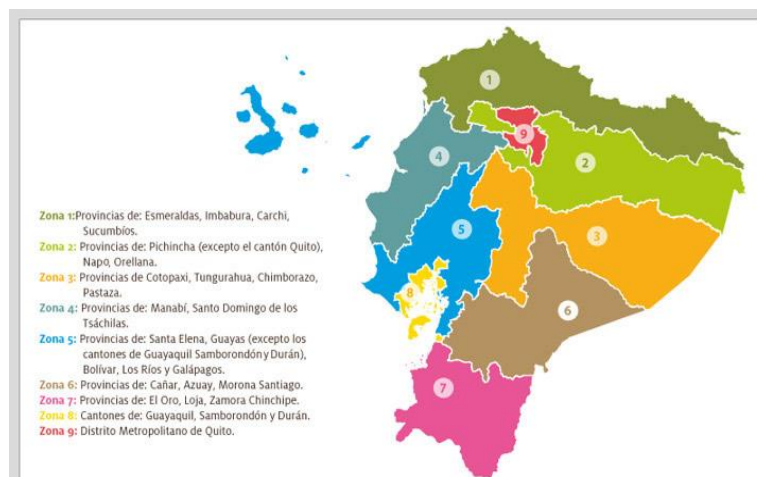


Ilustración 6.- Niveles Administrativos de Planificación

Fuente: Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2015)

Como se puede apreciar en la Ilustración 6, la provincia de Tungurahua corresponde a la Zona 3 junto a Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Pastaza.

La provincia de Tungurahua está situada en el centro del país, sobre la hoya del Pastaza.

La ciudad conocida como San Juan Bautista de Ambato, cabecera del Cantón Ambato y capital de la Provincia de Tungurahua, así como la urbe más grande y poblada de la misma. Se localiza al centro de la Región interandina del Ecuador, atravesada por el río Ambato, a una altitud de 2580 msnm y con un clima andino de 15°C en promedio.

Por su ubicación geográfica, el cantón Ambato está definido como un nodo de estructuración nacional; en este sentido, se reconoce la dinámica histórica y actual que ha tenido Ambato, como un nodo de comercio con incidencia en todo el territorio nacional. Ambato posee un área de 102.232 Ha, conformado en su estructura político-administrativa por parroquias urbanas y rurales.

La zona urbana, que agrupa a 9 parroquias:

San Francisco, La Merced, Celiano Monge, Huachi Loreto, Huachi Chico, La Matriz, Atocha – Ficoa, Pishilata y La Península.

Mapa 1.- Distribución de las parroquias urbanas del cantón Ambato

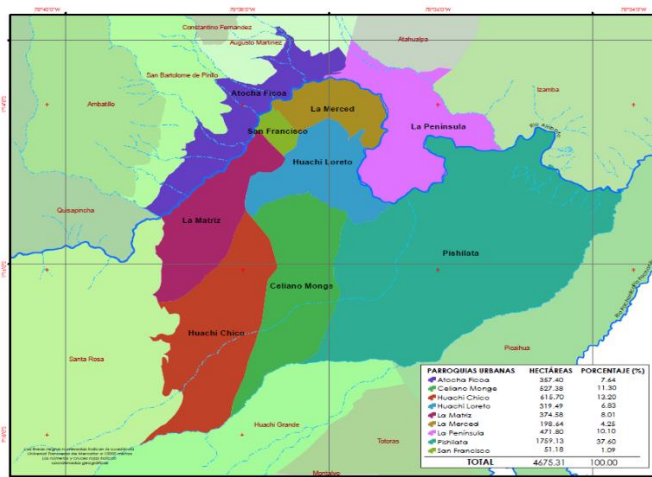


Ilustración 8.-Distribución de las parroquias urbanas del cantón Ambato

Fuente: GADMA 2020

Por otra parte, las 18 parroquias rurales son:

Ambatillo, Atahualpa, Augusto N. Martínez, Constantino Fernández, Huachi Grande, Izamba, Juan Benigno Vela, Montalvo, Pasa, Picaihua, Pilahuín, Quisapincha, San Bartolomé de Pinillo, San Fernando, Santa Rosa, Totoras, Cunchibamba y Unamuncho.

Mapa 2.- Distribución de las parroquias rurales del cantón Ambato

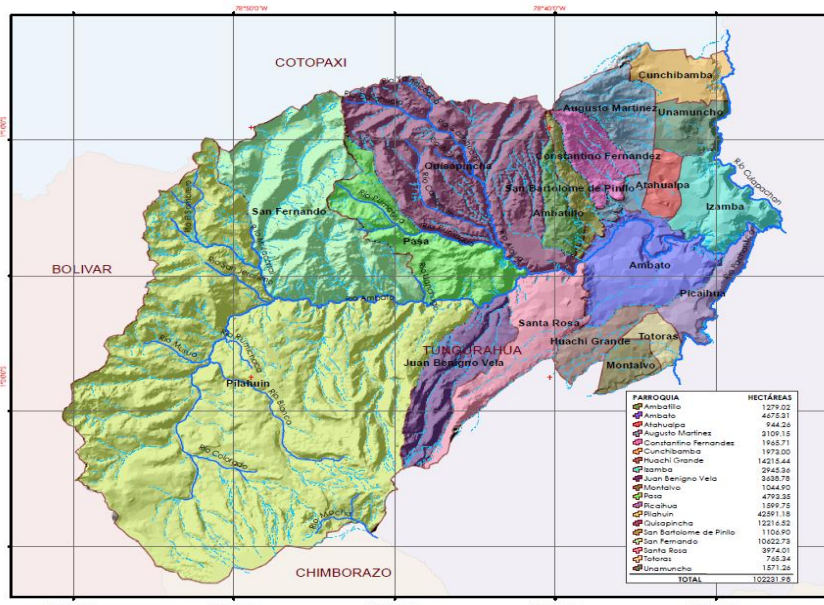


Ilustración 9.- distribución de las parroquias rurales del cantón Ambato

Fuente: GADMA 2020

4.1.3. Económico

Según la información reportada en el PDOT (PDOT 2050, 2021) de la municipalidad:

El cantón Ambato se caracteriza por tener una vocación fuertemente comercial y manufacturera. Todos los días se comercializan al por mayor y menor productos provenientes del agro, agroindustrias, artesanales e industriales.

Ambato se ha constituido en un nodo de desarrollo económico de la región central de la Sierra ecuatoriana, basado en el comercio y manufactura. Este nodo de desarrollo está determinado por múltiples condiciones como la ubicación geográfica, ser un nodo modal y de comunicación entre las regiones amazónica y costeña del país, a más de las relaciones y comunicaciones establecidas por el eje panamericano, que une a las distintas provincias interandinas.



En los últimos años, esta tendencia se ha acentuado como consecuencia de los crecientes flujos comerciales. El incremento de la demanda interna de determinados productos y las dificultades que han tenido otras zonas del país para producir bienes con mayor valor agregado ha hecho que los productos comercializados hacia otras ciudades del país, aumente (ubicadas en la región Amazónica y la Costa) y el cantón Ambato se fortalezca económicamente.

Las relaciones interurbanas e intrarurales caracterizan el paisaje también de vocación agrario del cantón, dándole una apariencia multicolor salpicada de centros urbanos dispersos, unidos por una red vial que abarca a los pueblos y caseríos del cantón Ambato.

Las principales actividades económicas generadoras de trabajo y dinamizadores de la economía en la zona rural del cantón están relacionadas con la agricultura, ganadería y artesanía; mientras que, en la zona urbana la industria metal - mecánica, el comercio (tanto las ventas al por mayor como al por menor), construcción y actividades inmobiliarias; al mismo tiempo el empleo en instituciones estatales como educación, salud y administración pública también son importantes.

Su agricultura y ganadería permite analizar a detalle sus modos de producción vigentes en el cantón, sus particularidades y características y la importancia que cada uno de ellos tiene en la economía local y cantonal. La actividad agrícola se desarrolla en casi la totalidad del cantón y es la principal actividad generadora de trabajo en la zona rural con 26.619 personas dedicadas a esta actividad. La tenencia de la tierra en su mayoría es individual y propia con título.

Gran parte de las actividades productivas orientadas al mercado externo e interno son fundamentalmente extensivas en el uso de tierra y altamente demandantes en la utilización de agua y energía. Presentan además, serias debilidades en términos de sustentabilidad, pues se caracterizan por la dependencia de altos volúmenes de insumos externos (muchos de ellos de



notoria nocividad: pesticidas) y por la generación de considerables flujos de desechos, residuos sólidos y líquidos que son usados en la agricultura sin tratamiento previo (comercio, subproductos agropecuarios, industria metalmeccánica, curtiembre y materiales pétreos), que la mayoría de veces son depositados directamente en el ambiente.

Ambato cuenta con las facilidades, infraestructura y medios para enrumbarse en la industria turística y constituirse a mediano plazo en un potencial turístico tomando como pilar fundamental su boyante actividad industrial y comercial, de la mano de su riqueza cultural, natural y gastronómica, sin embargo, se deberán asumir los retos que tanto para los operadores turísticos, la propia institucionalidad turística del GADMA y de la infraestructura vinculada al sector se encuentran al frente.

La importancia de los actores de la Economía Popular Solidaria (EPS) debidamente geo- referenciados desde la Superintendencia de Economía Popular Solidaria (SEPS) asentados en este cantón, con la existencia de 263 organizaciones, y recoge la esencia y riqueza de este sector y los esfuerzos del mismo para “competir” por espacios y nichos productivos más formales y sostenibles para su fortalecimiento, pero también entender sus limitaciones y desafíos para su fomento y apoyo desde las instituciones vinculadas.

A pesar de las consideraciones de comercio de producción, agrícola y ganadera, Ambato es la segunda ciudad con la tasa de desempleo más alta del país y con la tasa más baja de empleo adecuado, por lo que también esta problemática es un reto para administración actual.

4.1.4. Tecnológico

La cobertura móvil ha tenido un gran crecimiento en los últimos años a nivel nacional, Ambato no es la excepción ya que posee una alta cobertura de servicio que proporcionan las operadoras móviles, telefonía celular siendo la cobertura 85,90% en la zona urbana y en ciertas parroquias rurales con más baja cobertura siendo el 35% (Pasa).

El acceso al internet cada vez es más asequible. Sin embargo, la cobertura es aún limitada de internet, en la zona urbana presenta el 86,10% mientras que en ciertas zonas rurales es nulo.

Únicamente en la zona urbana se cuenta con una cobertura de la telefonía fija o convencional mayor al 50%, mientras que en varias zonas rurales aún existe alta demanda de servicio.

La cobertura de energía eléctrica en el Cantón Ambato es mayor del 90% y con un buen servicio.

A fin de soportar el crecimiento tecnológico la municipalidad enfrenta el reto de realizar propuestas de innovación y desarrollo. Como implementar en áreas públicas el servicio gratuito de internet.

4.1.5. Socio Cultural

La ubicación geográfica del cantón Ambato, facilita el desarrollo social y comercial, promoviendo un auge comercial debido a un fuerte dinamismo en el mercado, lo que convierte a Ambato en una ciudad atractiva para la migración ya que, a simple vista y percepción del migrante, permitirá mejorar sus condiciones de vida. La migración interna ha causado diversos impactos sociales y territoriales en la ciudad. Uno de los casos es el proceso de crecimiento, que ha ido propiciando una ocupación paulatina del territorio, muchas veces en forma desordenada, o simplemente ha sido una cuestión espontánea en la que la misma población ha generado sus propios mecanismos de crecimiento y expansión. La ciudad de la periferia ha crecido a través de parcelamientos que no tienen una organización o un diseño predeterminado y aparecen como barrios informales.

Respecto a la educación formal, la tasa de analfabetismo a nivel provincial alcanza el 7,5% mientras que a nivel cantonal esa cifra se limita al 5%. Una de las parroquias con mayor concentración de analfabetismo es

Quisapincha con 1.881 habitantes, situación similar se presenta Santa Rosa con 1.821, seguido de Pilahuín con 1.798 habitantes.

El sistema de salud y educación se encuentran totalmente centralizados en la ciudad de Ambato, dejando de lado las necesidades de las parroquias rurales, además, la municipalidad cuenta con su propio servicio de salud que brinda a la comunidad. Existen mayor número de establecimientos educativos en el área urbana que en el área rural.

La provincia de Tungurahua se ubica en cuarto lugar en cuanto a mortalidad materna. La tasa provincial alcanza los 129 por cada 100.000 nacidos vivos. Hasta el año 2010 esta cifra reflejaba una problemática preocupante pues superaba la tasa nacional de 93.

En cuanto a los determinantes de muerte materna se ha establecido que a nivel nacional prima: Alta fecundidad, Baja prevalencia de anticoncepción, Edad, Nivel Educativo y sitio de residencia. Este último factor tiene que ver con una baja cobertura y calidad de los servicios de salud, lo que limita el desplazamiento de las madres a los servicios de salud y genera una demora en la atención médica.

Según estadísticas manejadas en el archivo nacional de datos y metadatos¹. (INEC, 2012), Tungurahua es la segunda provincia con mayor índice de verde urbano a nivel nacional (10,12 m²/hab). Y con relación al cumplimiento de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018). En cuanto a cifras cantonales, el número total de áreas verdes es de 10 m²/hab, con una extensión de 1.555.179,92 m². El índice de verde urbano en Ambato es del 9,22 m²/hab., esto significa que cumple con los parámetros sugeridos por la OMS. Hay que tomar en cuenta que estos cálculos se los realizó tomando en cuenta que en nuestro cantón el área correspondiente a la Reserva faunística del Chimborazo, lo que hace que estos valores adecuados no se reflejen en el área urbana del cantón, en donde se evidencia una escasez de áreas verdes.

La ciudad de Ambato tiene varios lugares considerados patrimonio tangible. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA), ha generado diversas estrategias para salvaguardar dicho patrimonio y de igual forma ha generado rutas turísticas y culturales para que sean conocidas por todo el Ecuador. De esta manera, se pueden mantener presentes el folclore, la música típica y demás manifestaciones culturales del cantón.

El patrimonio intangible es el que ha permitido que el cantón sea un lugar atractivo al turista y a su vez ha mantenido viva la identidad del cantón. Su amplia variedad gastronómica y saberes ancestrales, combinados con la medicina, han generado que la población de Ambato siga manteniendo viva estas prácticas.

El confinamiento por la pandemia ha retado al municipio de Ambato a atender las necesidades de la población que se han agravado y que reflejan la necesidad de el desarrollo de un trabajo articulado con los diferentes niveles de gobierno.

4.1.6. Político

La planificación constituye la herramienta básica de gestión para las autoridades de los gobiernos nacionales y seccionales, puesto que establece la visión de desarrollo y los lineamientos que orientan las acciones e inversiones para el desarrollo integral del territorio.

La Constitución (2008) posiciona a la planificación y a las políticas públicas como medios para lograr los objetivos del Buen Vivir. Además, establece como objetivos de la planificación propiciar la equidad social y territorial, promover la igualdad en la diversidad, garantizar derechos y concertar principios rectores de la planificación del desarrollo.

En el Ecuador, se promulga el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD (2010) como norma que

determina el campo de acción, funciones y competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Es el marco que recoge la Constitución de la República, reconoce al estado ecuatoriano como descentralizado, guiado por los principios de equidad interterritorial, integración, solidaridad y unidad territorial.

En 2015, se aprobó la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Conferencia Río 20+, 2015) con el compromiso de Ecuador y 192 países para la efectiva implementación de esta hoja de ruta hacia la dignidad, la justicia y la equidad en el planeta.

Consecuentemente, el 19 de abril de 2018, el presidente de la República del Ecuador, Lenín Moreno, mediante Decreto Ejecutivo 371, reitera este compromiso y declara como política pública del Gobierno Nacional la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y dispone a la entidad rectora de la Planificación Nacional que garantice la alineación de esta Agenda con los instrumentos de Planificación, en coordinación con los diferentes niveles de gobierno.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo, Ecuador asume los compromisos de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nivel global; no obstante, reconoce que los retos de desarrollo implícitos son de largo plazo y requieren de esfuerzos articulados y progresivos. Por tanto, es necesario sumar los objetivos locales a los nacionales y enfocarlos hacia la consecución de los compromisos globales.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (Ecuador, 2017) "Toda una Vida" es el primer instrumento de planificación, que direcciona la gestión pública para el cumplimiento de los programas de gobierno y el logro de metas nacionales.

Tal como está organizada la administración pública en el país, la gestión del desarrollo territorial (PDyOT), debe entenderse como una gestión multinstitucional en la que, deseablemente, el municipio y sus instituciones

como organismos sectoriales deberían jugar el importante rol de coordinadores de este proceso.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial tiene la finalidad de detectar a nivel general los principales problemas y necesidades básicas de la ciudad y el cantón en lo físico espacial y socio económico de su población; y, a partir de ellos, plantear las propuestas de solución específicas, en el marco de un "Modelo de Desarrollo", adecuado a la realidad actual y las perspectivas futuras, para garantizar sostenibilidad en el tiempo, así como plantear una visión integral sectorial.

El PDOT está estructurado en 5 componentes:

- Biofísico
- Económico-Productivo
- Socio cultural
- Asentamientos Humanos (que incluye movilidad conectividad)
- Político Institucional.

La planificación institucional deberá conseguir los resultados que retroalimenten y materializan la planificación nacional y local.

Para esto es necesario la articulación con los instrumentos de planificación nacional, local y el presupuesto. Esta articulación es de gran importancia, pues mientras los objetivos, políticas, programas y proyectos identificados en el proceso de planificación pública no se traduzcan en compromisos financieros contemplados en el presupuesto del GAD se construyan a través de procesos y proyectos liderados por la institución y que se ejecuten a través de las unidades operativas, no dejan de ser propósitos o buenas intenciones sin ninguna garantía de materialización.

4.1.7. Ambiental

Para el diagnóstico de la calidad del agua del cantón Ambato se toman en cuenta las microcuencas que conforman el sistema hidrográfico del Río Ambato cuerpo de agua que atraviesa la ciudad y es además el principal receptor de las descargas de aguas residuales de las diferentes actividades que se desarrollan en el cantón.

La construcción de los embalses de Mulacorral y Chuquiurco a la vez que han regularizado en parte el caudal del río Ambato, paliando así el déficit hídrico de la zona baja del cantón, han permitido una mayor superficie de tierra regadas en cultivos agrícolas sin tomar en cuenta criterios técnico. La contaminación de las aguas, tanto en el eje de los ríos como en los canales y acequias, provoca problemas a la producción agropecuaria, especialmente cuando las hortalizas son irrigadas con aguas, que según los análisis de calidad corresponden a la categoría "muy mala"; las cuales se encuentran en los ejes de los ríos, a partir de la cota de los 2.640 msnm.

Respecto a la calidad del agua de las fuentes de agua es considerada buena, debido a que con base en el monitoreo que realiza el laboratorio de control de calidad de la EP-EMAPA-A las fuentes estas cumplen los criterios de calidad de fuentes de agua para consumo humano y doméstico.

La calidad de agua, en las zonas altas de las subcuencas, está considerada como apta para cualquier uso, mientras va descendiendo el agua por los cauces de los ríos a las partes medias y bajas se va contaminando, especialmente por las descargas sanitarias de los poblados que cruzan, debido a que en la zona deficitaria de agua, están asentadas 8 de las 9 cabeceras cantonales de la provincia, que descargan en los ejes de los ríos aguas servidas procedentes de hogares e industrias; como es el caso de la de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, que tiene un promedio de descargas directas al río Ambato de 1,1 m³/s.

La superficie agrícola que se riega con agua contaminada por las acequias que toman agua de los ejes de los ríos: Cutuchi, Ambato, Pachanlica y Patate, es de aproximadamente 3.800 ha. de las cuales la mayor área corresponde a la superficie cubierta por el canal Latacunga Salcedo Ambato.

Las actividades industriales se encuentran dentro de las áreas urbanas, por lo tanto, las aguas residuales industriales y las aguas servidas urbanas se mezclan en los ríos. El 45% de las industrias de la provincia se ubican en el cantón Ambato, incluyendo la industria de las curtiembres, textiles, lácteos, el parque industrial y el camal, como las más contaminantes.

De acuerdo con las proyecciones de EP-EMAPA-A no existe problema en el abastecimiento de agua para la población, llegando con una cobertura del 97,63 % del total de usuarios.

El cantón Ambato tiene suelos cuya geología tiene como predominante material volcánico, es decir flujos de lava, toba, piroclásticos de la era terciaria y cenizas de la era cuaternaria. Otra porción de suelos tiene su origen en depósitos glaciales, nieve, granito, depósitos aluviales.

Esto dio origen a un relieve claramente marcado por dos formas: una constituida por la cordillera occidental, (más de la mitad del cantón) donde se destaca el volcán Chimborazo, y la otra constituida por el callejón interandino. La configuración orográfica es sumamente accidentada en virtud de una serie de lomas, colinas, quebradas y profundos barrancos. El torrente más importante es el río Ambato.

Desde el punto de la geomorfología se puede distinguir cuatro dominios: sistema volcánico, cimas frías de las cordilleras occidental y real, relieves de fondos de cuencas interandinas y medio aluvial de sierra, que dan al cantón una característica especial de esta microcuenca amazónica desde el occidente hacia el oriente.

Los suelos resultantes de los aspectos anteriores principalmente son de pH prácticamente neutro a ligeramente ácido que pertenecen al orden andisoles que cubre más del 60% de los suelos del cantón, con buenas disponibilidades de calcio y magnesio, pero bajos en micronutrientes por lo que se deben elegir técnicamente las especies a cultivar.

En el cantón generalmente existe una predominancia de temperatura promedio comprendida entre 13°C y 15°C. Las temperaturas mínimas promedios no bajan de los 2°C y las máximas promedias no suben de los 27°C, debiendo tener en cuenta el rango altitudinal. El mismo parámetro debe ser contemplado para analizar las precipitaciones, con lluvias de alrededor de 1000 mm anuales en las partes altas llegando a menos de 500 mm en las zonas bajas. Las lluvias no suelen ser de gran intensidad en especial en zonas urbanas. Existe una alta evaporación, mayor a las precipitaciones los que implica un déficit hídrico natural de más de 2.500 mm/año. Las velocidades máximas de los vientos han llegado a los 20 m/s.

Como en el resto del país, la cronología del uso del suelo ha sido el de realizar tala de los bosques nativos para propiciar la ganadería y la agricultura y se puede apreciar una disminución de ellos del 83% desde el año 1986 a la fecha en contraste con las zonas agrícolas y zonas urbanas que han tenido un notorio aumento en sus superficies. Otro ecosistema que ha sufrido el impacto es el páramo (sobre la cota 3600 m.s.n.m.) que también ha tenido una disminución en su superficie aumentando en altitud la frontera agrícola con cultivos y con ganadería extensiva.

Afortunadamente para esta última zona se ha declarado un área protegida, Reserva de Producción Faunística Chimborazo que ha señalado un límite al aumento de la frontera agrícola; aportando también la legislación actual que determina como cota mínima los 3300 m.s.n.m.

Las actividades industriales se encuentran dentro de las áreas urbanas, por lo tanto, las aguas residuales industriales y las aguas servidas urbanas se mezclan en los ríos. El 45% de las industrias de la provincia se ubican en el

cantón Ambato, incluyendo la industria de las curtiembres, textiles, lácteos, el parque industrial y el camal, como las más contaminantes.

En el cantón hay presencia de 12 ecosistemas de vegetación natural, que lamentablemente su representatividad disminuye constantemente, lo que implica una disminución en la flora pero también en la fauna asociada a estos hábitats naturales. Los incendios forestales naturales o antropogénicos en su mayoría, han sido los causantes de esta disminución. La poca reforestación o revegetación no contribuyen a recuperar dichos espacios naturales, aun existiendo estudios que señalan en primera instancia las superficies implicadas. La conservación de los pocos espacios naturales está radicada principalmente en la Reserva de Protección Faunística Chimborazo y en muy poca medida en el Bosque y Vegetación Protectora Casigana, lo que implica que se debe impulsar las áreas de conservación del GADMA, entre ellas una que se encuentra aprobada que es el Área de conservación de Calhua.

Desde el punto de vista ambiental, la ciudad de Ambato aparentemente no tiene grandes problemas de contaminación, en cuanto a la calidad aire, ya que al momento solo se cuenta con una estación de monitoreo, por lo tanto, sus resultados se dan en base a un solo punto dentro de la ciudad. En cuanto a la contaminación sonora los niveles sonoros obtenidos en los puntos de medición considerados son elevados, y se atribuyen directamente a la cantidad de vehículos livianos, y de una considerable cantidad de vehículos pesados que son considerados más ruidosos en comparación con los vehículos livianos.

La actividad minera en nuestro cantón afortunadamente no llega al 1% del territorio, sin embargo, el GADMA se ha preocupado de normar y controlar esta actividad, ya que se ha asentado sobre todo en las riberas de los ríos Cutuchi al norte de la ciudad y en el Río Ambato, provocando afectaciones al paisaje natural y movimientos en masa.

En cuanto a las amenazas o peligros que pueden afectar al cantón, se encuentra en primer lugar la posibilidad de un sismo de gran intensidad debido a las fallas geológicas que lo cruzan, en segundo lugar está la posibilidad de una sequía y en menor proporción la afectación por riesgo volcánico ya que en una eventual erupción del Chimborazo o Tungurahua se vería afectado con la caída de cenizas en mayor o menor grado. En situaciones muy puntuales sería afectado por inundaciones.

Consideramos que un programa de Educación Ambiental, masivo y coordinado podría bajar los niveles de afectación a la reducida vegetación de ecosistemas naturales como a los efectos de la contaminación antropogénica en sus distintas áreas (páramo, cultivos agrícolas, ganadería, zonas urbanas).

4.1.8. Legal

EL GAD Municipalidad de Ambato tiene atribuciones establecidas dentro COOTAD, a más como entidad autónoma descentralizada se encarga de realizar un control interno eficiente basado en los cinco componentes de control interno según el COSO y además se rige al Código Orgánico Administrativo COA.

Es importante recalcar que en su entorno de control demuestra compromiso con la integridad, valores éticos, además evalúa riesgos que permiten realizar actividades de inspección y supervisión de sistemas de control comunicando interna y externamente la información.

Dentro de sus principales principios fomenta la lealtad institucional, incentiva principios de colaboración a fin de contribuir con todas las normativas legales que rigen su competencia.

La municipalidad es un ente generador e impulsor del desarrollo en su territorio, es el encargado de emprender acciones de gestión y articulación, así como identificar a todos los actores que influyen en el territorio.. Es notorio la falta de normativa legal y actualizada con respecto a la realidad que

vive el cantón, con la estructuración del nuevo Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial es vital que le municipio impulse estrategias de actualización de las ordenanzas y normativa actual que vayan acorde a su nuevo PDOT Y PUGS.

4.2. Diagnóstico Organizacional

4.2.1. Consideraciones

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato, es el actor protagónico en el progreso del cantón y su zona de influencia, pues le corresponde las competencias de planificación y ejecución de acciones para el desarrollo territorial en concertación con todos los actores locales y en articulación con otros niveles de gobierno. El cumplimiento de sus responsabilidades exige un profundo proceso de fortalecimiento institucional para estar en sintonía con el modelo de desarrollo que la ciudadanía demanda, sin dejar por ello de cumplir con lo que manda la Constitución, el COOTAD y demás leyes ecuatorianas.

La organización interna es fundamental, puesto que permitirá que los procesos de gestión y administración de fondos públicos del cantón sean destinados de manera planificada, con la finalidad de solucionar problemas prioritarios que aquejan a la ciudadanía; por lo que es importante tener en cuenta que, tanto la institución como la ciudadanía en uso de su derecho de participación ciudadana deben trabajar en conjunto; los ciudadanos planteando las dificultades y la municipalidad proponiendo las soluciones.

Actualmente, el GAD Municipalidad de Ambato, cuenta con un orgánico estructural actualizado (GADMA, 2020), que regula las actividades y acciones del personal, a fin de establecer procedimientos globales para la institución, con el objetivo de brindar un servicio de calidad y calidez a los usuarios.



De igual manera, en base al marco jurídico que norma la participación ciudadana, se determinó un mapeo de los grupos sociales existentes en el cantón; con la finalidad de identificar los actores e integrarlos, de manera que participen activamente dentro de un espacio de diálogo libre y democrático, junto con las autoridades y servidores municipales.

4.2.2. Instrumentos de planificación vigente

El GAD Municipalidad de Ambato cuenta con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial, su última reforma, aprobado por el concejo cantonal el 27 de marzo del 2018 y notificado mediante RC-159-2018.

Además, al momento se encuentra en proceso de actualización de este instrumento, el mismo que tendrá una visión al 2050, y estará alineado a la normativa vigente establecido en la constitución, Código de planificación y Fianzas Públicas, COOTAD y LOOTUGS con sus respectivo reglamento y norma técnica.

4.2.3. Normativa Referente a Participación ciudadana

El GAD Municipalidad de Ambato cuenta con la "Ordenanza que crea y norma el sistema de participación ciudadana y control social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato" publicada en el segundo suplemento del registro oficial No. 379 de 20 de noviembre 2014.

4.2.4. Estructura Organizacional

El GAD Municipalidad de Ambato a través de la Resolución Administrativa No. DA-20-096, mediante la cual se reforma la estructura orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. El estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, se expide mediante Resolución Administrativa No. DA-20-0169.

La estructura orgánica basa en procesos tiene por objeto dotar al GAD Municipalidad de Ambato de un instrumento técnico de gestión que

permita mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios municipales, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado.

Para el cumplimiento de competencias, facultades, atribuciones, misión y, enfoque de productos y/o servicios estará conformado por: Funciones; Áreas de Gestión; Direcciones; Coordinaciones; Unidades; Secciones; Entidades Desconcentradas; Entidades Descentralizadas (Empresas Públicas), y; Entidades Adscritas.

- a) Funciones. - De conformidad con lo establecido en el Art. 29 del COOTAD, son funciones del GAD Municipalidad de Ambato las siguientes: Legislativa, Ejecutiva y Participación Ciudadana y Control Social.
- b) Áreas de Gestión. Para el efectivo ejercicio de competencias y cumplimiento de la misión institucional, la Función ejecutiva del GAD Municipalidad de Ambato cuenta con las siguientes áreas de gestión:
 - a. Área de Asesoría y Planificación
 - b. Área de Gestión Interna
 - c. Área Social, de servicio y Control Público.
- c) Direcciones, Coordinaciones, Unidades y Secciones.
- d) Entidades Operativas Desconcentradas
- e) Empresas Públicas Municipales
- f) Entidades Adscritas

A continuación, se presenta el Organigrama de la estructura orgánica del GAD Municipalidad de Ambato:

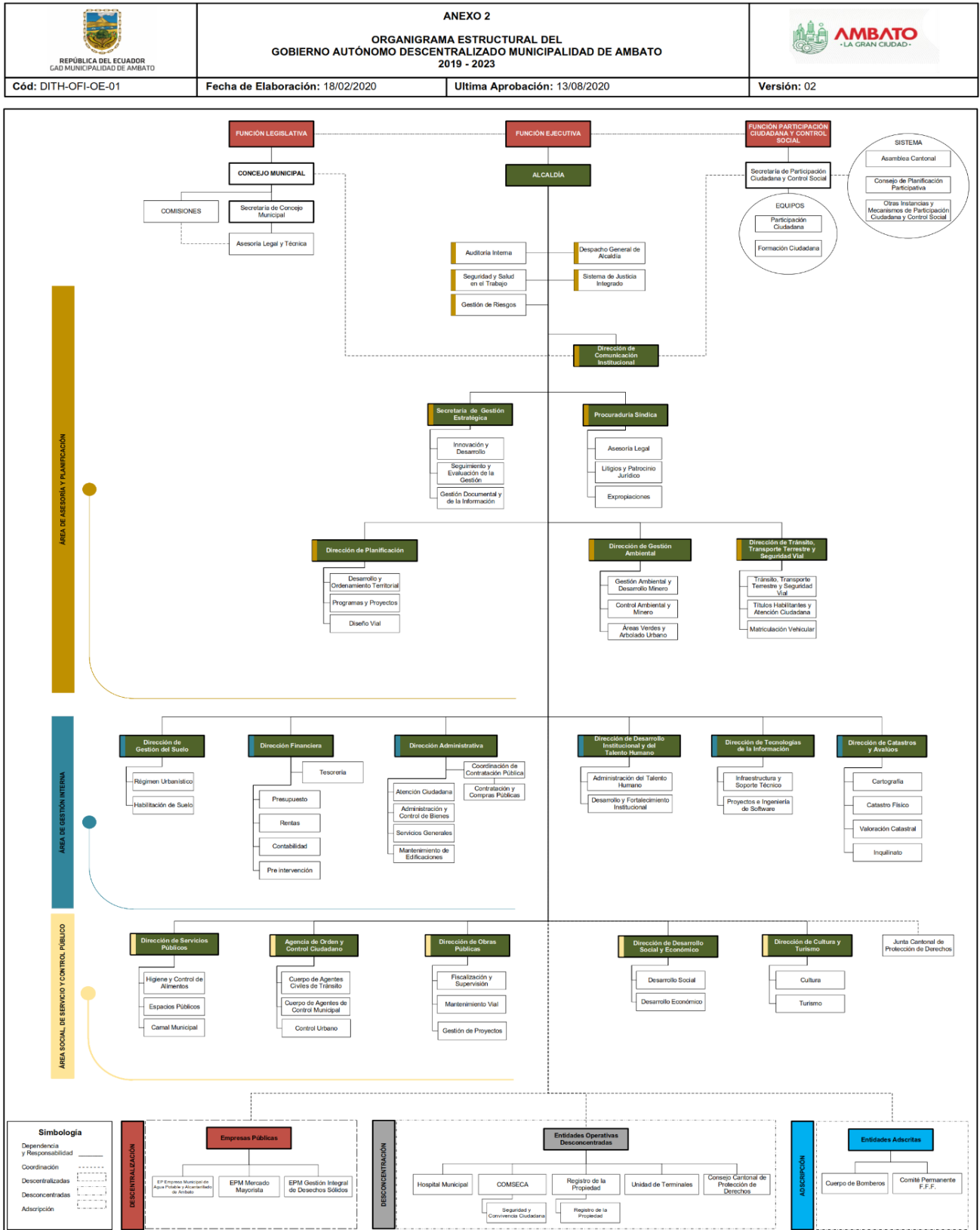


Ilustración 10.-Orgánico Estructural del GADMA

4.2.5. Recursos Humanos

En el marco de lo establecido en la ley Orgánica del Servicio Público, establece el régimen interno de administración del talento humano, cuyos capítulos se refieren a los deberes, derechos y prohibiciones a los servidores públicos; el régimen de licencias, comisiones de servicio y permisos; los traslados, traspasos y cambios administrativos; el régimen disciplinario; y la cesación de funciones.

El Reglamento General a la ley Orgánica del Servicio Público, referido a la Administración Técnica del Talento Humano establece el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, con los diferentes subsistemas.

La amplia normativa contenida tanto en la Ley como en el reglamento General a la Ley, implica la necesidad de contar con normas que se relacionen con la realidad específica del GAD Ambato, por tal motivo la municipalidad cuenta con un REGLAMENTO INTERNO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPALIDAD DE AMBATO.

Es importante señalar que para el año 2019 el GADMA cerró con la participación de 1611 empleados, de los cuales el 63% corresponde a personal con nombramiento. (Art. 17 Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público), el 33% corresponde a personal bajo del Código de Trabajo y el 4% a contratos ocasionales (LOSEP).

En el 2020 reformó su Estructura Orgánica a través del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, en la cual la norma técnica a aplicar para la esquematización de los procesos es la propuesta por el Ministerio de Trabajo mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT- 2020 – 0111 denominada "NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS" acompañada del lenguaje de modelado BPMN, la misma norma que se ha convertido en una herramienta fundamental que permite el logro de expectativas y necesidades a la ciudadanía por medio de los procesos que entregan servicios de valor a la comunidad en general. Este proceso implica grandes retos para la municipalidad en su administración.

4.2.6. Diagnóstico Económico - Financiero

Durante los últimos 4 años se evidencia que la Municipalidad cuenta con un 51% de ingresos de recursos fiscales, el 36% de autogestión y el 12% por créditos.

Tabla 2.- Matriz de Ingresos - GADMA

MATRIZ DE INGRESOS						
Grupo	Descripción	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
	TOTAL INGRESOS	\$ 161,556,739.00	\$ 77,413,146.84	\$ 188,763,418.50	\$ 176,918,141.04	\$ 139,102,150.92
	INGRESOS CORRIENTES	\$ 46,143,000.00	\$ 49,170,521.00	\$ 44,999,295.80	\$ 46,243,836.60	\$ 25,979,155.04
11	Impuestos	\$ 13,600,500.00	\$ 14,850,500.00	\$ 14,195,500.00	\$ 14,676,500.00	\$ 12,129.50
13	Tasas y contribuciones	\$ 14,134,991.00	\$ 15,563,700.00	\$ 15,051,600.00	\$ 15,785,600.00	\$ 14,490,774.60
14	Venta de bienes y servicios	\$ 269,000.00	\$ 270,000.00	\$ 270,000.00	\$ 340,000.00	\$ 256,150.00
17	Renta de inversiones y multas	\$ 15,408,900.00	\$ 17,237,140.00	\$ 12,860,100.00	\$ 12,740,700.00	\$ 8,687,700.00
18	Transferencias y donaciones corrientes	\$ 2,634,689.00	\$ 1,064,181.00	\$ 2,547,095.80	\$ 2,626,036.60	\$ 2,470,400.94
19	Otros ingresos	\$ 95,000.00	\$ 185,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 62,000.00
	INGRESOS DE CAPITAL	\$ 43,790,045.00	\$ 47,225,583.52	\$ 42,969,739.80	\$ 47,012,197.54	\$ 39,440,906.72
24	venta de activos no financieros	\$ 245,000.00	\$ 218,000.00	\$ 195,000.00	\$ 195,000.00	\$ 133,000.00
28	Transferencias y donaciones de capital e inversión	\$ 43,545,045.00	\$ 47,007,583.52	\$ 42,774,739.80	\$ 46,817,197.54	\$ 39,307,906.72

	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	\$ 71,623,614.00	\$ 81,017,042.32	\$ 100,794,382.90	\$ 83,662,106.90	\$ 61,562,718.66
36	Financiamiento Público	\$ 5,090,213.00	\$ 9,069,891.18	\$ 21,419,101.55	\$ 11,531,178.59	\$ 4,141,013.85
37	Saldos disponibles	\$ 37,594,781.00	\$ 33,778,299.21	\$ 39,302,625.62	\$ 41,807,462.94	\$ 40,259,245.02
38	Cuentas pendientes por cobrar	\$ 28,938,620.00	\$ 38,168,851.93	\$ 40,072,655.73	\$ 30,323,465.37	\$ 17,162,459.79
001 - Recursos fiscales		\$ 67,443,205.00	\$ 82,549,739.02	\$ 86,511,423.87	\$ 90,677,590.68	\$ 80,897,961.70
002 - Autogestión		\$ 56,558,672.00	\$ 60,365,470.33	\$ 66,345,527.08	\$ 64,185,290.70	\$ 49,123,134.09
302 - Créditos internos		\$ 37,554,862.00	\$ 34,497,937.49	\$ 35,906,467.55	\$ 22,055,259.66	\$ 9,081,055.13
TOTAL		\$161,556,739.00	\$ 177,413,146.84	\$ 188,763,418.50	\$ 176,918,141.04	\$ 139,102,150.92

Fuente: Dirección Financiera GADMA

En cuanto a los egresos en la siguiente tabla se evidencia que se necesita fortalecer la ejecución presupuestaria en el tiempo programado.

Tabla 3.- Egresos por programa 2019

Egresos por Programa 2019					
Programa	Presupuesto Inicial	Modificaciones	Presupuesto Codificado	Devengado	% Ejecución
Servicios Generales	\$ 35,688,684.39	\$ (727,869.11)	\$ 34,960,815.28	\$ 28,556,772.54	81.68%
Servicios Sociales	\$ 3,191,692.03	\$ (182,226.98)	\$ 3,009,465.05	\$ 2,027,309.10	67.36%
Servicios Comunes	\$ 122,055,768.52	\$ (5,455,481.57)	\$ 116,600,286.95	\$ 58,486,289.12	50.16%
Otros	\$ 21,115,209.00	\$ 1,232,364.76	\$ 22,347,573.76	\$ 17,928,896.22	80.23%
	\$ 182,051,353.94	\$ (5,133,212.90)	\$ 176,918,141.04	\$ 106,999,266.98	60.48%

Fuente: Dirección Financiera GADMA

Tabla 4.- Egresos programa 2020

Egresos por Programa 2020					
Programa	Presupuesto Inicial	Modificaciones	Presupuesto Codificado	Devengado	% Ejecución
Servicios Generales	\$ 37,269,921.17	\$ (1,229,541.09)	\$ 36,040,380.08	\$ 29,921,311.07	83.02%
Servicios Sociales	\$ 3,529,389.60	\$ 182,542.28	\$ 3,711,931.88	\$ 2,196,614.62	59.18%
Servicios Comunales	\$ 89,464,106.54	\$ (10,877,939.35)	\$ 78,586,167.19	\$ 27,358,354.69	34.81%
Otros	\$ 22,779,423.26	\$ (2,015,751.49)	\$ 20,763,671.77	\$ 16,423,474.91	79.10%
	\$ 153,042,840.57	\$ (13,940,689.65)	\$ 139,102,150.92	\$ 75,899,755.29	54.56%

Fuente: Dirección Financiera GADMA

4.3. Perspectivas

4.3.1. Usuarios

Los ciudadanos acuden a los niveles de gobierno según cada necesidad de manera ineludible, ya que no existen otros organismos que puedan reemplazar ciertas competencias propias y exclusivas del sector público, de este modo la calidad de atención a los ciudadanos podría ser relegada.

Por otro lado, en el sector privado los ciudadanos son considerados como "clientes" personas que frecuentemente utilizan un servicio y cuyo proveedor puede ser fácilmente reemplazado en caso de no cumplir las expectativas, viéndose así el proveedor, obligado a mantener estándares de calidad o atención que mantengan su clientela.

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato bajo la actual administración, los ciudadanos, considerados como usuarios, tienen derecho a mantenerse informados y tener atención de calidad, y todos los esfuerzos y mejora que realiza la municipalidad son en atención a las necesidades ciudadanas en el marco de sus competencias, buscando alcanzar los mejores parámetros de calidad cual sector privado.

4.3.2. Proveedores

El Gobierno Autónomo Descentralizado en el marco de sus competencias y cumplimiento de la normativa legal vigente, trabaja de manera dinámica

con otras instituciones tanto públicas como privadas en pro de satisfacer las necesidades de la comunidad. Por tanto, se catalogarían como proveedores aquellas entidades privadas que presentes sus productos o servicios a ser contratados por el GADMA, las entidades gubernamentales que proveen la normativa legal, el Gobierno Central que aporta con financiamiento y otras entidades No Gubernamentales con que pueden brindar cooperación con fines sociales.

4.3.3. Competencia

El cantón Ambato se destaca a nivel nacional por el grado de desarrollo de la actividad comercial y por ser eminentemente productivo. La economía de la ciudad, depende además de sectores como la industria, transporte, construcción, turismo y agricultura. En el sector comercial la población concentrada en este ámbito es notorio con un 20,9%, seguido muy de cerca por las actividades de manufactura con un 19,9% y el sector primario con un 18,3%, de las cuales 26.619 personas están dedicadas a la agricultura, según datos del último censo (INEC, Población y Demografía, 2010); lo que refleja la fuerte presencia de agricultura y comercio en el cantón.

Con los datos presentados, es notorio que Ambato se caracteriza por tener una vocación fuertemente comercial y manufacturera. Todos los días se comercializan al por mayor y menor productos provenientes del agro, agroindustrias, artesanales e industriales. En los últimos años, esta tendencia se ha acentuado como consecuencia de los crecientes flujos comerciales. Al realizar una comparación entre las tres provincias ubicadas en la Sierra centro del Ecuador muestra que Tungurahua destaca por una menor proporción de población rural pobre, con más capacidad de consumo y con mayor igualdad social que la población rural de Chimborazo y Cotopaxi, otra comparación a nivel regional muestra que la economía de Tungurahua se caracteriza por una más dinámica actividad económica, una más amplia diversificación sectorial y por una estructura productiva más basada en pequeños y medianos emprendimientos. Finalmente, una tercera comparación indica que Ambato, la capital provincial de Tungurahua, desempeña una serie de funciones en la articulación de la



economía hacia dentro y fuera del territorio a diferencia de Latacunga y Riobamba.

La población rural participa en mejores condiciones en la economía territorial. A diferencia de las provincias aledañas, la provincia que genera un mayor Valor Agregado Bruto es Tungurahua. En esta provincia se observa una fuerte causalidad entre el crecimiento del producto de la manufactura y el crecimiento de la región, adicionalmente se ha dado una transferencia de recursos entre los sectores primarios (agricultura) y terciario (comercio) de la economía hacia el sector secundario (manufactura). El crecimiento de otros sectores como el de servicios, los encadenamientos productivos, el reconocimiento de productos de origen de la provincia (calzado, tex-tiles, metalurgia), impulsa un proceso virtuoso de causación circular acumulativa de orden ascendente, que diferencia a Tungurahua de las demás provincias como Riobamba y Latacunga, por el otro, las estructuras productivas espacial y socialmente desconcentradas al interior del territorio aseguran un grado mayor de inclusión social y de participación económica. La modalidad de desarrollo económico de Tungurahua tiene sus fundamentos en una estructura de propiedad de la tierra más desconcentrada que en el resto de la región de la Sierra central a diferencia de las otras provincias en comparación. Las condiciones climáticas permitían el cultivo de frutas de clima templado y la ubicación geográfica acarreó el temprano contacto comercial con Quito y sobre todo Guayaquil, los dos centros urbanos más grandes del país. Estas condiciones favorecieron un desarrollo agrario con amplia base social.

La provincia de Tungurahua llegó a superar de manera considerable a sus vecinas en cuanto al tamaño y la cantidad de mercados ubicados dentro de sus confines. En efecto, la compra y venta de productos agrícolas se desarrolla en numerosos mercados y ferias, regados en todo el territorio. El centro de este sistema de comercialización es el Mercado Mayorista de Ambato, complementado por un número elevado de centros secundarios. Una comparación con el Mercado Mayorista de Riobamba, evidencia la diferencia: 1.544 comerciantes permanentes catastrados en Ambato vs. 633



en Riobamba; un promedio de 254 vehículos pesados por día en Ambato contra solo 19 en Riobamba.

5. Análisis Estratégico basado en la metodología PEM

Contempla los siguientes pasos:

5.1. Situación actual perspectiva Smart City

Se evalúa el concepto de una Ciudad Inteligente y se analiza la situación actual frente a los elementos deseados para convertirse en una Smart City.

En la matriz aplicable para este análisis, los directivos y alcalde consideraron que, implementando al menos cuarenta (40) elementos que caracterizan una Smart City, se resolverían al menos setenta y un (70) problemas que hoy día tienen en la Ciudad y los beneficios al cantón se ubican sobre los ciento cincuenta (150). (Anexos, tabla 33)

5.2. Weak Signal- Gérmes de Futuro

Se aplica el concepto de las Weak Signals o débiles señales como eventos que pre anuncian nuevas alternativas que hoy no existen y que van a comenzar a tomar fuerza, los cuales sirven de línea base para plantear acciones estratégicas.

Para el desarrollo utilizamos una matriz que contiene las siguientes características.

Tabla 5.- Metodología Weak Signals

ITEM	DETALLE
1	Aspectos Pestel CPC, Análisis en el aspecto político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico medio Ambiental, legal)
2	Que podría llegar a ocurrir, o que débiles señales o Hechos Portadores de gérmes del futuro anticiparían variables impulsoras del cambio
3	Si esa variable impulsora del cambio se concretara ¿sería una OPORTUNIDAD o una AMENAZA?
4	De concretarse esa variable impulsora de cambio que podría llegar a ocurrir en la Organización

5	De donde obtienes esa variable impulsora de cambio (¿Lo inventas tú, o sale de declaraciones de concejales, asambleístas, noticas en diarios, televisión, etc.? Precisar con detalles la fuente u origen del impulsor
6	Esta variable impulsora de concretarse como impactaría a la Organización: ALTO (10-9-8) MEDIO (7-6-5) BAJO (4-3-2-1)
7	El nivel de incertidumbre para que esa variable impulsora se concrete es: ALTO (10-9-8) MEDIO (7-6-5) BAJO (4-3-2-1)
8	Año en que se espera que sea de dominio público el impulsor

Fuente: Metodología PEM

Con el uso del instrumento weak signal, se proceden a determinar un listado de amenazas y oportunidades.

Tabla 6.- Determinación de Fortalezas y Oportunidades

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad política ✓ Incremento de niveles de delincuencia ✓ Reducción de empleo ✓ Desconfianza gestión municipal ✓ Pago de impuestos, transferencias de recursos por parte del gobierno central que afecten el auto sustento de la municipalidad ✓ Aumento de la migración regional ✓ Inequidad en la ocupación de los espacios públicos ✓ Oposición de la población a proyectos de movilidad sostenible (ciclo vías y peatonalización) ✓ Integración tecnológica con las instituciones del gobierno central, empresas públicas y otras empresas de servicios ✓ Falta de inserción en las tecnologías de comercio digital ✓ Pago de indemnizaciones ✓ Intereses institucionales priman sobre el interés público ✓ 2023 Ambato tendrá una población de 400.093 habitantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecimiento de la asociatividad y emprendimientos locales Liderazgo comunicacional poco efectivo ✓ Ubicación geográfica privilegiada y ser el centro de desarrollo regional ✓ Venta de las empresas públicas de telecomunicaciones proveedoras de servicios al municipio ✓ Mejoramiento de la regulación, autorización, seguimiento y control de las áreas mineras ✓ Alianzas Público-Privadas locales, regionales, nacionales e internacionales ✓ Ampliación de competencias para intervención en vías estatales. ✓ Implementación de una estructura de procesos donde se definen y asumen las competencias por parte de las diferentes dependencias municipales incrementa la funcionalidad institucional ✓ Iniciativas de descontaminación por gases tóxicos de la combustión de automotores en el casco central de Ambato ✓ Desarrollo del turismo en Ambato,

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que cantones colindantes a Ambato generen políticas tributarias (reducción a tributos) ✓ Escasez de agua en el cantón ✓ Pérdida del arbolado urbano, de la biodiversidad y patrimonio forestal en el cantón. ✓ La ciudadanía no cumple con ordenanzas y normativas ✓ Falta de confianza en la clase política y de una mejora en la gestión de las empresas municipales, específicamente la de manejo de residuos sólidos ✓ Pérdida de valores, saberes ancestrales, pérdida de identidad, pérdida de idioma ✓ Desconocimiento del procedimiento administrativo y legal por parte de la ciudadanía. ✓ Ingresos por recesión económica que incrementa el no pago de impuestos ✓ Cambio constante de normativa legal (SERCOP) ✓ Demora en la entrega de proyectos ✓ Que cantones colindantes a Ambato cuenten con un Centro de revisión técnica vehicular ✓ La gestión gubernamental se centralice en otras capitales de provincia (regionales de sector público) ✓ Susceptibilidad a riesgos naturales y/o pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas público-privadas para impulsar proyectos de movilidad sostenible ✓ Conciencia medioambiental en las nuevas generaciones ✓ Mecanismos para mejorar la calidad del agua en la cuenca Alta del Río Pastaza ✓ Extensión de la pandemia requiere prestación de servicios en línea y automatización de procesos ✓ Impulso de comercio exterior a través de polos de desarrollo ✓ Integración a la IOTS (Internet de las cosas) ✓ Iniciativas para fomentar infraestructura pública y privada sostenibles ✓ Interés de usuarios y contribuyentes en conocer los productos y servicios que presta la institución
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3. Método científico

Para analizar las débiles señales y hechos portadores de gérmenes de futuro, se utilizan las cuatro (4) etapas del método científico:

- a) Observación: en esta primera etapa del método se observan los problemas presentados por los actores claves participantes.
- b) Hipótesis: en esta segunda etapa del método científico, se analizan las Weak Signals, se podrían descubrir hechos portadores de gérmenes del futuro que permitirían identificar oportunidades y amenazas que podrían ayudar a solucionar los problemas y avanzar hacia la ciudad deseada en los próximos cinco (5) años.

- c) **Demostración:** en esta tercera etapa del método científico; actores claves utilizan una matriz en Excel para analizar las incertidumbres que presenta el estar rodeados de factores de cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales, usuarios, proveedores y competidores, surgiendo de allí los hechos portadores de gérmenes del futuro (Weak signals). (Anexos, Tabla 34)
- d) **Conclusión:** en esta cuarta etapa, se sintetiza el resultado del análisis anterior, para finalmente llegar al resultado de que la hipótesis queda demostrada y que los hechos portadores de gérmenes del futuro que se descubren se pueden utilizar para elaborar el Plan Estratégico.

Tabla 7.- Análisis de Impulso e Incertidumbre

Que podría llegar a ocurrir, o que débiles señales o Hechos Portadores de gérmenes del futuro anticiparían variables impulsoras del cambio	Esta variable impulsora de concretarse como impactaría a la Organización: ALTO (10-9-8) MEDIO (7-6-5) BAJO (4-3-2-1)	El nivel de incertidumbre para que esa variable impulsora se concrete es: ALTO (10-9-8) MEDIO (7-6-5) BAJO (4-3-2-1)
Inestabilidad política	10	9
Susceptibilidad a riesgos naturales y/o pandemia	10	8
Ingresos por recesión económica que incrementa el no pago de impuestos	10	8
Ubicación geográfica privilegiada y ser el centro de desarrollo regional	10	7
Escasez de agua en el cantón	10	4
Implementación de una estructura de procesos donde se definen y asumen las competencias por parte de las diferentes dependencias municipales incrementa la funcionalidad institucional	10	4
Falta de confianza en la clase política y de una mejora en la gestión de las empresas municipales, específicamente las de manejo de residuos sólidos	9	9
Conciencia medioambiental	9	9
Prestación de servicios en línea y automatización de procesos	9	8
Pago de impuestos, transferencias de recursos por parte del gobierno central que afecten el auto sustento de la municipalidad	9	5

Alianzas Público-Privadas para impulsar proyectos de movilidad sostenible	9	5
Falta de inserción en las tecnologías de comercio digital	9	3
Cantones colindantes a Ambato cuenten con un Centro de revisión técnico vehicular	8	10
Desconfianza en la gestión municipal	8	8
Impulsar mecanismos para mejorar la calidad del agua en la cuenca Alta del Río Pastaza	8	8
Iniciativas para fomentar infraestructura pública y privada sostenibles	8	8
Ampliación de competencias para intervención en vías estatales.	8	8
Alianzas público-privadas para impulsar proyectos macro para la economía local, locales, regionales, nacionales e internacionales	8	7
Desconocimiento de los usuarios del procedimiento administrativo y legal de la institución	8	7
Cambio constante de normativa legal (SERCOP)	8	7
Intereses institucionales priman sobre el interés público	8	6
Integración a la IoTs	8	6
Pérdida del arbolado urbano, de la biodiversidad y patrimonio forestal en el cantón.	8	5
La ciudadanía no cumpla con ordenanzas y normativas	8	5
Reducción de empleo	8	4
Fortalecimiento de la asociatividad y emprendimientos locales	8	4
Integración tecnológica con las instituciones del gobierno central, empresas públicas y otras empresas de servicios	8	4
Mejoramiento de la regulación, autorización, seguimiento y control de las áreas mineras	8	4
Interés de usuarios y contribuyentes en conocer los productos y servicios que presta la institución	8	4
Aumento de la migración regional	8	3
Inequidad en la ocupación de espacios públicos	8	3
Venta de las empresas públicas de telecomunicaciones proveedoras de servicios al municipio	8	3
Oposición de la población a proyectos de movilidad sostenible (ciclo vías y peatonalización)	8	2
Que cantones colindantes a Ambato generen políticas tributarias (reducción a tributos)	8	2
La gestión gubernamental se centralice en otras capitales de provincia (regionales de sector público)	7	8



Promover iniciativas de descontaminación por gases tóxicos de la combustión de automotores en el casco central de Ambato	7	5
Pago de indemnizaciones	7	5
Impulso de comercio exterior a través del desarrollo de polos.	7	5
Desarrollo del turismo en Ambato. La Ley y Reglamento de Turismo del Ministerio de Turismo no se ajusta a la realidad del territorio de los diferentes lugares del Ecuador. Los lugares turísticos de las regiones son diferentes en muchos aspectos y no se pueden crear ordenanzas ajustadas a la realidad de cada región, pues una ordenanza no puede transgredir a una ley superior	7	4
Incremento de niveles de delincuencia	7	2
Demora en la entrega de proyectos	6	6
2023 Ambato tendrá una población de 400.093 habitantes. Crecimiento de la población.	5	2
Pérdida de valores, saberes ancestrales, pérdida de identidad, pérdida de idioma	4	8

Fuente: Elaboración por el equipo directivo del GADMA

Con el uso del método científico (análisis PESTEL), se priorizan las oportunidades y amenazas graficadas por su peso en un plano cartesiano como se visualiza en la siguiente ilustración, de las cuales se derivan los objetivos estratégicos, que con los métodos tradicionales no hubiesen podido identificarse.

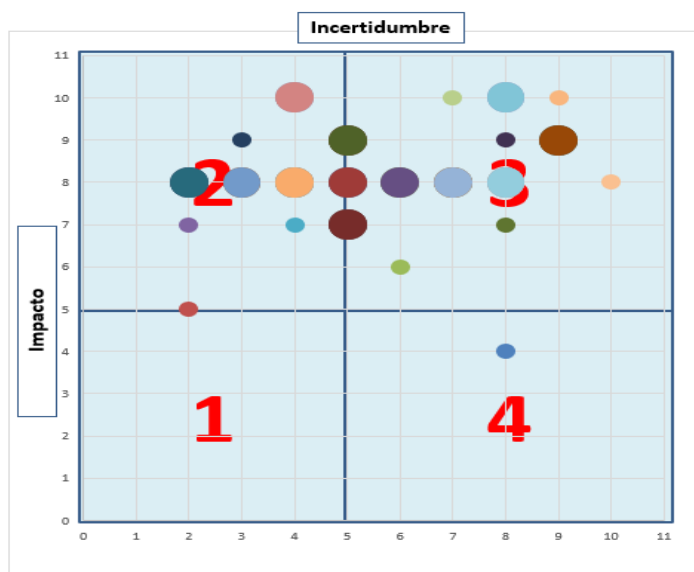


Ilustración 11.-Gráfico cuadrantes – Impacto vs Incertidumbre

De acuerdo con impacto (Alto- Medio- Bajo) de la variable impulsora analizada a partir de los aspectos PESTAL y del nivel de incertidumbre que presenta (Alto Medio Bajo) cada variable impulsora caerá en uno de los cuatro (4) cuadrantes.

- o Las variables con impacto e incertidumbre altos se ubican en el cuadrante 3
- o Las variables con impacto alto e incertidumbre baja se ubican en el cuadrante 2
- o Las variables con impacto bajo e incertidumbre alta se ubica en el cuadrante 4
- o Las variables con impacto bajo e incertidumbre baja se ubica en el cuadrante 1.

Se priorizan los elementos del segundo y tercer cuadrante por su mayor grado de impacto.

Variables del cuadrante 2

Tabla 8.- Variables del cuadrante 2

Que podría llegar a ocurrir, o que débiles señales o Hechos Portadores de Gémenes del futuro anticiparían variables impulsoras del cambio	Si esa variable impulsora del cambio se concretara ¿sería una OPORTUNIDAD o una AMENAZA?
Incremento de niveles de delincuencia	AMENAZA
Reducción de empleo	AMENAZA
Fortalecimiento de la asociatividad y emprendimientos locales	OPORTUNIDAD
Pago de impuestos, transferencias de recursos por parte del gobierno central que afecten el auto sustento de la municipalidad	AMENAZA
Aumento de la migración regional	AMENAZA
Oposición de la población a proyectos de movilidad sostenible	AMENAZA
Integración tecnológica con las instituciones del gobierno central, empresas públicas y otras empresas de servicios	AMENAZA
Venta de las empresas públicas de telecomunicaciones proveedoras de servicios al municipio	OPORTUNIDAD
Falta de inserción en las tecnologías de comercio digital	AMENAZA
Escasez de agua por deshielo de los nevados de la provincia de Tungurahua	AMENAZA
Promover iniciativas de descontaminación por gases tóxicos de la combustión de automotores en el casco central de Ambato	OPORTUNIDAD
Inequidad en la ocupación de espacios públicos	AMENAZA
Pérdida del arbolado urbano, de la biodiversidad y patrimonio forestal en el cantón.	AMENAZA
Mejoramiento de la regulación, autorización, seguimiento y control de las áreas mineras	OPORTUNIDAD

Falta de ordenanzas adecuadas para impulsar el turismo en Ambato. La Ley y Reglamento de Turismo del Ministerio de Turismo no se ajusta a la realidad del territorio de los diferentes lugares del Ecuador. Los lugares turísticos de las regiones son diferentes en muchos aspectos y no se pueden crear ordenanzas ajustadas a la realidad de cada región, pues una ordenanza no puede transgredir a una ley superior	OPORTUNIDAD
La ciudadanía no cumpla con ordenanzas y normativas	AMENAZA
Pago de indemnizaciones	AMENAZA
Interés de usuarios y contribuyentes en conocer los productos y servicios que presta la institución	OPORTUNIDAD
Implementación de una estructura de procesos donde se definen y asumen las competencias por parte de las diferentes dependencias municipales incrementa la funcionalidad institucional	OPORTUNIDAD
Alianzas Público-Privadas para impulsar proyectos de movilidad sostenible	OPORTUNIDAD
Que cantones colindantes a Ambato generen políticas tributarias (reducción a tributos)	AMENAZA
Impulso de comercio exterior a través del desarrollo de polos.	OPORTUNIDAD

Variables del cuadrante 3

Tabla 9.- Variable del cuadrante 3

Que podría llegar a ocurrir, o que débiles señales o Hechos Portadores de Gérmenes del futuro anticiparían variables impulsoras del cambio	Si esa variable impulsora del cambio se concretara ¿sería una OPORTUNIDAD o una AMENAZA?
Inestabilidad política	AMENAZA
Falta de confianza en la clase política y de una mejora en la gestión de las empresas municipales, específicamente las de manejo de residuos sólidos	AMENAZA
Ubicación geográfica privilegiada y ser el centro de desarrollo regional	OPORTUNIDAD
Desconfianza en la gestión municipal	AMENAZA
Alianzas público-privadas para impulsar proyectos macro para la economía local, locales, regionales, nacionales e internacionales	OPORTUNIDAD
Susceptibilidad a riesgos naturales y/o pandemia	AMENAZA
Intereses institucionales priman sobre el interés público	AMENAZA
Integración a la IoTs	OPORTUNIDAD
Impulsar campañas que generen mayor conciencia medioambiental	OPORTUNIDAD

Impulsar mecanismos para mejorar la calidad del agua en la cuenca Alta del Río Pastaza	OPORTUNIDAD
Iniciativas para fomentar infraestructura pública y privada sostenibles	OPORTUNIDAD
Desconocimiento de los usuarios del procedimiento administrativo y legal de la institución	AMENAZA
Extensión de la pandemia requiere prestación de servicios en línea y automatización de procesos	OPORTUNIDAD
Ingresos por recesión económica que incrementa el no pago de impuestos	AMENAZA
Cambio constante de normativa legal (SERCOP)	AMENAZA
Demora en la entrega de proyectos	AMENAZA
Que cantones colindantes a Ambato cuenten con un Centro de revisión técnico vehicular	AMENAZA
La gestión gubernamental se centralice en otras capitales de provincia (regionales de sector público)	AMENAZA
Ampliación de competencias para intervención en vías estatales.	OPORTUNIDAD

5.4. Evaluación del contexto interno del GAD Municipal Ambato

La evaluación del contexto interno del GAD Municipal Ambato tuvo como finalidad la identificación de las fortalezas y debilidades potenciales, considerando la estructura organizacional, el direccionamiento estratégico, recursos (capital, tiempo, personas, procesos, tecnología), los conocimientos, clima laboral, sistemas de información, así como también la participación de funcionarios en el proceso de toma de decisiones.

Las fortalezas y debilidades son el resultado de la interpretación tanto de la entrevista realizada al Sr. Alcalde, como también de la encuesta realizada a los funcionarios, incluido la similitud de algunas preguntas expuestas en los dos instrumentos antes mencionados.

Tabla 10.- Diagnóstico de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura en la recepción de reclamos, sugerencias o denuncias provenientes de la ciudadanía. ✓ Existe monitoreo para que el pago de salarios sea de manera puntual y oportuna. ✓ Clima laboral satisfactorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos tecnológicos desactualizados para ejercicio de las funciones. ✓ Liderazgo comunicacional poco efectivo ✓ Concentración en la cobertura de servicios ✓ Falta de capacitación y continuidad en los funcionarios públicos

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe apertura al cambio e interés en procesos de innovación por parte de los funcionarios ✓ Predisposición de la máxima autoridad para la implementación de objetivos que promuevan la conformación de ciudad inteligente ✓ Iniciativa para implementar Sistema Integral de Gestión de la Calidad. ✓ Modelo de gestión y desarrollo de proyectos basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU ✓ Implementación de observatorios ciudadanos integrales ✓ Constantes fuentes de ingresos por recaudaciones, y capacidad de endeudamiento ✓ Se considera el servicio al usuario como parte prioritaria dentro de la institución ✓ Impulso de proyectos con gestión transparente y participativa ✓ La cultura y tradición de Ambato es reconocida a nivel internacional ✓ Asume las competencias legales establecidas siendo pioneros a nivel regional por la institucionalidad y manejo de su gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funcionarios desconoce de la información documentada de los procesos y procedimientos, para que puedan cumplir adecuadamente con su función y los procesos de seguimiento ✓ Instrumentos normativos desactualizados ✓ Instrumentos de planificación territorial local desactualizados ✓ Desarticulación de gestión entre los directores departamentales provocaría no cumplir el plan de trabajo del Sr. Alcalde.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 11.- Matriz de Impacto-Fortalezas y Debilidades

Que podría llegar a ocurrir, o que débiles señales o Hechos Portadores de Gémenes del futuro anticiparían variables impulsoras del cambio	Impacto a la Organización: ALTO (10-9-8) MEDIO (7-6-5) BAJO (4-3-2-1)	El nivel de impulso o importancia para que esa variable impulsora se concrete es: ALTO (10-9-8) MEDIO (7-6-5) BAJO (4-3-2-1)
Iniciativa para implementar Sistema Integral de Gestión de la Calidad.	10	10
No existe un óptimo liderazgo comunicacional	10	10
Desarticulación de gestión entre los directores departamentales provocaría no cumplir el plan de trabajo del Sr. Alcalde.	10	9
Instrumentos de planificación territorial local desactualizados	10	8

Asume las competencias legales establecidas siendo pioneros a nivel regional por la institucionalidad y manejo de su gestión	10	8
Constantes fuentes de ingresos por recaudaciones, y capacidad de endeudamiento	10	7
Existe apertura al cambio e interés en procesos de innovación por parte de los funcionarios	10	7
Predisposición de la máxima autoridad para la implementación de objetivos que promuevan la conformación de ciudad inteligente	9	9
Impulso de proyectos con gestión transparente y participativa	9	8
Funcionarios desconoce de la información documentada de los procesos y procedimientos, para que pueda cumplir adecuadamente con su función y los procesos de seguimiento	9	7
Implementación de observatorios ciudadanos integrales	8	8
No dispone de recursos tecnológicos necesarios para ejecutar todas sus actividades	8	8
Falta de capacitación y continuidad en los funcionarios	8	8
Apertura en la recepción de reclamos, sugerencias o denuncias provenientes de la ciudadanía.	8	7
Clima laboral satisfactorio.	8	7
Instrumentos normativos desactualizados	8	6
Concentración en la cobertura de servicios	8	4
Existe monitoreo para que el pago de salarios sea de manera puntual y oportuna.	7	7
Modelo de gestión y desarrollo de proyectos basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU	7	7
La cultura y tradición de Ambato es reconocida a nivel internacional	7	6
Se considera el servicio al usuario como parte prioritaria dentro de la institución	4	4

Con el uso del método científico se priorizan las fortalezas y debilidades, graficadas por su peso en un plano cartesiano como se visualiza en la siguiente ilustración:

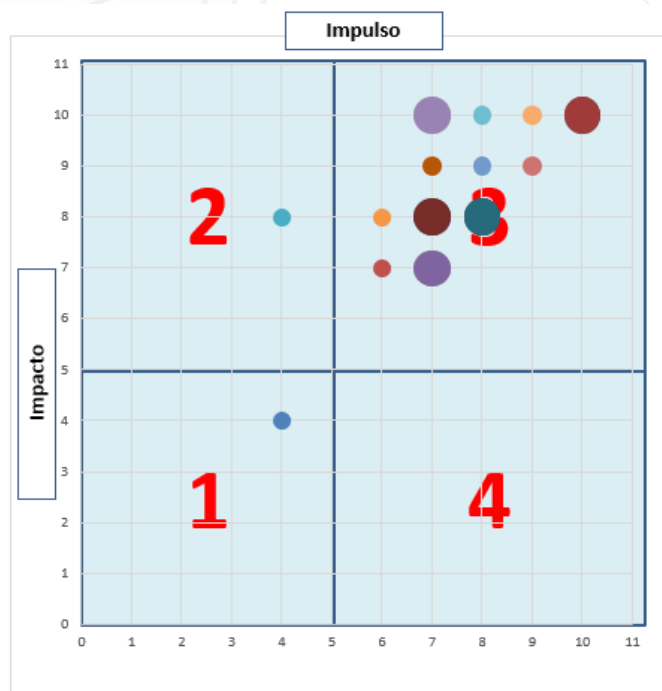


Ilustración 12.- Gráfico cuadrantes

De acuerdo con impacto (Alto- Medio- Bajo) de la variable y del nivel de impulso que presenta (Alto Medio Bajo) cada variable impulsora caerá en uno de los cuatro (4) cuadrantes.

- o Las variables con impacto e impulso altos se ubican en el cuadrante 3
- o Las variables con impacto alto e impulso bajo se ubican en el cuadrante 2
- o Las variables con impacto bajo e impulso alta se ubica en el cuadrante 4
- o Las variables con impacto e impulso bajo se ubica en el cuadrante 1.

Se priorizan los elementos del segundo y tercer cuadrante por su mayor grado de impacto.

VARIABLES DEL CUADRANTE 2

Tabla 12.- Variables del cuadrante 2

Que podría llegar a ocurrir, o que débiles señales o Hechos Portadores de Gérmenes del futuro anticiparían variables impulsoras del cambio	Si esa variable impulsora del cambio se concretara ¿sería una FORTALEZA o una DEBILIDAD?
Concentración en la cobertura de servicios	DEBILIDAD

VARIABLES DEL CUADRANTE 3

Tabla 13.-Variable del cuadrante 3

Que podría llegar a ocurrir, o que débiles señales o Hechos Portadores de Gémenes del futuro anticiparían variables impulsoras del cambio	Si esa variable impulsora del cambio se concretara ¿sería una FORTALEZA o una DEBILIDAD?
Apertura en la recepción de reclamos, sugerencias o denuncias provenientes de la ciudadanía.	FORTALEZA
Existe monitoreo para que el pago de salarios sea de manera puntual y oportuna.	FORTALEZA
Clima laboral satisfactorio.	FORTALEZA
Constantes fuentes de ingresos por recaudaciones, y capacidad de endeudamiento	FORTALEZA
Existe apertura al cambio e interés en procesos de innovación por parte de los funcionarios	FORTALEZA
Predisposición de la máxima autoridad para la implementación de objetivos que promuevan la conformación de ciudad inteligente	FORTALEZA
Iniciativa para implementar Sistema Integral de Gestión de la Calidad.	FORTALEZA
Modelo de gestión y desarrollo de proyectos basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU	FORTALEZA
Implementación de observatorios ciudadanos integrales	FORTALEZA
Impulso de proyectos con gestión transparente y participativa	FORTALEZA
La cultura y tradición de Ambato es reconocida a nivel internacional	FORTALEZA
No dispone de recursos tecnológicos necesarios para ejecutar todas sus actividades	DEBILIDAD
No existe un óptimo liderazgo comunicacional	DEBILIDAD
Falta de capacitación y continuidad en los funcionarios	DEBILIDAD
Funcionarios desconoce de la información documentada de los procesos y procedimientos, para que pueda cumplir adecuadamente con su función y los procesos de seguimiento	DEBILIDAD
Instrumentos normativos desactualizados	DEBILIDAD
Instrumentos de planificación territorial local desactualizados	DEBILIDAD
Desarticulación de gestión entre los directores departamentales provocaría no cumplir el plan de trabajo del Sr. Alcalde.	DEBILIDAD

5.5. Método Matemático

5.5.1. Matemático situacional

Se basa en el análisis de la situación en la que se encuentra el GAD Municipalidad de Ambato de acuerdo a la relevancia medida de 1 a 10 de cada una de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 14.-Número de ítems por Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Descripción	Cantidad
Fortalezas	13
Oportunidades	17
Debilidades	8
Amenazas	26

Para el desarrollo de la matriz: FODA Matemático Situacional, los participantes analizaron las fortalezas, es decir, lo que se hace bien en la institución, luego las debilidades, es decir, lo que no se hace tal cual se debería hacer; continuaron analizando las amenazas, es decir, aquellos impactos externos que les podrían afectar y además analizaron las oportunidades externas, es decir, las alternativas positivas que pueden ser aprovechadas.

En el proceso de análisis asignaron a cada variable una puntuación de 1 a 10 de acuerdo con su relevancia, tal se describe a continuación:

(Se califica con 1 = si la relevancia es nula - hasta 10 si la relevancia es máxima)

Tengo una Fortaleza, que tan relevante es la misma para ayudar a lograr la Misión o un objetivo en especial que se tenga en mente.

Tengo una Debilidad, que tan relevante es la misma para frenar o debilitar el logro de la Misión o un objetivo en especial que se tenga en mente.

Tengo una Oportunidad, que tan relevante es la misma para ayudar a lograr la Misión de la Municipalidad o un objetivo en especial que se tenga en mente.

Tengo una Amenaza, que tan relevante es la misma para impedir o demorar en el logro de la Misión o un objetivo en especial que se tenga en mente.

Para un mejor detalle, a continuación, se muestra representación de la tabla resultante:

Tabla 15.- FODA Matemático Situacional - Fortalezas vs Oportunidades

FORTALEZAS	RELE VAN CIA	OPORTUNIDADES	RELE VAN CIA
Existe apertura al cambio e interés en procesos de innovación por parte de los funcionarios	10	Ubicación geográfica privilegiada y ser el centro de desarrollo regional	10
Predisposición de la máxima autoridad para la implementación de objetivos que promuevan la conformación de ciudad inteligente	10	Alianzas público-privadas locales, regionales, nacionales e internacionales	9
Iniciativa para implementar Sistema Integral de Gestión de la Calidad.	10	Alianzas público-privadas para impulsar proyectos de movilidad sostenible	9
Apertura en la recepción de reclamos, sugerencias o denuncias provenientes de la ciudadanía.	9	Mecanismos para mejorar la calidad del agua en la cuenca Alta del Río Pastaza	9
Modelo de gestión y desarrollo de proyectos basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU	9	Extensión de la pandemia requiere prestación de servicios en línea y automatización de procesos	9
Implementación de observatorios ciudadanos integrales	9	Iniciativas para fomentar infraestructura pública y privada sostenibles	9
Constantes fuentes de ingresos por recaudaciones, y capacidad de endeudamiento	9	Implementación de una estructura de procesos donde se definen y asumen las competencias por parte de las diferentes dependencias municipales incrementa la funcionalidad institucional	8
Se considera el servicio al usuario como parte prioritaria dentro de la institución	9	Promover ordenanzas adecuadas para impulsar el turismo en Ambato. La Ley y Reglamento de Turismo del Ministerio de Turismo no se ajusta a la realidad del territorio de los diferentes lugares del Ecuador.	8
Impulso de proyectos con gestión transparente y participativa	9	Impulsar campañas que generen mayor conciencia medioambiental	8
Asume las competencias legales establecidas siendo pioneros a nivel regional por la institucionalidad y manejo de su gestión	9	Integración a la IOTS (Internet de las cosas)	8

Existe monitoreo para que el pago de salarios sea de manera puntual y oportuna.	8	Fortalecimiento de la asociatividad y emprendimientos locales	7
La cultura y tradición de Ambato es reconocida a nivel internacional	8	Ampliación de competencias para intervención en vías estatales.	7
Clima laboral satisfactorio.	7	Iniciativas de descontaminación por gases tóxicos de la combustión de automotores en el casco central de Ambato	7
		Mejoramiento de la regulación, autorización, seguimiento y control de las áreas mineras	6
		Impulso de comercio exterior a través de polos de desarrollo	6
		Venta de las empresas públicas de telecomunicaciones proveedoras de servicios al municipio	5
		Interés de usuarios y contribuyentes en conocer los productos y servicios que presta la institución	3

Tabla 16.- FODA Matemático Situacional - Debilidades vs Amenazas

DEBILIDADES	RELEVANCIA	AMENAZAS	RELEVANCIA
Instrumentos de planificación territorial local desactualizados	10	Susceptibilidad a riesgos naturales y/o pandemia	10
Desarticulación de gestión entre los directores departamentales provocaría no cumplir el plan de trabajo del Sr. Alcalde.	10	Inestabilidad política	9
Liderazgo comunicacional poco efectivo	9	Incremento de niveles de delincuencia	9
Instrumentos normativos desactualizados	9	Reducción de empleo	9
Recursos tecnológicos desactualizados para ejercicio de las funciones.	8	Desconfianza en la gestión municipal	9
Concentración en la cobertura de servicios	8	Pago de impuestos, transferencias de recursos por parte del gobierno central que afecten el auto sustento de la municipalidad	9
Falta de capacitación y continuidad en los funcionarios públicos	7	Escasez de agua en el cantón Ambato	9

Funcionarios desconoce de la información documentada de los procesos y procedimientos, para que puedan cumplir adecuadamente con su función y los procesos de seguimiento	7	Pérdida del arbolado urbano, de la biodiversidad y patrimonio forestal en el cantón.	8
		La ciudadanía no cumpla con ordenanzas y normativas	8
		Falta de confianza en la clase política y de una mejora en la gestión de las empresas municipales, específicamente las de manejo de residuos sólidos	8
		Pérdida de valores, saberes ancestrales, pérdida de identidad, pérdida de idioma	8
		Ingresos por recesión económica que incrementa el no pago de impuestos	8
		Intereses institucionales priman sobre el interés público	7
		2023 Ambato tendrá una población de 400.093 habitantes	7
		Que cantones colindantes a Ambato generen políticas tributarias (reducción a tributos)	7
		Inequidad en la ocupación de los espacios públicos	6
		Integración tecnológica con las instituciones del gobierno central, empresas públicas y otras empresas de servicios	6
		Pago de indemnizaciones	6
		La gestión gubernamental se centralice en otras capitales de provincia (regionales de sector público)	6
		Falta de inserción en las tecnologías de comercio digital	5
		Desconocimiento del procedimiento administrativo	5
		Aumento de la migración regional	4



	Oposición de la población a proyectos de movilidad sostenible	4
	Que cantones colindantes a Ambato cuenten con un Centro de revisión técnica vehicular	4
	Demora en la entrega de proyectos	3
	Cambio constante de normativa legal (SERCOP)	2

Como resultado de la introducción de los datos anteriores en el software (hoja dinámica) se deriva el siguiente Vector Situacional del Posicionamiento del GAD Municipalidad de Ambato:

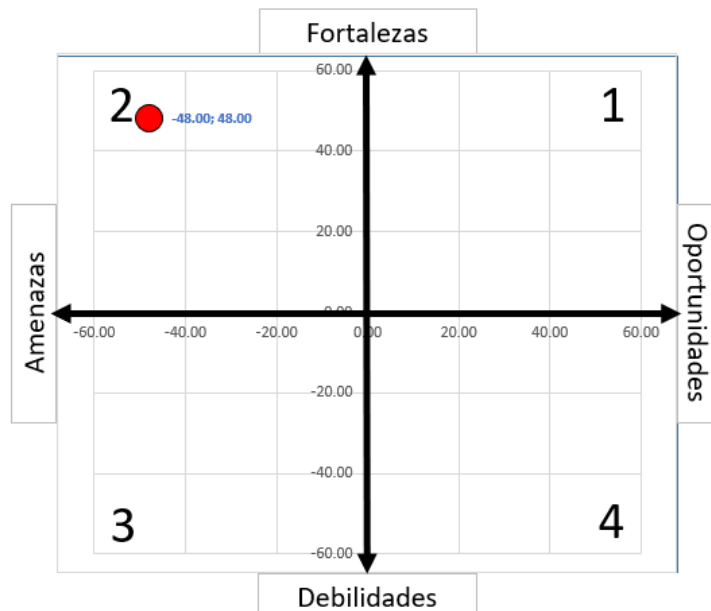


Ilustración 13.- FODA Situacional

$$\Sigma (\text{OPORTUNIDADES} - \text{AMENAZAS}) = (128 - 176) = -48.00$$

$$\Sigma (\text{FORTALEZAS} - \text{DEBILIDADES}) = (116 - 68) = 48.00$$

La intersección (x,y) cae en el cuadrante 2, si bien las amenazas superan las oportunidades, la municipalidad tiene un balance positivo entre Fortalezas y Debilidades de forma tal que puede aprovechar sus fortalezas y actuar para disminuir sus debilidades y de tal forma contrarrestar sus amenazas prevalentes en el medio externo.

5.5.2. FODA Situacional Ponderado

Para precisar en profundidad la situación se realizó el análisis ponderado éste FODA Situacional Ponderado incorpora el peso de cada elemento, es

decir, de este modo se logró realizar el análisis ponderado de cada una de las relevancias para reflejar el impacto de la situación ponderada en la que se encuentra en el Análisis FODA del GAD Municipalidad de Ambato.

El peso otorgado a cada factor expresa la importancia relativa de cada Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza en relación a la suma total del peso de cada Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza.



Tabla 17.- FODA Situacional Ponderado

FORTALEZAS			OPORTUNIDADES			DEBILIDADES			AMENAZAS		
Peso	Relevancia	Impacto	Peso	Relevancia	Impacto	Peso	Relevancia	Impacto	Peso	Relevancia	Impacto
0.09	10	0.86	0.08	10	0.78	0.15	10	1.47	0.06	10	0.57
0.09	10	0.86	0.07	9	0.63	0.15	10	1.47	0.05	9	0.46
0.09	10	0.86	0.07	9	0.63	0.13	9	1.19	0.05	9	0.46
0.08	9	0.70	0.07	9	0.63	0.13	9	1.19	0.05	9	0.46
0.08	9	0.70	0.07	9	0.63	0.12	8	0.94	0.05	9	0.46

				automatización de procesos											
Implementación de observatorios ciudadanos integrales	0.08	9	0.70	Iniciativas para fomentar infraestructura pública y privada sostenibles	0.07	9	0.63	Concentración en la cobertura de servicios	0.12	8	0.94	Pago de impuestos, transferencias de recursos por parte del gobierno central que afecten el auto sustento de la municipalidad	0.05	9	0.46
Constantes fuentes de ingresos por recaudaciones, y capacidad de endeudamiento	0.08	9	0.70	Implementación de una estructura de procesos donde se definen y asumen las competencias por parte de las diferentes dependencias municipales incrementa la funcionalidad institucional	0.06	8	0.50	Falta de capacitación y continuidad en los funcionarios públicos	0.10	7	0.72	Escasez de agua por deshielo de los nevados de la provincia de Tungurahua	0.05	9	0.46
Se considera el servicio al usuario como parte prioritaria dentro de la institución	0.08	9	0.70	Promover ordenanzas adecuadas para impulsar el turismo en Ambato. La Ley de Turismo y su Reglamento del Ministerio de Turismo no se ajusta a la realidad del territorio de los diferentes lugares del Ecuador.	0.06	8	0.50	Funcionarios desconocen de la información documentada de los procesos y procedimientos, para que puedan cumplir adecuadamente con su función y los procesos de seguimiento	0.10	7	0.72	Pérdida del arbolado urbano, de la biodiversidad y patrimonio forestal en el cantón.	0.05	8	0.36

Impulso de proyectos con gestión transparente y participativa	0.08	9	0.70	Impulsar campañas que generen mayor conciencia medioambiental	0.06	8	0.50					La ciudadanía no cumple con ordenanzas y normativas	0.05	8	0.36
Asume las competencias legales establecidas siendo pioneros a nivel regional por la institucionalidad y manejo de su gestión	0.08	9	0.70	Integración a la IOTS (Internet de las cosas)	0.06	8	0.50					Falta de confianza en la clase política y de una mejora en la gestión de las empresas municipales, específicamente las de manejo de residuos sólidos	0.05	8	0.36
Existe monitoreo para que el pago de salarios sea de manera puntual y oportuna.	0.07	8	0.55	Fortalecimiento de la asociatividad y emprendimientos locales	0.05	7	0.38					Pérdida de valores, saberes ancestrales, pérdida de identidad, pérdida de idioma	0.05	8	0.36
La cultura y tradición de Ambato es reconocida a nivel internacional	0.07	8	0.55	Ampliación de competencias para intervención en vías estatales.	0.05	7	0.38					Ingresos por recesión económica que incrementa el no pago de impuestos	0.05	8	0.36
Clima laboral satisfactorio.	0.06	7	0.42	Promover iniciativas de descontaminación por gases tóxicos de la combustión de automotores en el casco central de Ambato	0.05	7	0.38					Intereses institucionales priman sobre el interés público	0.04	7	0.28
				Mejoramiento de la regulación, autorización, seguimiento y control de las áreas mineras	0.05	6	0.28					2023 Ambato tendrá una población de 400.093 habitantes	0.04	7	0.28

				Impulso de comercio exterior a través del desarrollo de polos.	0.05	6	0.28				Que cantones colindantes a Ambato generen políticas tributarias (reducción a tributos)	0.04	7	0.28
				Venta de las empresas públicas de telecomunicaciones proveedoras de servicios al municipio	0.04	5	0.20				Inequidad en la ocupación de los espacios públicos	0.03	6	0.20
				Interés de usuarios y contribuyentes en conocer los productos y servicios que presta la institución	0.02	3	0.07				Integración tecnológica con las instituciones del gobierno central, empresas públicas y otras empresas de servicios	0.03	6	0.20
											Pago de indemnizaciones	0.03	6	0.20
											La gestión gubernamental se centralice en otras capitales de provincia (regionales de sector público)	0.03	6	0.20
											Falta de inserción en las tecnologías de comercio digital	0.03	5	0.14
											Desconocimiento del procedimiento administrativo	0.03	5	0.14
											Aumento de la migración regional	0.02	4	0.09
											Oposición de la población a proyectos de movilidad sostenible	0.02	4	0.09

Como resultado de la introducción de los datos anteriores en el software (hoja dinámica) se deriva el siguiente Vector Situacional del Posicionamiento Ponderado del GAD Municipalidad de Ambato:

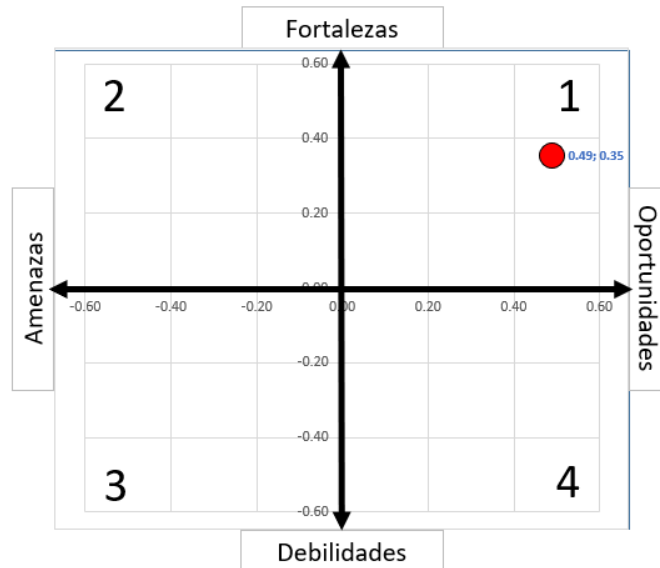


Ilustración 14.- FODA Ponderado

$$\Sigma (\text{OPORTUNIDADES} - \text{AMENAZAS}) = (7.9219 - 7.4318) = 0.49$$

$$\Sigma (\text{FORTALEZAS} - \text{DEBILIDADES}) = (9 - 8.6471) = 0.35$$

La intersección (x,y) cae en el cuadrante 1, la situación es ideal para la organización las oportunidades superan a las amenazas y las fortalezas a las debilidades lo que hace necesario asegurarse de aprovechar el estado de la cosas para reforzar la posición de la empresa y estar atentos a los posibles cambios de ambiente interno.

5.5.3. FODA Matemático Sistémico

Con este análisis se prioriza matemáticamente cada elemento del FODA, cada uno de ellos es apareado y como resultado final se pueden identificar cuáles son en orden de importancia para la creación de objetivos de alto nivel, inclusive seleccionar los que se quieran desarrollar a nivel operativo.

Se utiliza el software desarrollado en programa Excel "FODA Matemático Sistémico ® Prof. Mario Héctor Vogel - www.tablerodecomando.com" para conducir el desarrollo de la fase final del PEM y consistió en consolidar:

a) Matriz para aparear las Fortalezas y una subsiguiente matriz que fue matemáticamente normalizada, lo que permitió conocer automáticamente el peso, la importancia y la prioridad de cada una de las fortalezas.

b) Matriz para aparear las Oportunidades y una subsiguiente matriz que fue matemáticamente normalizada, lo que permitió conocer automáticamente el peso, la importancia y la prioridad de cada una de las Oportunidades.

c) Matriz para aparear las Debilidades y una subsiguiente matriz que fue matemáticamente normalizada, lo que permitió conocer automáticamente el peso, la importancia y la prioridad de cada una de las Debilidades.

d) Matriz para aparear las Amenazas y una subsiguiente matriz que fue matemáticamente normalizada, lo que permitió conocer automáticamente el peso, la importancia y la prioridad de cada una de las Amenazas.

Fortalezas-Comparación de pares



Tabla 18.- Fortalezas - Comparación de pares

Nombre Largo	Nombre Corto	ATENCIÓN AL USUARIO	PAGOS OPORTUNOS	CLIMA LABORAL	INNOVACIÓN DE PROCESOS	SMART CITY	GESTION DE CALIDAD	MODELO DE GESTIÓN ODS	OBSERVATORIOS CIUDADANOS	INGRESOS	CALIDAD DEL SERVICIO	PARTICIPACIÓN Y TRANSPARENCIA	CULTURA	INSTITUCIONALIDAD
Apertura en la recepción de reclamos, sugerencias o denuncias provenientes de la ciudadanía.	ATENCIÓN AL USUARIO	1	1	1/3	1/3	1/5	1	1/7	1	1/7	1/5	1/5	1/3	1/7
Existe monitoreo para que el pago de salarios sea de manera puntual y oportuna.	PAGOS OPORTUNOS	1	1	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/7	1/3	1/5	1/3	1/7
Clima laboral satisfactorio.	CLIMA LABORAL	3	1	1	1	1/3	1/3	1/3	1	1/3	1	1/3	1/3	1/9
Existe apertura al cambio e interés en procesos de innovación por parte de los funcionarios	INNOVACIÓN DE PROCESOS	3	5	1	1	1	1	1	1/3	1/7	1	1/5	1/5	1/9
Predisposición de la máxima autoridad para la implementación de objetivos que promuevan la conformación de ciudad inteligente	SMART CITY	5	3	3	1	1	1	1/3	1/3	1/5	1	1/3	1/5	1/7
Iniciativa para implementar Sistema Integral de Gestión de la Calidad.	GESTION DE CALIDAD	1	3	3	1	1	1	1	1	1/5	1	1/3	1/3	1/5
Modelo de gestión y desarrollo de proyectos basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU	MODELO DE GESTIÓN ODS	7	3	3	1	3	1	1	1	1/5	1/7	1/3	1/3	1/5
Implementación de observatorios ciudadanos integrales	OBSERVATORIOS CIUDADANOS	1	3	1	3	3	1	1	1	1/5	1/5	1/3	1/5	1/7
Constantes fuentes de ingresos por recaudaciones, y capacidad de endeudamiento	INGRESOS	7	7	3	7	5	5	5	5	1	1/5	1/3	1	1/7
Se considera el servicio al usuario como parte prioritaria dentro de la institución	CALIDAD DEL SERVICIO	5	3	1	1	1	1	7	5	5	1	1	1	3
Impulso de proyectos con gestión transparente y participativa	PARTICIPACIÓN Y TRANSPARENCIA	5	5	3	5	3	3	3	3	3	1	1	1	1/5
La cultura y tradición de Ambato es reconocida a nivel internacional	CULTURA	3	3	3	5	5	3	3	5	1	1	1	1	1/7
Asume las competencias legales establecidas siendo pioneros a nivel regional por la institucionalidad y manejo de su gestión	INSTITUCIONALIDAD	7	7	9	9	7	5	5	7	7	1/3	5	7	1

Tabla 19.- OPORTUNIDADES – Comparación de pares

Nombre Largo	Nombre Corto	EMPRENDIMIENTO	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	NUEVO GIRO DE NEGOCIO	CONTROL ÁREAS MINERAS	COOPERACIÓN	VIALIDAD	ESTRUCTURA ORGANICA	CALIDAD DE AIRE	NORMATIVA IMPULSO AL TURISMO	MOVILIDAD	AMBIENTE	AGUA	SERVICIOS EN LINEA	COMERCIO INTERNACIONAL	TECNOLOGÍA	INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLE	INTERES CIUDADANO
Fortalecimiento de la asociatividad y emprendimientos locales	EMPRENDIMIENTO	1	1/3	1/7	1/9	1	1/5	1/3	1	1/7	1/3	1	1	1/3	1	1/3	1/5	1/3
Ubicación geográfica privilegiada y ser el centro de desarrollo regional	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	3	1	1	1/3	1/7	1	1	1/3	1/5	1	1/3	1/3	1	1	1	1/9	1/3
Venta de las empresas públicas de telecomunicaciones proveedoras de servicios al municipio	NUEVO GIRO DE NEGOCIO	7	1	1	1/3	1/3	1/5	1/3	1	1/5	1	1/3	1/5	1	1/3	1	1	1/3
Mejoramiento de la regulación, autorización, seguimiento y control de las áreas mineras	CONTROL ÁREAS MINERAS	9	3	3	1	1/3	1/7	1/5	1/3	1	1/7	1/9	1/9	1/3	1/7	1/3	1/5	1/5
Alianzas Público Privadas locales, regionales, nacionales e internacionales	COOPERACIÓN	1	7	3	3	1	1	1	1/3	1	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1	1/5	1
Ampliación de competencias para intervención en vías estatales.	VIALIDAD	5	1	5	7	1	1	1/3	1/9	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1
Implementación de una estructura de procesos donde se definen y asumen las competencias por parte de las diferentes dependencias municipales incrementa la funcionalidad institucional	ESTRUCTURA ORGANICA	3	1	3	5	1	3	1	1/3	1/7	1/7	1/3	1/3	1/5	1/7	1/3	1/7	1
Promover iniciativas de descontaminación por gases tóxicos de la combustión de automotores en el casco central de Ambato	CALIDAD DE AIRE	1	3	1	3	3	9	3	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/5	1/7	1/5	1/5	1/3
Desarrollo del turismo en Ambato	NORMATIVA IMPULSO AL TURISMO	7	5	5	1	1	3	7	5	1	1/7	1/5	1/5	1/3	1/7	1/3	1/5	1/5
Alianzas público privadas para impulsar proyectos de movilidad sostenible	MOVILIDAD	3	1	1	7	5	1	7	3	7	1	1/3	1/3	1/5	1/7	1	1/7	1/5
Conciencia medioambiental en las nuevas generaciones	AMBIENTE	1	3	3	9	5	3	3	3	5	3	1	1	1/3	1/7	1/5	1/7	1/5
Mecanismos para mejorar la calidad del agua en la cuenca Alta del Río Pastaza	AGUA	1	3	5	9	5	3	3	3	5	3	1	1	1	1/3	1/3	1/3	1/3
Prestación de servicios en línea y automatización de procesos	SERVICIOS EN LINEA	3	1	1	3	3	3	5	5	3	5	3	1	1	1/7	1	1/7	1/5
Impulso de comercio exterior a través del desarrollo de polos.	COMERCIO INTERNACIONAL	1	1	3	7	3	3	7	7	7	7	7	3	7	1	1	1	1/3
Integración a la IOTS (Internet of things)	TECNOLOGÍA	3	1	1	3	1	3	3	5	3	1	5	3	1	1	1	1/5	1/3
Iniciativas para fomentar infraestructura pública y privada sostenibles	INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLE	5	9	1	5	5	1	7	5	5	7	7	3	7	1	5	1	1
Interés de usuarios y contribuyentes en conocer los productos y servicios que presta la institución	INTERES CIUDADANO	3	3	3	5	1	1	1	3	5	5	5	3	5	3	3	1	1

Tabla 23.- OPORTUNIDADES – Comparación de pares

Nombre Largo	Nombre Corto	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	COMUNICACIÓN	COBERTURA	CAPACITACIÓN	PROCESOS - SEGUIMIENTO	NORMATIVA	PLANIFICACIÓN	DESARTICULACIÓN INTERNA
Recursos tecnológicos desactualizados para ejercicio de las funciones.	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1/3
Liderazgo comunicacional poco efectivo	COMUNICACIÓN	5	1	1	1	1	1	1/3	1/3
Concentración en la cobertura de servicios	COBERTURA	3	1	1	1	1	1/3	1/3	1/3
Falta de capacitación y continuidad en los funcionarios públicos	CAPACITACIÓN	3	1	1	1	3	1/3	1/3	1/5
Funcionarios desconoce de la información documentada de los procesos y procedimientos, para que pueda cumplir adecuadamente con su función y los procesos de seguimiento	PROCESOS - SEGUIMIENTO	3	1	1	1/3	1	1/3	1/3	1/5
Instrumentos normativos desactualizados	NORMATIVA	3	1	3	3	3	1	1	1/3
Instrumentos de planificación territorial local desactualizados	PLANIFICACIÓN	1	3	3	3	3	1	1	1/3
Desarticulación de gestión entre los directores departamentales provocaría no cumplir el plan de trabajo del Sr. Alcalde.	DESARTICULACIÓN INTERNA	3	3	3	5	5	3	3	1

Dr. Javier Altamirano Sánchez / ALCALDE DE AMBATO

Tabla 27.- AMENAZAS - Comparación de pares

Nombre Largo	Nombre Corto	INESTABILIDAD POLÍTICA	DELICUENCIA	DESEMPLEO	DESCONFIANZA GESTIÓN	INGRESOS DE ESTADO	MIGRACIÓN	INEQUIDAD	PEATONIZACIÓN	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA	COMERCIOS ELECTRONICO	INDEMNIZACIONES	INTERESES PUBLICOS	INCREMENTO POBLACION	POLÍTICAS VECINOS	ESCASES DE AGUA	AREAS PROTEGIDAS	INCUMPLIMIENTO NORMATIVO	DESCONFIANZA	FALTA DE VALORES	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	RECESIÓN ECONOMICA	NORMAS CONTRATACIÓN	RETRASO DE PROYECTOS	CENTRO DE REVISIÓN	CENTRALIZACIÓN DE SERVICIOS	RIESGOS
Inestabilidad política	INESTABILIDAD POLÍTICA	1	1	1	1	1	3	3	0	1	3	1	3	5	5	1	1	1	3	3	3	1	3	5	5	3	1
Incremento de niveles de delincuencia	DELICUENCIA	1/3	1	1	1	3	5	3	5	7	3	7	5	1	3	3	3	5	7	3	1	3	3	5	1/5	1/3	1/3
Reducción de empleo	DESEMPLEO	1/3	1	1	1	1	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	1	3	7	5	5	5	1/3
Desconfianza en la gestión municipal	DESCONFIANZA GESTIÓN	1/3	1	1	1	1	5	1	3	7	7	3	5	5	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	3	1/3	1/3
Pago de impuestos, transferencias de recursos por parte del gobierno central que afecten el auto sustento de la municipalidad	INGRESOS DE ESTADO	1	1/3	1	1	1	5	5	9	5	7	5	7	3	7	1	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	1
Aumento de la migración regional	MIGRACIÓN	1	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1	1/5	3	3	1/3	1	3	1/3	1/5	1/5	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	1/3	1/5
Inequidad en la ocupación de los espacios públicos	INEQUIDAD	1	1/3	1/3	1	1/5	1	1	3	3	3	3	1/3	1	1/5	1/7	1/5	1/3	1/3	1	1	1/7	1/3	1/3	1/5	1/3	1/5
Generación de futuras zonas peatonales	PEATONIZACIÓN	1	1/5	1/3	1/3	1/9	5	1/3	1	7	7	3	3	3	1/3	1/5	1/3	1/3	3	1	1/3	1/9	1/3	1/3	1/5	1	1/5
Integración tecnológica con las instituciones del gobierno central, empresas públicas y otras empresas de servicios	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA	1/3	1/7	1/5	1/7	1/5	1/3	1/3	1/7	1	3	3	5	3	1	1	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	5	5	3	1	1/3
Falta de inserción en las tecnologías de comercio digital	COMERCIOS ELECTRONICO	1/7	1/3	1/3	1/7	1/7	1/3	1/3	1/7	1/3	1	1/3	1/3	1	1/7	1/7	1/5	1/7	1/5	1/3	1/7	1/3	1/3	1/5	1/3	1/3	1/5
Pago de indemnizaciones	INDEMNIZACIONES	1/3	1/7	1/3	1/3	1/5	3	1/3	1/3	1/3	3	1	1/3	1/7	9	5	3	1/5	1/7	1/7	1/7	1/5	3	5	5	5	1/5
Intereses institucionales priman sobre el interés público	INTERESES PUBLICOS	1/5	1/5	1/5	1/5	1/7	1	3	1/3	1/5	3	3	1	3	3	1/3	1/3	1/3	1	3	1/3	1/7	1	5	3	1/3	1/3
2023 Ambato tendrá una población de 400.093 habitantes	INCREMENTO POBLACION	1/3	1	1/5	1/5	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1	7	1/3	1	3	1	1	1/3	1/3	1/5	1	1/5	5	3	5	1/3	1/3
Que cantones colindantes a Ambato generen políticas tributaria (reducción a tributos)	POLÍTICAS VECINOS	1/9	1/3	1/5	1/3	1/7	3	5	3	1	7	1/9	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/5	1/5	1/7	1	1/3	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5
Escasez de agua en el cantón	ESCASES DE AGUA	1/3	1/3	1/5	1/3	1	5	7	5	1	7	1/5	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	5	5	7	3	3
Pérdida del arbolado urbano, de la biodiversidad y patrimonio forestal en el cantón.	AREAS PROTEGIDAS	1/3	1/3	1/5	1/3	1/3	5	5	3	1	5	1/3	3	1	3	1	1	1/3	1	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	1/3
La ciudadanía no cumpla con ordenanzas y normativas	INCUMPLIMIENTO NORMATIVO	1/5	1/5	1/3	1/5	1/5	3	3	3	3	7	5	3	3	5	1/3	3	1	1	1/3	5	1/5	3	1	3	1/5	1/5
Falta de confianza en la clase política y de una mejora en la gestión de las empresas municipales, específicamente las de manejo de residuos sólidos	DESCONFIANZA	1/5	1/7	1/3	1/3	1/5	1	3	1/3	3	5	7	1	3	5	1/3	1	1	1	1	1/3	3	3	3	3	1/5	1/5
Pérdida de valores, saberes ancestrales, pérdida de identidad, pérdida de idioma	FALTA DE VALORES	1/3	1/3	1/3	1/5	1/3	3	1	1	3	3	7	1/3	5	7	1/3	5	3	1	1	5	1/5	9	5	7	3	1
Desconocimiento del procedimiento administrativo y legal	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	1/3	1	1	1/5	1/3	3	1	3	3	3	7	3	1	3	1/3	5	1/5	1	1/5	1	1/5	3	3	7	3	1/3
Ingresos por recesión económica que incrementa el pago de impuestos	RECESIÓN ECONOMICA	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	3	7	9	5	7	5	7	5	1	1	3	5	3	5	5	1	9	7	7	7	1
Cambio constante de normativa legal (SERCOP)	NORMAS CONTRATACIÓN	1/5	1/3	1/7	1/5	1/5	3	3	3	1/5	3	1/3	1	1/5	3	1/5	3	1/3	1/3	1/9	1/3	1/9	1	1	1/3	1/3	1/3
Demora en la entrega de proyectos	RETRASO DE PROYECTOS	1/3	1/5	1/5	1/5	1/5	3	3	3	1/5	3	1/5	1/5	1/3	5	1/5	3	1	1/3	1/5	1/3	1/7	1	1	3	1/3	1/5
Que cantones colindantes a Ambato cuenten con un Centro de revisión técnica vehicular	CENTRO DE REVISIÓN	1/3	5	1/5	1/3	1/5	5	5	5	1/3	5	1/5	1/3	1/5	5	1/7	3	1/3	1/3	1/7	1/7	1/7	3	1/3	1	1	1/5
La gestión gubernamental se centralice en otras capitales de provincia (regionales de sector público)	CENTRALIZACIÓN DE SERVICIOS	1/3	3	1/5	3	1/5	3	3	1	1	3	1/5	3	3	5	1/3	5	5	5	1/3	1/7	3	3	1	1	1	1/5
Suceptibilidad a riesgos naturales y/o pandemia	RIESGOS	1/3	3	3	3	1	5	5	5	3	5	5	3	3	5	1/3	3	5	5	1	3	1	3	5	5	5	1

5.5.4. Prioridad de Fortalezas

Como resultado del apareamiento matemático de las Fortalezas se obtuvieron las siguientes prioridades:

Tabla 31.-Prioridad de Fortalezas

FORTALEZAS	PRIORIDAD	FORTALEZAS	PRIORIDAD
Asume las competencias legales establecidas siendo pioneros a nivel regional por la institucionalidad y manejo de su gestión	1	Iniciativa para implementar Sistema Integral de Gestión de la Calidad.	8
Se considera el servicio al usuario como parte prioritaria dentro de la institución	2	Existe apertura al cambio e interés en procesos de innovación por parte de los funcionarios	9
Constantes fuentes de ingresos por recaudaciones, y capacidad de endeudamiento	3	Implementación de observatorios ciudadanos integrales	10
Impulso de proyectos con gestión transparente y participativa	4	Clima laboral satisfactorio.	11
La cultura y tradición de Ambato es reconocida a nivel internacional	5	Apertura en la recepción de reclamos, sugerencias o denuncias provenientes de la ciudadanía.	12
Modelo de gestión y desarrollo de proyectos basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU	6	Existe monitoreo para que el pago de salarios sea de manera puntual y oportuna.	13
Predisposición de la máxima autoridad para la implementación de objetivos que promuevan la conformación de ciudad inteligente	7		



5.5.5. Prioridad de Oportunidades

Como resultado del apareamiento matemático de las Oportunidades se obtuvieron las siguientes prioridades:

Prioridad de las Oportunidades

Tabla 32.- Prioridad de Oportunidades

OPORTUNIDADES	PRIORIDAD	OPORTUNIDADES	PRIORIDAD
Iniciativas para fomentar infraestructura pública y privada sostenibles	1	Ampliación de competencias para intervención en vías estatales.	10
Impulso de comercio exterior a través del desarrollo de polos.	2	Iniciativas de descontaminación por gases tóxicos de la combustión de automotores en el casco central de Ambato	11
Interés de usuarios y contribuyentes en conocer los productos y servicios que presta la institución	3	Alianzas Público-Privadas locales, regionales, nacionales e internacionales	12
Mecanismos para mejorar la calidad del agua en la cuenca Alta del Río Pastaza	4	Venta de las empresas públicas de telecomunicaciones proveedoras de servicios al municipio	13
Integración a la IOTS (Internet de las cosas)	5	Implementación de una estructura de procesos donde se definen y asumen las competencias por parte de las diferentes dependencias municipales incrementa la funcionalidad institucional	14
Prestación de servicios en línea y automatización de procesos	6	Ubicación geográfica privilegiada y ser el centro de desarrollo regional	15
Conciencia medioambiental en las nuevas generaciones	7	Mejoramiento de la regulación, autorización, seguimiento y control de las áreas mineras	16
Alianzas público-privadas para impulsar proyectos de movilidad sostenible	8	Fortalecimiento de la asociatividad y emprendimientos locales	17
Desarrollo del turismo en Ambato. La Ley de Turismo y su Reglamento del Ministerio de Turismo no se ajusta a la realidad del territorio de los diferentes lugares del Ecuador.	9		

5.5.6. Prioridad de Debilidades

Como resultado del apareamiento matemático de las Debilidades se obtuvieron las siguientes prioridades:

Prioridad de las Debilidades

Tabla 33.- Prioridad de las Debilidades

DEBILIDADES	PRIORIDAD	DEBILIDADES	PRIORIDAD
Desarticulación de gestión entre los directores departamentales provocaría no cumplir el plan de trabajo del Sr. Alcalde.	1	Falta de capacitación y continuidad en los funcionarios públicos	5
Instrumentos de planificación territorial local desactualizados.	2	Concentración en la cobertura de servicios	6
Instrumentos normativos desactualizados	3	Funcionarios desconoce de la información documentada de los procesos y procedimientos, para que pueda cumplir adecuadamente con su función y los procesos de seguimiento	7
Liderazgo comunicacional poco efectivo	4	Recursos tecnológicos desactualizados para ejercicio de las funciones.	8

5.5.7. Prioridad de Amenazas

Como resultado del apareamiento matemático de las Debilidades se obtuvieron las siguientes prioridades:

Tabla 34.- Prioridad de las Amenazas

AMENAZAS	PRIORIDAD	AMENAZAS	PRIORIDAD
Pago de impuestos, transferencias de recursos por parte del gobierno central que afecten el auto sustento de la municipalidad	1	Que cantones colindantes a Ambato cuenten con un Centro de revisión técnica vehicular	14
Susceptibilidad a riesgos naturales y/o pandemia	2	Falta de confianza en la clase política y de una mejora en la gestión de las empresas municipales, específicamente las de manejo de residuos sólidos	15

Ingresos por recesión económica que incrementa el no pago de impuestos	3	Oposición de la población a proyectos de movilidad sostenible	16
Reducción de empleo	4	Integración tecnológica con las instituciones del gobierno central, empresas públicas y otras empresas de servicios	17
Incremento de niveles de delincuencia	5	2023 Ambato tendrá una población de 400.093 habitantes	17
Desconfianza en la gestión municipal	6	Pérdida del arbolado urbano, de la biodiversidad y patrimonio forestal en el cantón.	19
Escasez de agua en el cantón	7	Intereses institucionales priman sobre el interés público	20
Inestabilidad política	8	Inequidad en la ocupación de los espacios públicos	21
Pérdida de valores, saberes ancestrales, pérdida de identidad, pérdida de idioma	9	Demora en la entrega de proyectos	22
La gestión gubernamental se centralice en otras capitales de provincia (regionales de sector público)	10	Cambio constante de normativa legal (SERCOP)	23
Desconocimiento del procedimiento administrativo	11	Que cantones colindantes a Ambato generen políticas tributarias (reducción a tributos)	24
La ciudadanía no cumpla con ordenanzas y normativas	12	Aumento de la migración regional	25
Pago de indemnizaciones	13	Falta de inserción en las tecnologías de comercio digital	26



Tabla 35.- FODA Priorizado

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		DEBILIDADES		AMENAZAS	
	PRIORIDAD		PRIORIDAD		PRIORIDAD		PRIORIDAD
Asume las competencias legales establecidas siendo pioneros a nivel regional por la institucionalidad y manejo de su gestión	1	Iniciativas para fomentar infraestructura pública y privada sostenibles	1	Desarticulación de gestión entre los directores departamentales provocaría no cumplir el plan de trabajo del Sr. Alcalde.	1	Pago de impuestos, transferencias de recursos por parte del gobierno central que afecten el auto sustento de la municipalidad	1
Se considera el servicio al usuario como parte prioritaria dentro de la institución	2	Impulso de comercio exterior a través de polos de desarrollo.	2	Instrumentos de planificación territorial local desactualizados	2	Susceptibilidad a riesgos naturales y/o pandemia	2
Constantes fuentes de ingresos por recaudaciones, y capacidad de endeudamiento	3	Interés de usuarios y contribuyentes en conocer los productos y servicios que presta la institución	3	Instrumentos normativos desactualizados	3	Ingresos por recesión económica que incrementa el no pago de impuestos	3
Impulso de proyectos con gestión transparente y participativa	4	Mecanismos para mejorar la calidad del agua en la cuenca Alta del Río Pastaza	4	Liderazgo comunicacional poco efectivo	4	Reducción de empleo	4
La cultura y tradición de Ambato es reconocida a nivel internacional	5	Integración a la IOTS (Internet de las cosas)	5	Falta de capacitación y continuidad en los funcionarios públicos	5	Incremento de niveles de delincuencia	5
Modelo de gestión y desarrollo de proyectos basada en los	6	Prestación de servicios en línea y automatización de procesos	6	Concentración en la cobertura de servicios	6	Desconfianza en la gestión municipal	6

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU							
Predisposición de la máxima autoridad para la implementación de objetivos que promuevan la conformación de ciudad inteligente	7	Conciencia medioambiental en las nuevas generaciones	7	Funcionarios desconocen de la información documentada de los procesos y procedimientos, para que puedan cumplir adecuadamente con su función y los procesos de seguimiento	7	Escasez de agua en el cantón	7
Iniciativa para implementar Sistema Integral de Gestión de la Calidad.	8	Alianzas público-privadas para impulsar proyectos de movilidad sostenible	8	Recursos tecnológicos desactualizados para ejercicio de las funciones.	8	Inestabilidad política	8

6. Orientación Institucional

6.1. Filosofía Institucional

6.1.1. Misión de la Municipalidad

El GAD Municipalidad de Ambato es una institución que promueve el desarrollo sostenible del cantón, a través de la prestación de servicios accesibles, óptimos y oportunos, la implementación de políticas públicas incluyentes, la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios, el uso de tecnologías, y el fomento de la participación ciudadana, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

6.1.2. Visión de Futuro

Al 2023, el GAD Municipalidad de Ambato será la institución formuladora y ejecutora de acciones que permitan hacer de Ambato un cantón seguro, digital, resiliente, inclusivo, sostenible y saludable, con servicios de calidad; generadora de políticas que posicionen al cantón a nivel nacional como polo de desarrollo comercial y productivo, fundamentada en el capital intelectual y en el uso eficiente y transparente de sus recursos.

6.1.3. Valores Institucionales

Constituyen parte de la definición de la filosofía institucional, los siguientes valores establecidos por la Alta dirección de la Municipalidad, es decir, los directores y alcalde del GAD Municipalidad de Ambato⁷:

1. Compromiso	Es la implicación intelectual y emocional de los miembros de la institución con ésta y con ello su contribución personal al éxito de la misma.
---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⁷ Fuente: Consultor (basado en trabajo dinámico conducido durante la sesión con la participación activa de los distinguidos directores y alcalde del GAD Municipalidad de Ambato.
 pág. 100



2. Honestidad	Valor moral fundamental de todo servidor público de la administración municipal que se basa en generar relaciones interpersonales consolidadas en la confianza y la sinceridad desde el cargo y hacia la comunidad.
3. Diálogo participativo	Es un método de democracia cuyo consenso permite la interacción con todos los sectores para generar una gobernanza que permita la integración de la comunidad en la gestión municipal.
4. Solidaridad	La administración persigue y promueve la colaboración en las causas justas de las personas o instituciones para alcanzar de manera objetiva y efectiva los objetivos, propósitos y metas propuestos.
5. Respeto	La administración basa su función en la consideración plena del ser humano sin miramientos de ninguna índole sino únicamente en su esencia misma como persona o institución sustentada en la lealtad y honorabilidad.
6. Responsabilidad	Cumplimiento de la misión institucional basado en la doble aceptación de servir, servir para la función que le ha sido encomendada y desde esa, servir a la ciudadanía para satisfacer sus necesidades.

6.1.4. Principios Institucionales

Constituyen parte de la definición de la filosofía institucional, los siguientes principios establecidos por la Alta dirección de la Municipalidad, es decir, los directores y alcalde del GAD Municipalidad de Ambato.

1. Justicia	Permite reconocer, respetar y hacer valer los derechos de todos los ciudadanos.
2. Transparencia	Es el deber de exponer la información relativa a la gestión pública al análisis de la ciudadanía, respecto al manejo de los recursos, a los criterios que sustentan la toma de decisiones, y la conducta de los servidores públicos. Administrar los bienes públicos de forma clara y con actuaciones legales y legítimas, generando confianza de los ciudadanos.
3. Interculturalidad	Fundamento de libertad e igualdad, no hace distinciones por etnias, por el contrario, promueve el crecimiento y superación de forma igualitaria.

4. Equidad	Predisposición de dar a cada cual lo que le corresponde en observancia del mérito y de la igualdad de derecho de acceso a las oportunidades.
5. Eficiencia	Capacidad de alcanzar los objetivos con la mejor utilización de los recursos.
6. Cuidado ambiental	Persigue el cuidado, fundamentos, deberes y responsabilidades con la naturaleza, los seres vivos y la disponibilidad de recursos para las generaciones futuras.

6.1.5. POLÍTICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO

Constituyen una guía o marco de acción lógico para definir los límites en que los miembros de la Municipalidad pueden dirigir sus acciones ante una determinada situación, a continuación, se listan las políticas establecidas por la Alta dirección de la Municipalidad, es decir, los directores y alcalde del GAD Municipalidad de Ambato:

- Trabajar con transparencia y honestidad.
- Implementar una política de eficacia en el gasto público.
- Desarrollar procesos inclusivos para grupos de atención prioritaria.
- Generar las condiciones para ser una ciudad competitiva.
- Implementar políticas de protección y cuidado del medio ambiente.
- Fortalecer políticas de participación ciudadana.
- Hacer cumplir la planificación territorial del cantón.

6.1.6. Ejes estratégicos

Constituyen lineamientos de alto nivel para organizar el análisis de cada meta definida en el CMI, de manera transversal y representados visualmente en el mapa estratégico, dichos ejes desarrollados por la Alta dirección de la Municipalidad, es decir, los directores y alcalde del GAD Municipalidad de Ambato, se organizaron en tres (3) ejes estratégicos a mencionar:

- Ciudad Inteligente (Smart City).
- Productividad en la Gestión.
- Excelencia en el Servicio al Ciudadano.

Para llegar a estos ejes, se explicó que son aspectos vitales de la estrategia de la organización, ya que dentro del BSC, permiten agrupar objetivos en forma vertical, cruzando todo el Mapa Estratégico, resultando beneficioso debido a que se puede dar seguimiento individual al comportamiento de cada uno y de sus objetivos. Se les solicitó a los señores Directores y al Sr. Alcalde, proponer cuáles desde su criterio eran los aspectos vitales que ellos necesitaban tener bajo control y ese fue el resultado. La orientación institucional compuesta en general por la filosofía institucional, misión, visión, valores, principios, políticas y ejes estratégicos, cuentan con la valoración del consultor por cuanto guardan estrecho reflejo del pensamiento y criterio de la Alta dirección del GAD Municipalidad de Ambato.

6.1.7. Objetivos Estratégicos⁸

1.-	Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.
2.-	Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.
3.-	Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.
4.-	Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.
5.-	Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante tes sostenibles, para el beneficio de los habitantes del cantón.

⁸ Fuente: Consultor (basado en trabajo dinámico conducido durante la sesión con la participación de los distinguidos señores Directores y Sr. Alcalde del GAD Municipalidad de Ambato.



6.-	Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.
7.-	Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Ambato.
8.-	Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.
9.-	Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.

6.1.7.1. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas

Estos nueve (9) objetivos deben recogerse en la matriz del BSC final, así mismo los indicadores y métricas



Tabla 36.- Alineación Objetivos Estratégicos – Indicadores KPI

Objetivo Estratégico	Indicador KPI	Meta del Indicador			
		2021	2022	2023	2024
Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.	Porcentaje de actualización de ordenanzas y resoluciones municipales. Fórmula: (N° de ordenanzas y resoluciones municipales cumplidas / N° total de ordenanzas y resoluciones municipales) x100	75%	85%	90%	100%
Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.	Porcentaje de normas de desarrollo integral. Fórmula: (N° de normas de desarrollo integral implementadas / N° total de normas de desarrollo integral) x 100	50%	70%	85%	100%
Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.	Nivel de fortalecimiento de la administración interna institucional. Fórmula: (N° de planes de fortalecimiento interno institucional implementados / N° total de planes de fortalecimiento programados) x 100	50%	75%	85%	100%
Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.	Nivel de Innovación del cantón. Fórmula: (N° de servicios municipales digitalizados / N° total de servicios programados digitalizar) x 100	50%	70%	85%	100%
Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de los habitantes del cantón.	Nivel de dotación de servicios públicos e infraestructura. Fórmula: (N° de acciones para la incorporación de nuevas TICs ejecutadas / N° total de acciones para nuevas TICs programadas ejecutar) x100	50%	70%	80%	90%

<p>Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.</p>	<p>Nivel de optimización del presupuesto institucional. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de fuentes de recaudación con mejoras} / \text{N}^\circ \text{ de fuentes de recaudación}) \times 100$</p>	70%	80%	85%	90%
<p>Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Ambato.</p>	<p>Nivel de desarrollo social e intercultural. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de programas de desarrollo social e intercultural ejecutados} / \text{N}^\circ \text{ total de programas de desarrollo social e intercultural}) \times 100$</p>	10%	40%	70%	100%
<p>Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.</p>	<p>Porcentaje de mejora del sistema de comercialización de red de plazas y mercados. Fórmula: $(\# \text{ Fases del plan ejecutadas} / \# \text{ Fases del plan a ejecutar}) \times 100$</p>	25%	50%	75%	100%
<p>Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.</p>	<p>Nivel de desarrollo urbano sostenible. Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de programas de desarrollo urbano sostenible ejecutados} / \text{N}^\circ \text{ total de programas de desarrollo urbano}) \times 100$</p>	25%	50%	75%	100%

Fuente: GADMA 2021

7. Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard

El Mapa Estratégico contribuye a comunicar la estrategia del GAD Municipalidad de Ambato en su totalidad, este mapa incorporó los nueve (9) Objetivos Estratégicos del desarrollo del Plan Estratégico Institucional (PEI) y en el proceso de integración al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) se complementó con planes/programas/proyectos para cada indicador asociado por objetivo.

Los objetivos desarrollados conforman el marco de las seis (6) perspectivas que constituyen el mapa estratégico para un Gobierno:

Ciudadanía (usuarios)

Esta perspectiva ubicada en lo más alto del mapa estratégico es la prioridad para el sector público.

Presupuesto (finanzas)

Siendo lo más importante para el sector público sus ciudadanos, la Municipalidad sin los recursos financieros necesarios, no podría satisfacer las necesidades de la comunidad, es por ello relevante la asignación adecuada de recursos a las acciones estratégicas de mayor impacto.

Procesos

Esta perspectiva es fundamental en tanto que permite el logro de expectativas y necesidades a la ciudadanía por medio de los procesos que entregan servicios de valor a la comunidad en general.

Aprendizaje y Tecnología

Dentro de esta perspectiva se centra la atención en la innovación, mejora continua del sistema de gestión interno y desempeño de los servidores públicos.

Gobernabilidad



Esta perspectiva pone de manifiesto la influencia de los actores claves en los planes de mejoramiento y políticas públicas.

Marco Legal

Todas las actuaciones deben estar enmarcadas en un marco legal vigente.

Como resultado se desarrolló un mapa estratégico visual, donde se consolidan y relacionan entre sí los objetivos estratégicos para trasladar el PEI del GAD Municipalidad de Ambato a la acción.



7.1. Mapa estratégico

Tabla 37.-Mapa Estratégico GADMA



7.2. Estructura de familia de indicadores basados en causa -efecto. Cuadro de mando integral

En esta etapa el GAD Municipalidad de Ambato, desarrolló indicadores claves para su posterior implementación en la institución, todo en el marco y sinergia del desarrollo medular del Cuadro de Mando Integral o sus siglas en inglés BSC alcanzándose por orden de prioridades los indicadores más relevantes para cada objetivo estratégico según la perspectiva del mapa, los mismos que pueden ser supervisados y que, de hecho, permiten que se realice la medición adecuada.

Se definieron de igual manera, las relaciones claras de causa-efecto a fin de crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Los indicadores de las diferentes perspectivas no llevan consigo la suboptimización, ya que se ajustan a la visión globalizada y sirven de apoyo a la estrategia general.

Esta fase se condujo en un solo paso, ya que el BSC proporciona un mapa de la estrategia (mapa estratégico), porque muestra de forma detallada cómo cada indicador afecta a cada objetivo estratégico de la Municipalidad; así, se sabe exactamente cuáles son los efectos de cada acción tomada, es decir, basados en la estrategia, se planificaron las "causas" que impactaran en los objetivos, llevando a los "efectos" (o resultados) que deseaban, acá se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa-efecto que se pueden medir.

Con la historia de la estrategia de la Municipalidad contada en el BSC, se tiene una gestión mucho más visual (que es el propio mapa estratégico) apuntando a cuáles serán los efectos causados por un indicador alcanzado o no. Lo que incluso ayuda a ajustar la ejecución de la estrategia de la institución.



Sin una herramienta como el BSC, ese vínculo entre indicadores y objetivos no queda claro, perdiendo la esencia de una buena planificación estratégica, que se resumen en ver todos los medios necesarios para llegar al objetivo final. La siguiente matriz 12.1, muestra detalladamente cómo se analizaron y representaron gráficamente las relaciones causa-efecto entre las iniciativas estratégicas y los indicadores elegidos:



7.2.1. Matriz de la estructura de familia de indicadores basados en causa-efecto. Cuadro de Mando integral

Tabla 38.- Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO					
VISIÓN	Al 2023 el GAD Municipalidad de Ambato será la institución formuladora y ejecutora de acciones que permitan hacer de Ambato un cantón seguro, digital, resiliente, inclusivo, sostenible, y saludable, con servicios de calidad; generadora de políticas que posicionen el cantón a nivel nacional como polo de desarrollo comercial y productivo, fundamentada en el capital intelectual y en el uso eficiente y transparente de sus recursos.				
MISIÓN	El GAD Municipalidad de Ambato es una institución que promueve el desarrollo sostenible del cantón, a través de la prestación de servicios accesibles, óptimos y oportunos, la implementación de políticas públicas incluyentes, la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios, el uso de tecnologías, y el fomento de la participación ciudadana, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.				
EJES ESTRATÉGICOS	CIUDAD INTELIGENTE (SMART CITY)	EXCELENCIA EN EL SERVICIO CIUDADANO	PRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN		
Estructura de familia de Objetivos e Indicadores basados en causa efecto					
Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores		Relación Causa / Efecto	
<p>CIUDADANÍA (USUARIOS)</p> <p>Ordenado Limpio Seguro</p>	<p>Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón</p> <p>Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico</p> <p>Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación, la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres</p>	<p>*Porcentaje de eventos culturales que promueven las tradiciones ambateñas</p> <p>*Incremento de participación de los grupos minoritarios en la preparación de alternativas de solución a problemáticas del cantón</p> <p>*Porcentaje de temáticas de capacitación orientadas a la sostenibilidad urbana</p> <p>*Reducción de la contaminación visual</p> <p>*Porcentaje de aplicación a las estrategias prioritarias de ciudad ambiental (capacitaciones)</p> <p>*Porcentaje de implementación del plan maestro de movilidad vigente</p> <p>*Porcentaje de implementación del plan urbano de movilidad sostenible</p> <p>*Porcentaje de desarrollo de una aplicación móvil para la integración de los estacionamientos con el transporte público</p> <p>*Incremento de m² de aceras con acceso universal</p> <p>*Incremento de km de ciclovías</p> <p>*Porcentaje de desarrollo de la campaña para la prevención y cuidado del agua del río Ambato</p> <p>*Tasa de incremento de animales domésticos castrados</p> <p>Número de inspecciones de monitoreo de la calidad del aire que registren cumplimiento a la norma</p>	<p>*Porcentaje de avance de la gestión para la construcción del Centro de Transferencia Agro-Industrial</p> <p>Índice de ocupación de los locales, puestos, cubículos en red de plazas y mercados</p> <p>*Incremento de la producción de los centros de acobá (arte)</p> <p>Incremento de las ventas de los centros de acobá rurales</p> <p>*Porcentaje de emprendimientos legalmente conformados</p>	<p>Índice de satisfacción en la atención administrativa brindada en el hospital municipal</p> <p>Número de redes de protección de derechos creadas</p> <p>Número de políticas públicas, programas, planes y proyectos desarrollados para la prevención de la vulneración de derechos de los GAP</p> <p>Número de personas de los GAP integradas a la sociedad civil</p> <p>Número de eventos deportivos y recreacionales organizados por el GADMA</p> <p>Nivel de participación de la ciudadanía en eventos deportivos y recreacionales gestionados por el GADMA</p> <p>Porcentaje de proyectos de infraestructura deportiva implementados</p> <p>Porcentaje de bienes patrimoniales mantenidos y/o recuperados</p> <p>Porcentaje de desarrollo de la agenda patrimonio cultural</p> <p>Porcentaje de avance de la red cultural de espacios públicos patrimoniales</p> <p>*Porcentaje de implementación de la red cultural religiosa</p>	<p>Monitorear la mejora en el sistema de comercialización del cantón, así como medir el avance del desarrollo social e intercultural y urbano sostenible son las bases necesarias para impulsar el Bdo en el logro de las líneas estratégicas y visión establecida para el GAD Municipalidad de Ambato al 2023.</p>
<p>PRESUPUESTO (FINANCIERA)</p>	<p>Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal</p>	<p>*Tasa de recuperación de la cartera vencida</p> <p>*Porcentaje de avance en la elaboración de un instructivo para la gestión financiera</p> <p>Incremento de convenios nacionales e internacionales suscritos para el financiamiento de proyectos</p>		<p>Medir la optimización del presupuesto institucional, en causal directa para mantener las acciones necesarias en pro de impulsar el desarrollo productivo del cantón, promover el desarrollo social, intercultural y urbano de manera sostenible.</p>	
<p>PROCESOS</p>	<p>Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de los habitantes del cantón</p>	<p>*Tasa de incremento de proyectos por tipo de obra</p> <p>Número de buenas prácticas de riesgo implementadas en la ejecución de obras</p> <p>Número de buenas prácticas ambientales implementadas en la ejecución de obras</p>		<p>Controlar la dotación de los servicios públicos e infraestructura, es base fundamental para no perder el foco en optimizar a las fuentes de financiamiento institucional y contar con los recursos necesarios para óptima gestión municipal.</p>	
<p>APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA</p>	<p>Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la ciudad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general</p>	<p>*Porcentaje de hitos simplificados</p> <p>Número de equipos tecnológicos para la digitalización y gestión documental</p> <p>*Porcentaje de implementación del sistema de información local</p> <p>Número de hitos sencillos respaldados</p> <p>*Porcentaje de actualización del sitio web Gobierno Abierto</p>		<p>Medir el nivel de innovación en los servicios municipales del cantón, permite monitorear el grado de fortalecimiento de la gestión integral de calidad institucional, lo que conlleva a reconocer las acciones en pro de procesos sostenibles para el beneficio de los habitantes del cantón.</p>	
<p>GOBERNABILIDAD</p>	<p>Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del</p>	<p>*Porcentaje de procesos mejorados</p> <p>*Porcentaje de elaboración del plan estratégico de tecnologías de la información</p> <p>*Porcentaje de desarrollo del manual de políticas de buen uso de tecnologías y seguridad de la información</p> <p>*Porcentaje de desarrollo de la agenda electrónica cantonal</p>		<p>Controlar el nivel de fortalecimiento de la administración interna año a año, apalanca el foco en una prestación de servicios de excelencia, lo que mantiene las acciones al impulso de la innovación y competitividad del Cantón.</p>	
<p>MARCO LEGAL</p>	<p>Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales, acordes con las leyes y normas nacionales vigentes</p> <p>Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada</p>	<p>*Porcentaje de instrumentos de planificación municipal actualizados</p> <p>*Porcentaje de actualización y codificación de las ordenanzas urbanas y viales existentes</p> <p>*Porcentaje de cumplimiento resoluciones (catastro)</p> <p>Número de boletos conformados legalmente</p> <p>*Porcentaje de depuración de resoluciones municipales</p>		<p>Medir la actualización de ordenanzas, resoluciones municipales y la implementación de nuevas normas de desarrollo integral, son bases para promover el apego a normativas y promover además la inversión en el cantón, lo que se deriva en potenciar la Administración interna Institucional.</p>	

7.3. Matrices de Gestión

7.3.1. Matriz de Gestión – Perspectivas – Objetivos

Se consolidan en total nueve (9) objetivos estratégicos en el Cuadro de Mando Integral, donde se incluye cada perspectiva del Mapa Estratégico y va ampliando en detalle, como cada estrategia se transforma en Indicador de gestión:

Tabla 39.- Matriz de gestión - Perspectivas - Objetivos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador KPI
CIUDADANÍA (USUARIOS)	9.-Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.	Porcentaje de eventos culturales que promueven las tradiciones ambateñas
		Incremento de participación de los grupos minoritarios en la proposición de alternativas de solución a problemáticas del cantón
		Porcentaje de temáticas de capacitación orientadas a la sostenibilidad urbana
		Reducción de la contaminación visual
		Porcentaje de aplicación a las estrategias impartidas de cuidado ambiental (capacitaciones)
		Porcentaje de implementación del

		<p>plan maestro de movilidad vigente</p> <p>Porcentaje de implementación del plan urbano de movilidad sostenible</p> <p>Porcentaje de desarrollo de una aplicación móvil para la integración de los estacionamientos con el transporte público</p> <p>Incremento de m2 de aceras con acceso universal</p> <p>Incremento de km de ciclovías</p> <p>Porcentaje de desarrollo de la campaña para la prevención y cuidado del agua del río Ambato</p> <p>Tasa de incremento de animales domésticos adoptados</p> <p>Número de miniestaciones de monitoreo de la calidad del aire que registran cumplimiento a la norma</p>
	<p>8.-Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.</p>	<p>Porcentaje de avance de la gestión para la construcción del centro de transferencia agro industrial</p>



		<p>Índice de ocupación de los locales, puestos, cubículos en la red de plazas y mercados</p> <p>Incremento de la producción de los centros de acopio rurales</p> <p>Incremento de las ventas de los centros de acopio rurales</p> <p>Porcentaje de emprendimientos legalmente conformados</p>
	<p>7.-Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Ambato.</p>	<p>Índice de satisfacción en la atención administrativa brindada en el hospital municipal</p> <p>Número de redes de protección de derechos creadas</p> <p>Número de políticas públicas, programas, planes y proyectos desarrollados para la prevención de la vulneración de derechos de los GAP</p> <p>Número de personas de los GAP integradas a la sociedad civil</p> <p>Número de eventos deportivos y recreacionales</p>



		<p>organizados por el GADMA</p> <p>Nivel de participación de la ciudadanía en eventos deportivos y recreacionales gestionados por el GADMA</p> <p>Porcentaje de proyectos de infraestructura deportiva implementados</p> <p>Porcentaje de bienes patrimoniales mantenidos y/o recuperados</p> <p>Porcentaje de desarrollo de la agenda patrimonio cultural</p> <p>Porcentaje de avance de la red cultural de espacios públicos patrimoniales</p> <p>Porcentaje de implementación de la red cultural religiosa</p>
<p>PRESUPUESTO (FINANZAS)</p>	<p>6.-Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.</p>	<p>Tasa de recuperación de la cartera vencida</p> <p>Porcentaje de avance en la elaboración de un instructivo para la gestión financiera</p> <p>Incremento de convenios nacionales e</p>



		internacionales suscritos para el financiamiento de proyectos
PROCESOS	5.-Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de los habitantes del cantón.	<p>Tasa de incremento de proyectos por tipo de obra</p> <p>Número de buenas prácticas de riesgos implementadas en la ejecución de obras</p> <p>Número de buenas prácticas ambientales implementadas en la ejecución de obras</p>
APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	4.-Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.	<p>Porcentaje de trámites simplificados</p> <p>Número de equipos tecnológicos para la digitalización y gestión documental</p> <p>Porcentaje de implementación del sistema de información local</p> <p>Número de infocentros repotenciados</p> <p>Porcentaje de actualización del sitio web Gobierno Abierto</p>
GOBERNABILIDAD	3.-Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.	<p>Porcentaje de procesos mejorados</p> <p>Porcentaje de elaboración del plan estratégico de</p>



		<p>tecnologías de la información</p> <p>Porcentaje de desarrollo del manual de políticas de buen uso de tecnologías y seguridad de la información</p> <p>Porcentaje de desarrollo de la agenda electrónica cantonal</p>
<p>MARCO LEGAL</p>	<p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.</p>	<p>Porcentaje de instrumentos de planificación municipal actualizados</p> <p>Porcentaje de actualización y codificación de las ordenanzas urbanas y viales existentes</p> <p>Porcentaje de contribuyentes depurados (catastro)</p> <p>Número de barrios conformados legalmente</p>
	<p>1.-Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.</p>	<p>Porcentaje de depuración de resoluciones municipales</p>

Fuente: GADMA 2021



7.3.2. Matriz de gestión – Objetivos, Indicadores, metas, planes / Programas / Proyectos

Se consolidan para en total de nueve (9) objetivos estratégicos sus indicadores de gestión (KPIs en inglés) fórmula del indicador, línea base, metas y el plan / programa / proyecto, desde el marco de cada perspectiva del BSC, seguido detalle para la perspectiva Ciudadanía.



Tabla 40.-Matriz de Gestión Alineada a Planes/Programas/Proyectos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador KPI	Fórmula KPI	Plan/Programa/Proyecto
CIUDADANÍA (USUARIOS)	Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.	Porcentaje de eventos culturales que promueven las tradiciones ambateñas	(Número de eventos culturales enfocados a la recuperación de las tradiciones ambateñas / Número total de eventos culturales)*100	Plan cantonal de cultura Programa de la Fiesta de la Fruta y de las Flores Programa sol de noviembre
		Incremento de participación de los grupos minoritarios en la proposición de alternativas de solución a problemáticas del cantón	((Número ciudadanos de grupos minoritarios periodo actual - Número de ciudadanos de grupos minoritarios periodo anterior) / (Número de ciudadanos de grupos minoritarios periodo anterior))*100	Gobierno abierto Mecanismos de participación ciudadana Consejos consultivos

		Porcentaje de temáticas de capacitación orientadas a la sostenibilidad urbana	(Número de temáticas de sostenibilidad urbana/Número total de temáticas)*100	Centro Cultural de Formación Ciudadana Fortalecimiento al Centro de Promoción Social y Económico
		Reducción de la contaminación visual	((Número de trámites de medios visuales del período actual aprobados - Número de trámites de medios visuales del período anterior aprobados) / Número de trámites de medios visuales del período anterior aprobados)*100	Campaña comunicacional para el uso de medios alternativos
		Porcentaje de aplicación a las estrategias impartidas de cuidado ambiental (capacitaciones)	(Número de estrategias aplicadas/Número estrategias impartidas)*100	Programa de Educación Ambiental

		Porcentaje de implementación del plan maestro de movilidad vigente	(Número de planes, programas y proyectos implementados/Número de planes, programas y proyectos propuestos)*100	
		Porcentaje de implementación del plan urbano de movilidad sostenible	(Número de estrategias implementadas/Número de estrategias diseñadas)*100	Implementación del plan urbano de movilidad sostenible
		Porcentaje de desarrollo de una aplicación móvil para la integración de los estacionamientos con el transporte público	(Número de funciones desarrollados/Número de funciones planificadas)*100	Integración de los sistemas de parqueaderos y transporte público
		Incremento de m2 de aceras con acceso universal	((m2 de aceras de acceso universal período actual - m2 de acera de acceso universal período anterior) / m2 de aceras de acceso universal período anterior)*100	Plan para el fortalecimiento de aceras

		Incremento de km de ciclovías	$\left(\frac{\text{Número de km de ciclovías período actual} - \text{número de km de ciclovías período anterior}}{\text{Número de km de ciclovías período anterior}} \right) * 100$	Implementación de ciclovías
		Porcentaje de desarrollo de la campaña para la prevención y cuidado del agua del río Ambato	$\left(\frac{\text{Número de estrategias diseñadas}}{\text{Número de estrategias planificadas}} \right) * 100$	Programa de prevención y cuidado del agua del río Ambato
		Tasa de incremento de animales domésticos adoptados	$\left(\frac{\text{Animales domésticos adoptados del período actual} - \text{animales domésticos adoptados del período anterior}}{\text{animales domésticos adoptados del período anterior}} \right) * 100$	Repotenciación del albergue canino
		Número de miniestaciones de monitoreo de la calidad del aire que registran cumplimiento a la norma	Conteo de miniestaciones de monitoreo de la calidad del aire que no exceden la medida establecida	Implementación de una red de miniestaciones de monitoreo de calidad del aire

<p>Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.</p>	<p>Porcentaje de avance de la gestión para la construcción del Centro de Transferencia Agroindustrial</p>	<p>(Número de actividades realizadas / Número de actividades planteadas)*100</p>	<p>Centro de Transferencia Agroindustrial</p>
	<p>Índice de ocupación de los locales, puestos, cubículos en la red de plazas y mercados.</p>	<p>Número de locales, puestos, cubículos ocupados / Número de locales, puestos, cubículos totales)*100</p>	<p>Plan integral de reactivación de los sistemas de comercialización de la red de plazas y mercados.</p>
	<p>Incremento de la producción de los centros de acopio rurales</p>	<p>((Cantidad de producción actual - Cantidad de producción anterior) / Cantidad de producción anterior)*100</p>	<p>Proyecto para el fortalecimiento de los centros de acopio rurales</p>
	<p>Incremento de las ventas de los centros de acopio rurales</p>	<p>((Ingresos del período actual - Ingresos del período anterior) / Ingresos del período anterior)*100</p>	

		Porcentaje de emprendimientos legalmente conformados	(Número de emprendimientos conformados/Número total de emprendedores capacitados)*100	Fortalecimiento a las capacidades del centro de promoción social y económica
	Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Ambato.	Índice de satisfacción en la atención administrativa brindada en el hospital municipal	(Número de usuario satisfechos/Número total de usuarios atendidos)	Construcción del nuevo Hospital Municipal
		Número de redes de protección de derechos creadas	Σ (redes de protección de derechos en Ambato)	Redes de protección de derechos

		NÚMERO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, PROGRAMAS, PLANES Y PROYECTOS DESARROLLADOS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VULNERACIÓN DE DERECHOS DE LOS GAP	Σ (POLÍTICAS, PROGRAMAS, PLANES Y PROYECTOS DESARROLLADOS)	OBSERVATORIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE DERECHOS
		NÚMERO DE PERSONAS DE LOS GAP INTEGRADAS A LA SOCIEDAD CIVIL	Σ (PERSONAS DE LOS GAP INTEGRADAS A LA SOCIEDAD CIVIL)	PLAN PARA LA INTEGRACION DE LOS GAP A LA SOCIEDAD CIVIL
		NÚMERO DE EVENTOS DEPORTIVOS Y RECREACIONALES ORGANIZADOS POR EL GADMA	Σ DE EVENTOS	PROYECTO PARA
		NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN EVENTOS DEPORTIVOS Y RECREACIONALES GESTIONADOS POR EL GADMA	(NÚMERO DE PERSONAS PARTICIPANTES / NÚMERO DE PERSONAS PROYECTADAS)*100	PLAN PARA EL FOMENTO DEPORTIVO Y RECREACIONAL
		PORCENTAJE DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA IMPLEMENTADOS	(NÚMERO DE PROYECTOS IMPLEMENTADOS / NÚMERO DE PROYECTOS PLANIFICADOS)*100	

		Porcentaje de bienes patrimoniales mantenidos y/o recuperados	(Número bienes patrimoniales mantenidos y/o recuperados / total de bienes patrimoniales)*100	Plan para el mantenimiento y/o recuperación de bienes patrimoniales
		Porcentaje de desarrollo de la agenda patrimonio cultural	(Número de productos desarrollados/Número de productos planificados)*100	Agenda de patrimonio cultural
		Porcentaje de avance de la red cultural de espacios públicos patrimoniales	(Número de fases finalizadas/Número de fases planificadas)*100	Red cultural patrimonial
		Porcentaje de implementación de la red cultural religiosa	(Número de fases finalizadas/Número de fases planificadas)*100	Red cultural religiosa
FINANCIERA	Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y	Tasa de recuperación de la cartera vencida	(Valor de la cartera recuperada / Valor de la cartera vencida)*100	Proyecto de recuperación de la cartera vencida

	cooperación, para financiar la gestión municipal.	Porcentaje de avance en la elaboración de un instructivo para la gestión financiera	(Número de estrategias diseñadas/Número de estrategias planificadas)*100	Instructivo para la gestión financiera efectiva
		Incremento de convenios nacionales e internacionales suscritos para el financiamiento de proyectos	((Número de convenios suscritos periodo actual-Número de convenios suscritos periodo anterior)/(Número de convenios suscritos periodo anterior))*100	Programa de fortalecimiento de cooperación nacional e internacional
PROCESOS	Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de los habitantes del cantón.	Tasa de incremento de proyectos por tipo de obra	((Proyectos implementados en el periodo actual -Proyectos implementados en el periodo anterior) / (Proyectos implementados en el periodo anterior))*100	Plan anual de obras
		Número de buenas prácticas de riesgos implementadas en la ejecución de obras	\sum (buenas prácticas de riesgos implementadas)	Plan de buenas prácticas de riesgos para la ejecución de obras
		Número de buenas prácticas ambientales implementadas en la ejecución de obras	\sum (buenas prácticas ambientales implementadas)	Plan de buenas prácticas ambientales para la ejecución de obras

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA</p>	<p>Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.</p>	<p>Porcentaje de trámites simplificados</p>	<p>(Número de trámites simplificados / Número de trámites planificados) * 100</p>	<p>Plan de simplificación de trámites</p>
		<p>Número de equipos tecnológicos para la digitalización y gestión documental</p>	<p>∑ (equipos tecnológicos adquiridos)</p>	
		<p>Porcentaje de implementación del sistema de información local</p>	<p>(Número de funcionalidades implementadas/Número de funcionalidades planificadas)*100</p>	<p>Sistema de información local municipal</p>
		<p>Número de infocentros repotenciados</p>	<p>∑ (infocentros repotenciados)</p>	<p>Proyecto para la repotenciación de infocentros</p>
		<p>Porcentaje de actualización del sitio web gobierno abierto</p>	<p>(Número de páginas web implementadas/Número de páginas web planificadas)</p>	<p>Plan para la actualización del sitio web gobierno abierto</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">GOBERNABILIDAD</p>	<p>Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación,</p>	<p>Porcentaje de procesos mejorados</p>	<p>(Número de procesos mejorados (to-be)/ Número de procesos levantados (as-is)) * 100</p>	<p>Plan de mejora del proceso</p>
		<p>Porcentaje de elaboración del plan estratégico de tecnologías de la información</p>	<p>(Número de estrategias formuladas/ Número de estrategias planificadas)*100</p>	<p>Plan Estratégico de Tecnologías de la Información</p>

	con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.	Porcentaje de desarrollo del manual de políticas de buen uso de tecnologías y seguridad de la información	(Número de estrategias formuladas/ Número de estrategias planificadas)*100	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información
		Porcentaje de desarrollo de la agenda electrónica cantonal	(Número de estrategias formuladas/ Número de estrategias planificadas)*100	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información
MARCO LEGAL	Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.	Porcentaje de instrumentos de planificación municipal actualizados.	(Número de instrumentos de planificación municipal actualizados / Número total de instrumentos de planificación) * 100	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Plan de Uso y de Gestión del Suelo Plan Estratégico Institucional Plan Cantonal de Vivienda Plan Cantonal de Cultura Plan Cantonal de Seguridad Ciudadana Plan Cantonal de Turismo
		Porcentaje de actualización y codificación de las ordenanzas urbanas y viales existentes	(Número de ordenanzas actualizadas y codificadas/Número de ordenanzas urbanas y viales existentes)	Proyecto para la depuración y codificación de ordenanzas urbanas y viales

		Porcentaje de contribuyentes depurados (catastro)	(Número de registros depurados/Número total de registros)*100	Plan para la depuración de los contribuyentes
		Número de barrios conformados legalmente	\sum (barrios legalmente conformados)	Proyecto para impulsar la conformación de barrios
	Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.	Porcentaje de depuración de resoluciones municipales	(Número de resoluciones municipales depuradas/ Total de resoluciones municipales) *100	Plan para la depuración de resoluciones municipales

Fuente: Co-diseño equipo Directivo GADMA – equipo consultor

7.4. Otras matrices

7.4.1. Matriz de articulación de los Objetivos Estratégicos del GADMA con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Una ciudad inteligente y sostenible es una ciudad innovadora que utiliza las TIC para mejorar la calidad de vida, tienen el potencial de acelerar el cumplimiento de los diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) por la mejora de la eficiencia de las operaciones y servicios urbanos y la competitividad al tiempo que garantiza la satisfacción de las necesidades de las generaciones del hoy y del mañana.







Por este motivo y tomando en cuenta los instrumentos de planificación local se ha alineado adicionalmente a los Objetivos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Ambato 2050, de esta manera se observa una visión integral.
















Tabla 41.- Matriz de alineación ODS - Plan Nacional de Desarrollo - PND - PDOT - Objetivos Estratégicos PEI

ODS	Objetivo PND 2017 - 2021	METAS PNDV	OBJETIVO PDOT 2050	Objetivo Estratégico Institucional
1. Fin de la pobreza 2. Cero hambre 3. Salud y Bienestar 4. Educación de calidad 5. Igualdad de género 6. Agua limpia y saneamiento 8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de las desigualdades 11. Ciudades y		1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	4.-Contar con la estructura vial completa y jerarquizada, para posibilitar la articulación eficiente entre las plataformas naturales conformantes de la ciudad y con las parroquias rurales, soporte de la transferencia oportuna de personas, bienes y servicios; así como, recuperar y ampliar el espacio público, la cobertura de los sistemas de energía eléctrica, de conectividad de telefonía fija, móvil y de Wi-Fi; en beneficio de las actividades socioeconómicas, culturales y productivas del cantón.	2.-Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento urbano que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada. 9.-Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón. 5.-Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de nuestro cantón.
			Incrementar de 53% a 95% el número de hogares con vivienda propia y digna que se encuentran en situación de extrema	
			Reducir la tasa de congestión de 1,64% a 1,5% a 2021.	
			Aumentar la cobertura, calidad y acceso a salud: reducir el porcentaje del gasto de servicios de hogares en salud a 2021.	







comunidades sostenibles 12. Producción y consumo responsables 15. Vida de ecosistemas terrestres 16. Paz, justicia e instituciones sólidas	   	Incrementar el índice de habitabilidad a 2021.		2.-Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento urbano que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.
		Incrementar el porcentaje de la población con acceso a agua segura a 2021.		5.-Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de nuestro cantón.
		Incrementar el porcentaje de niñas y niños menores de cinco años que participan en programas de primera infancia, a 2021.	2.-Fortalecer la identidad del Cantón Ambato, al reafirmar las manifestaciones interculturales del territorio e implementar espacios públicos, deportivos y culturales inclusivos que dinamicen la cohesión social, sistemas de prevención, protección y atención integral, especialmente a los grupos de atención prioritaria	7.- Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Ambato.
		Dotar de ayudas técnicas a las personas con discapacidad a 2021.		

<p>4. Educación de calidad</p> <p>5. Igualdad de género</p> <p>8. Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p>10. Reducción de las Desigualdades</p> <p>11. Ciudades y comunidades sostenibles</p>	    	<p>2. Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades</p>	<p>Incrementar el porcentaje de personas de 15 años y más que realizan actividades culturales del 3,9% al 5% a 2021.</p> <p>Incrementar el número de personas pertenecientes a pueblos y nacionalidades que participan en actividades políficas a 2021.</p> <p>Incrementar del 2,4% al 3,5% la contribución de las actividades culturales al Producto Interno Bruto a 2021.</p>	<p>2.-Fortalecer la identidad del Cantón Ambato, al reafirmar las manifestaciones interculturales del territorio e implementar espacios públicos, deportivos y culturales inclusivos que dinamicen la cohesión social, sistemas de prevención, protección y atención integral, especialmente a los grupos de atención prioritaria.</p> <p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón.</p>	<p>7.- Promover el desarrollo social e intercultural fortaleciendo la salud, bienestar, igualdad de género, deporte y recreación; la conservación del patrimonio cultural, identidad, apropiación de tradiciones y costumbres de Ambato.</p>
<p>6. Agua limpia y saneamiento</p> <p>7. Energía Asequible y no</p>		<p>3. Garantizar los derechos de la naturaleza para las</p>	<p>Mantener el 16% de territorio nacional bajo conservación o manejo ambiental a 2021.</p>	<p>1.-Conservar, proteger, restaurar y manejar técnicamente los recursos naturales, considerando el cambio climático, para lograr</p>	<p>9.-Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación,</p>

<p>Contaminante</p> <p>9. Industria, innovación e infraestructura</p> <p>11. Ciudades y comunidades sostenibles</p> <p>12. Producción y Consumo Responsables</p> <p>13. Acción por el Clima</p> <p>15. Vida de ecosistemas terrestres</p>	    	<p>actuales y futuras generaciones</p>	<p>Incrementar del 70,3% al 80% los residuos sólidos no peligrosos con disposición final adecuada a 2021.</p> <p>Incrementar del 17% al 35% los residuos sólidos reciclados en relación al total de residuos generados, hasta 2021.</p> <p>Reducir y remediar la contaminación de fuentes hídricas a 2021.</p> <p>Incrementar el porcentaje de aguas residuales contratamiento adecuado a 2021.</p>	<p>el equilibrio entre la naturaleza y el ser humano</p>	<p>restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón.</p>
<p>8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico</p> <p>9. Industria, innovación e infraestructura</p> <p>17. Alianzas para</p>	  	<p>4. Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y afianzar la dolarización</p>	<p>Incrementar la participación de la Economía Popular y Solidaria en el monto de la contratación pública a 2021.</p>	<p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red</p>	<p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso de suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.</p>






lograr los Objetivos			Aumentar la recaudación de tributos directos en relación al total de la recaudación de tributos a 2021.	gastronómica de la ciudad y del cantón.	6.-Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.
2. Hambre cero 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico 9. Industria, innovación e infraestructura 11. Ciudades y comunidades sostenibles 12. Producción y consumo responsables 17-. Alianzas para lograr objetivos	     	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria	<p>Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.</p> <p>Incrementar de 9 790,5 km. a 10 500 km., la Red Vial Estatal a 2021.</p> <p>Incrementar de 13,81% a 30,24% el mantenimiento de la Red Vial Estatal con modelos de gestión sostenibles hasta 2021.</p>	4.-Contar con la estructura vial completa y jerarquizada, para posibilitar la articulación eficiente entre las plataformas naturales conformantes de la ciudad y con las parroquias rurales, soporte de la transferencia oportuna de personas, bienes y servicios; así como, recuperar y ampliar el espacio público, la cobertura de los sistemas de energía eléctrica, de conectividad de telefonía fija, móvil y de Wi-Fi; en beneficio de las actividades socioeconómicas, culturales y productivas del cantón.	9.-Promover el desarrollo urbano sostenible, mediante la transformación cultural, participación ciudadana, educación, capacitación, control mitigación, restauración de la transgresión ambiental, aplicando principios de movilidad sostenible, jerarquización de residuos, cuidado del agua, cuidado animal, cuidado ambiental, para el beneficio del cantón

		<p>Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2021.</p>	<p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón</p>	<p>4.-Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.</p>
		<p>Incrementar el acceso de la Economía Popular y Solidaria a mercados locales e internacionales a 2021.</p>		<p>8.- Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.</p>
		<p>Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.</p>	<p>5.-Fortalecer la Institucionalidad política, administrativa, técnica, logística y operativa del GAD Municipalidad de Ambato e implementar el gobierno municipal abierto. Efectivizar y garantizar la participación ciudadana en la toma de decisiones y, universalizar los servicios básicos y el equipamiento social de calidad, a la comunidad ambateña, como característica de una entidad solidaria y descentralizada.</p>	<p>6.-Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.</p>


<p>6. Agua limpia y saneamiento 9. Industria, innovación e infraestructura 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles 12. Producción y Consumo Responsables 13. Acción por el clima 15. Vida ecosistemas terrestres</p>	     	<p>6. Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y del Buen Vivir Rural</p>	<p>Reducir el margen de intermediación en productos alimenticios a 2021: mejorar el Índice de Intercambio.</p> <p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que disponen de agua por tubería y saneamiento adecuado a 2021.</p>	<p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón</p> <p>4.-Contar con la estructura vial completa y jerarquizada, para posibilitar la articulación eficiente entre las plataformas naturales conformantes de la ciudad y con las parroquias rurales, soporte de la transferencia oportuna de personas, bienes y servicios; así como, recuperar y ampliar el espacio público, la cobertura de los sistemas de energía eléctrica,</p>	<p>8.- Impulsar el desarrollo productivo del cantón, mediante la optimización de sus diferentes sistemas formales de comercialización, en pro de su beneficio económico.</p> <p>5.-Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de nuestro cantón.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------




		<p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que utiliza suministros seguros de agua para beber y servicios de saneamiento básico a 2021.</p>	<p>de conectividad de telefonía fija, móvil y de Wi-Fi; en beneficio de las actividades socioeconómicas, culturales y productivas del cantón.</p>	
		<p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que dispone de una instalación para lavarse las manos con agua y jabón a 2021.</p>		

		<p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que utiliza suministros seguros de agua para beber a 2021.</p>		
		<p>Incrementar el porcentaje de hogares en el área rural que cuentan con agua segura y saneamiento adecuado: incrementar el porcentaje de hogares que usa servicios de saneamiento básico a 2021.</p>		
		<p>Reducir la concentración de la tierra a 2021.</p>		<p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso de suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y</p>

					sostenible, a fin de promover la inversión privada.
<p>5. Igualdad de Género 9. Industria, innovación e infraestructura 10. Reducción de desigualdades 11. Ciudades y comunidades sostenibles 16. Paz, justicia e instituciones sólidas</p>	    	<p>7. Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía</p>	<p>Aumentar de 6,6 a 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos a 2021.</p> <p>Aumentar el porcentaje de hogares con acceso a servicios básicos por territorios a 2021.</p> <p>Aumentar anualmente los ingresos propios recaudados por impuesto predial de los Gobiernos Autónomos</p>	<p>4.-Contar con la estructura vial completa y jerarquizada, para posibilitar la articulación eficiente entre las plataformas naturales conformantes de la ciudad y con las parroquias rurales, soporte de la transferencia oportuna de personas, bienes y servicios; así como, recuperar y ampliar el espacio público, la cobertura de los sistemas de energía eléctrica, de conectividad de telefonía fija, móvil y de Wi-Fi; en beneficio de las actividades socioeconómicas, culturales y productivas del cantón.</p> <p>5.-Fortalecer la Institucionalidad política, administrativa, técnica, logística y operativa del GAD Municipalidad de Ambato e implementar el gobierno</p>	<p>5.-Garantizar la dotación de servicios públicos e infraestructura, mediante procesos sostenibles, para el beneficio de nuestro cantón.</p> <p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso de suelo y un crecimiento del cantón que sea ordenado, seguro, turístico, cultural,</p>

			<p>Descentralizados municipales hasta 2021.</p>	<p>municipal abierto. Efectivizar y garantizar la participación ciudadana en la toma de decisiones y, universalizar los servicios básicos y el equipamiento social de calidad, a la comunidad ambateña, como característica de una entidad solidaria y descentralizada.</p>	<p>patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada.</p>
			<p>Mejorar el índice de gobierno electrónico a 2021.</p>		<p>6.-Optimizar las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, a través de recaudaciones propias, recursos fiscales, líneas de crédito y cooperación, para financiar la gestión municipal.</p>
			<p>Aumentar el índice de percepción de atención y calidad en el servicio público al ciudadano a 2021.</p>		<p>4.-Impulsar la innovación y competitividad del cantón, a través de la digitalización de servicios municipales, para el fortalecimiento de la gestión integral de la calidad institucional y la óptima interacción con los actores de interés y ciudadanía en general.</p>
			<p>Fortalecer el alcance y compromiso de la participación ciudadana en la gestión del Estado ecuatoriano: incrementar el porcentaje de mecanismos de</p>		<p>3.-Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.</p>

			participación ciudadana implementados en entidades del Estado a 2021.		
			Fortalecer el alcance y compromiso de la participación ciudadana en la gestión del Estado ecuatoriano: incrementar el porcentaje de organizaciones sociales registradas y fortalecidas en sus capacidades organizativas a 2021.		
			Aumentar el grado de consolidación institucional de las entidades de la función Ejecutiva a 2021.		
5. Igualdad de género 16. Paz, justicia e		8. Promover la transparencia y la corresponsabilidad	Mejorar los índices de percepción de discriminación y exclusión a 2021.	5.-Fortalecer la Institucionalidad política, administrativa, técnica, logística y operativa del GAD Municipalidad de Ambato e	3.-Fortalecer la administración interna institucional, a través de un modelo de gestión apropiado, la mejora continua e innovación de sus procesos y el uso de las tecnologías de

<p>instituciones sólidas</p>		<p>para una nueva ética social</p>	<p>Mejorar los índices de percepción ciudadana sobre la corrupción en los sectores públicos y privados: mejorar el Índice de Transparencia Pública (Dimensión ciudadana) a 2021.</p>	<p>implementar el gobierno municipal abierto. Efectivizar y garantizar la participación ciudadana en la toma de decisiones y, universalizar los servicios básicos y el equipamiento social de calidad, a la comunidad ambateña, como característica de una entidad solidaria y descentralizada.</p>	<p>información y comunicación, con el fin de alcanzar la excelencia del servicio.</p> <p>9.-Fomentar la actualización y el cumplimiento de las ordenanzas y resoluciones de las competencias municipales acordes con las leyes y normas nacionales vigentes.</p>
<p>11. Ciudades y comunidades sostenibles 17. Alianzas para lograr los objetivos</p>	 	<p>9. Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo</p>	<p>Incrementar el número de empleos turísticos de 137 647 a 202 762, para 2021.</p> <p>Incrementar el número de turistas de 1,4 millones a 2 millones de personas para 2021.</p>	<p>3.-Fortalecer, desarrollar y diversificar la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera, agroindustrial e industrial del cantón, desarrollar un sistema de comercialización abierto, de servicio turístico y recreativo; y, promover una red gastronómica de la ciudad y del cantón.</p>	<p>2.-Impulsar el desarrollo integral de Ambato, mediante normas que generen incentivos tributarios, un adecuado régimen de uso del suelo y un crecimiento urbano que sea ordenado, seguro, turístico, cultural, patrimonial, gastronómico, natural, inclusivo y sostenible, a fin de promover la inversión privada</p>

Fuente: Equipo Técnico - GADMA