

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS PROSPECTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES,  
APLICADO A LOS PLANES DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO  
TERRITORIAL DE LAS PARROQUIAS RURALES DEL DMQ  
CASO: PARROQUIA SAN ANTONIO DE PICHINCHA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CLAUDIO BARÁN BORJA CÁCERES**  
claudio.america@gmail.com

**Director: Ing. Javier Alejandro Cuestas Caza**  
javier.cuestas@epn.edu.ec

**2016**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Claudio Barán Borja Cáceres declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Claudio Barán Borja Cáceres**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Claudio Barán Borja Cáceres, bajo mi supervisión.

---

Ing. Javier Cuestas

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer a mi querida familia por apoyarme con energía positiva durante los años de estudios de la maestría y principalmente en el proceso final de elaboración de mi tesis.

A la prestigiosa Escuela Politécnica Nacional por su valioso cuerpo docente, por su insigne estandarte de educación de calidad y por encontrar un espacio del saber donde mi espíritu insaciable de aprendizaje e investigación logró desarrollar mayores habilidades y capacidades

Al Ing. Javier estas por su aporte incondicional en conocimientos y aliento sin medida para concluir este trabajo.

Y a Dios por sus intrincadas enseñanzas, las que he descubierto en las cosas más diáfanas y simples de la vida.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de maestría y el esfuerzo intelectual de muchas horas, días, meses y años invertidos; a mi hija Brenda Nadine Borja Sánchez y a mi madre Greys Cáceres Suasnavas por todo su amor incondicional expresado a través de la tolerancia , la paciencia y las sonrisas. Cualidades que en conjunto fueron el pilar fundamental para mantener viva la llama de la dedicación académica.

Barán Borja Cáceres

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	I
LISTA DE FIGURAS .....	III
LISTA DE TABLAS .....	VI
LISTA DE ANEXOS .....	VIII
RESUMEN .....	IX
ABSTRACT .....	X
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.4 OBJETIVOS .....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.6 HIPÓTESIS .....	7
1.7 ASPECTO METODOLÓGICO .....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 PLANIFICACIÓN DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES .....	10
2.1.1 ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS .....	11
2.1.2 LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA POLÍTICA PÚBLICA .....	12
2.1.3 EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS .....	15
2.1.4 INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	16
2.2 PLANIFICACIÓN TERRITORIAL .....	17
2.2.1 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL .....	18
2.2.2 EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN AMERICA LATINA .....	19
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES .....	21
2.3.1 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	21
2.3.2 LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN .....	23

2.3.3	LOS ESCENARIOS Y LA INCERTIDUMBRE.....	25
2.4	PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	27
2.4.1	PROCESO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	30
2.4.2	PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y EL TERRITORIO .....	34
2.4.3	HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA .....	35
2.4.4	ANÁLISIS ESTRUCTURAL – MÉTODO MICMAC .....	38
2.4.5	LA ESTRATEGIA DE LOS ACTORES – MÉTODO MACTOR.....	43
2.4.6	EL ANÁLISIS MORFOLÓGICO POR ESCENARIOS .....	47
3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	50
3.1.	DIAGNÓSTICO DEL PDOT-SAP 2012-2025.....	51
3.1.1	ANTECEDENTES-POLÍTICAS NACIONALES.....	51
3.1.2	CARACTERIZACIÓN DE LA PARROQUIA .....	56
3.1.3	LINEA BASE DEL PDOT-SAP 2012.....	59
3.1.4	ESTADO ACTUAL DEL PDOT-SAP 2014 .....	69
3.1.5	EFICACIA DEL BANCO DE PROYECTOS .....	79
3.2	SELECCIÓN DE VARIABLES Y ACTORES .....	85
3.2.1	ASPECTO METODOLÓGICO .....	86
3.2.2	INVENTARIO DE VARIABLES.....	87
3.2.3	INVENTARIO DE ACTORES.....	90
3.3	ANÁLISIS PROSPECTIVO AL PDOT-SAP.....	91
3.3.1	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVESS - MÉTODO MICMAC .....	92
3.3.2	ESTRATEGIA DE LOS ACTORES- MÉTODO MACTOR.....	106
3.3.3	CONFIGURACIÓN DE ESCENARIOS – MÉTODO MORPHOL .....	127
3.4	EL ESCENARIO APUESTA Y ACCIONES ESTRATÉGICAS .....	143
3.4.1	IDENTIDAD DEL PROYECTO .....	143
3.4.2	EL ESCENARIO APUESTA.....	146
3.4.3	ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	147
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	150
4.1	CONCLUSIONES.....	150
4.2	RECOMENDACIONES .....	153
	REFERENCIAS .....	155

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Actores en la elaboración de políticas públicas .....	14
Figura 2. Tipos de evaluación de políticas públicas .....	16
Figura 3. Proceso de la Planificación Estratégica.....	22
Figura 4. Cadena de valor-Proceso de toma de decisiones .....	23
Figura 5. Proceso de Planificación Estratégica .....	25
Figura 6. Niveles de complejidad e incertidumbre.....	26
Figura 7. Estudios integrados para la prospectiva .....	28
Figura 8. Triángulo de la prospectiva.....	30
Figura 9. Proceso Prospectivo-Estratégico.....	32
Figura 10. Reflexión colectiva en la prospectiva .....	33
Figura 11. Etapas de decisión y acción .....	34
Figura 12. Proceso prospectivo - Caja de herramientas .....	36
Figura 13. Matriz de análisis estructural .....	38
Figura 14. Resultados del análisis estructural .....	39
Figura 15. Mapa de variables .....	40
Figura 16. Configuración del sistema.....	42
Figura 17. Matriz Actores x Objetivos.....	45
Figura 18. Mapa de Actores .....	46
Figura 19. Relaciones de convergencia entre actores.....	46
Figura 20. Construcción del futuro.....	48
Figura 21. Construcción de escenarios.....	48
Figura 22. Proceso de análisis prospectivo.....	50
Figura 23. Objetivos nacionales del Plan del Buen Vivir .....	53
Figura 24. Visión integral del territorio del GAD Provincial.....	55
Figura 25. Plan general de desarrollo GAD Provincial.....	55
Figura 26. Parroquias de la provincia de Pichincha .....	57
Figura 27. Pirámide poblacional de San Antonio de Pichincha .....	58
Figura 28. Indicadores económicos en la parroquia.....	62
Figura 29. Uso del suelo la parroquia.....	65
Figura 30. Afectación sísmica en la parroquia, 15 agosto 2014.....	70
Figura 31. Mapa de afectación sísmica .....	71

Figura 32. Estado actual del Subcentro Tipo C, ago-2014.....	72
Figura 33. Trabajos de soterramiento en la avenida Equinoccial.....	73
Figura 34. Edificio de UNASUR, etapa constructiva febrero 2014 .....	74
Figura 35. Participación de los GAD's en el PDOT-SAP 2025 .....	77
Figura 36. Banco de proyectos del PDOT-SAP 2025 .....	78
Figura 37. Avance esperado de los proyectos del plan hasta 2014 .....	80
Figura 38. Cantidad de proyectos por rangos de eficacia.....	85
Figura 39. Esquema metodológico para selección de variables .....	87
Figura 40. Esquema metodológico para seleccionar actores.....	87
Figura 41. Mapa de influencia Directa de variables.....	97
Figura 42. Simbología de temáticas para las variables.....	97
Figura 43. Mapa de variables por temáticas de desarrollo para el sistema .....	98
Figura 44. Mapa de variables internas y externas .....	98
Figura 45. Gráfico de Influencia Directa entre variables .....	102
Figura 46. Mapa de influencia Indirecta entre variables .....	102
Figura 47. Gráfico de Influencia entre variables .....	103
Figura 48. Ranking de variables.....	104
Figura 49. Estabilidad del sistema de variables.....	105
Figura 50. Influencia Directa entre actores .....	113
Figura 51. Histograma de Competitividad de actores .....	113
Figura 52. Mapa de convergencia directa entre actores .....	114
Figura 53. Gráfico de convergencia entre actores (orden 1) .....	115
Figura 54. Gráfico de divergencia entre actores (orden 1).....	115
Figura 55. Implicación de los actores a los objetivos asociados .....	116
Figura 56. Actores relacionados con los Objetivos Asociados .....	118
Figura 57. Convergencia entre actores, gráfico de orden 2 .....	119
Figura 58. Divergencia entre actores, gráfico de orden 2.....	119
Figura 59. Balanza de poder de los actores por objetivo.....	120
Figura 60. Distancia neta entre actores.....	122
Figura 61. Convergencia entre actores, gráfico de orden 3 .....	123
Figura 62. Histograma de relaciones de poder .....	124
Figura 63. Escenarios más probables .....	137
Figura 64. Escenario n°1, más probable.....	139

Figura 65. Escenario n°2, más probable .....	140
Figura 66. Escenario n°3, más probable .....	141
Figura 67. Matriz de indicadores y proximidad .....	142
Figura 68. Proximidad entre escenarios .....	142

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Avance de proyectos del plan.....	4
Tabla 2. Descripción de situaciones futuras .....	27
Tabla 3. Evolución de los estudios de prospectiva.....	29
Tabla 4. Tipos de prospectiva.....	29
Tabla 5. Contribución potencial de los métodos cualitativos.....	36
Tabla 6. Contribución potencial de los métodos cuantitativos.....	37
Tabla 7. Matriz de estrategia de actores .....	44
Tabla 8. Objetivos asociados a los actores .....	44
Tabla 9. Censo de población por parroquias .....	58
Tabla 10. Estructura del Plan Territorial .....	59
Tabla 11. Recuperación de áreas afectadas en la parroquia .....	61
Tabla 12. Estado de explotación minera en la parroquia.....	63
Tabla 13. FODA del Plan Territorial de San Antonio de Pichincha .....	69
Tabla 14. Principales atracciones turísticas de la parroquia.....	71
Tabla 15. Proyección de crecimiento poblacional del DMQ .....	72
Tabla 16. Programas en ejecución por la Empresa Eléctrica Quito .....	74
Tabla 17. Programas de agua potable y alcantarillado en la parroquia .....	75
Tabla 18. Líneas estratégicas y programas del plan.....	76
Tabla 19. Proyectos del plan cuyo avance esperado es mayor al 30%.....	79
Tabla 20. Avance alcanzado de todos los proyectos a 2014 .....	81
Tabla 21. Eficacia del plan .....	83
Tabla 22. Cantidad de proyectos de acuerdo a la eficacia alcanzada .....	84
Tabla 23. Inventario de variables .....	89
Tabla 24. Inventario preliminar de actores.....	90
Tabla 25. Esquema de relaciones directas entre variables.....	92
Tabla 26. Matriz de variables Influencia Directa .....	94
Tabla 27. Ascenso de variables Influencia Directa/Indirecta .....	104
Tabla 28. Listado de actores relevantes.....	107
Tabla 29. Descripción de Actores.....	108
Tabla 30. Objetivos, medios y problemas de las Variables clavess .....	109
Tabla 31. Descripción de los Objetivos Asociados a los actores .....	111

Tabla 32. Balanzas de poder-presencia de actores por objetivo.....	121
Tabla 33. Alianzas estratégicas entre actores .....	121
Tabla 34. Nivel de compromiso de los actores a los objetivos.....	124
Tabla 35. Capacidad de movilidad de los actores .....	125
Tabla 36. Nivel de influencia de los actores hacia los objetivos.....	126
Tabla 37. Descripción de las Variables claves.....	129
Tabla 38. Hipótesis de estado para cada variable y dominio.....	130
Tabla 39. Cantidad de escenarios posibles .....	131
Tabla 40. Selección hipótesis favorables – Escenarios pre-retenidos .....	132
Tabla 41. Criterios seleccionados para escenario preferente.....	133
Tabla 42. Criterios seleccionados para escenario excluyente.....	133
Tabla 43. Probabilidad de escenarios pre-retenidos .....	134
Tabla 44. Listado de escenarios probables-MACTOR.....	135
Tabla 45. Escenarios seleccionados como deseables para el sistema.....	144
Tabla 46. Descripción del escenario "Apuesta" .....	146

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A: Taller con actores de la parroquia.....	158
ANEXO B: Resultados MICMAC .....	163
ANEXO C: Resultados MACTOR.....	173
ANEXO D: Resultados MORPHOL .....	182

## RESUMEN

El futuro es susceptible de ser creado y moldeado por nosotros. La profunda reflexión individual o colectiva de los problemas en las diversas estructuras productivas económicas y sociales creadas para el desarrollo humano, son analizadas por su pasado y presente, y demandan hoy en la actualidad respuestas integrales dentro de un mundo global cuyas interacciones son cada vez más rápidas.

Fundamentado en la metodología de la prospectiva la presente investigación enfoca la implementación de su caja de herramientas para realizar un análisis integrado a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de las parroquias del Distrito Metropolitano de Quito aplicado al caso de la parroquia San Antonio de Pichincha.

El GAD, Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial, siendo el promotor del desarrollo sustentable en su circunscripción territorial requiere en la actualidad de esta herramienta reflexiva que facilite la toma de decisiones y atenúe el nivel de incertidumbre para ejecutar de manera más eficaz sus programas y proyectos. El uso de herramientas informáticas como lo son MICMAC, MACTOR y MORPHOL permitirán determinar las variables clave y los actores relevantes para definir los futuros deseables más probables para la evolución del plan de ordenamiento territorial de San Antonio de Pichincha con miras al año 2025.

Palabras clave: Análisis prospectivo. Planificación estratégica. Actores. Variables claves. Análisis estructural. Escenario. Objetivos asociados. Godet. Futuro. Influencia directa.

## ABSTRACT

The future is likely to be set up and molded by us. The profound individual or collective reflection of the problems existing in the various productive structures economic and social created for human development, and analyzed by its past and present now require comprehensive responses in a global world whose interactions are every time more fast.

Based on the methodology of prospective, this research focuses implementing its integrated toolbox for analysis perform the Plans of Development and Zoning Land of the parishes of the Metropolitan District of Quito applied to the case of the San Antonio de Pichincha.

The GAD, Parish Decentralized Autonomous Government, being the promoter of sustainable development in its territorial jurisdiction requires today this tool that facilitates decision-making and mitigates the level of uncertainty and run way effective planning programs and projects proposed in his. The use of it tools as MICMAC, MACTOR and MORPHOL will determine key variables and relevant stakeholders to define the most likely desirable future in the evolution plan of San Antonio de Pichincha forward year 2025.

Keywords: Prospective analysis. Strategic planning. Actors. Structural analysis. Scenario. Godet. Future.

# **1. INTRODUCCIÓN**

La presente tesis de Maestría realiza un Análisis Prospectivo en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia San Antonio de Pichincha con un horizonte a largo plazo 2012-2025. Se ha partido del estudio retrospectivo de los objetivos y metas propuestas en dicho plan, que entró en vigencia a partir de agosto de 2012, luego se realizará un diagnóstico de los programas, proyectos y metas para verificar por un lado el avance de la eficacia de su implementación y por otro lado constatar la participación de los actores involucrados en cada actividad y programa. Con la fundamentación teórica de la escuela francesa de prospectiva, siendo su máximo exponente Michel Godet, y aplicando sus herramientas fundamentales como lo son el análisis de variables claves y la estrategia de actores, se pretende enfocar dichos resultados para plantear lineamientos estratégicos que conllevarán a plantear el futuro deseado para la consecución del plan de ordenamiento territorial.

## **1.1 ANTECEDENTES**

La planificación estatal en el Ecuador ha tenido varios estamentos como lo fueron: en 1979 el Consejo nacional de Desarrollo CONADE, luego en 1998 lo reemplaza la Oficina de Planificación ODEPLAN, en 1994 se crea el Consejo Nacional de Modernización CONAM, hasta que en el 2004 se crea la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. Mediante decreto Ejecutivo No 103 de febrero 2007 se fusiona el Consejo Nacional de Modernización CONAM y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio SODEM a SENPLADES. El artículo 255 de la Constitución de la República de 2008 señala que para este organismo de planificación se contará con la participación de los gobiernos seccionales autónomos y las organizaciones sociales que determine la ley. Las políticas públicas en el ámbito ecuatoriano a partir del año 2007 se enfocan en permitir la transferencia de competencias y recursos a los gobiernos locales. Las leyes que permiten la transformación del estado hacia los grandes objetivos nacionales propuestos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES son: el Código de

Planificación de las Finanzas Públicas (COPFP), y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), este último promueve la gestión de políticas públicas en un nivel más cercano a la población, bajo principios de complementariedad y articulación de competencias para los GAD's. El Gobierno Provincial de Pichincha en conjunto con el gobierno parroquial elaboran el plan de ordenamiento territorial, y debe de forma permanente ejecutar la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.

La parroquia de San Antonio de Pichincha se halla a 13,50 km de la ciudad de Quito. San Antonio data su historia desde la época pre-inca donde siendo un asentamiento agrícola llamado Lulumbamba, que en raíz quichua significa *llanura de frutos*, que pertenecía al Valle de Pomasqui, y éste a su vez estaba en la parte norte de la región y señorío étnico de Quito (ciudad estado de los Quitus). El Valle de Pomasqui engloba los actuales sectores de Cotocollao, Pomasqui y San Antonio, esta zona está atravesada por el río Monjas y está rodeada por bajas montañas en los laterales oriental y occidental del valle.

El modelo de gestión del GAD Parroquial tiene como visión al 2025 según lo manifiesta PDOT que la parroquia de San Antonio de Pichincha contará con una administración integrada y eficiente que permitirá el desarrollo colectivo. El fundamento del plan “constituye en esencia el producto de un proceso permanente de PACTO Y ACUERDO SOCIAL donde se fusionaron todos los actores sociales, culturales, naturales, económicos e institucionales para lograr el buen vivir con la población” (PDOT-SAP, 2012, pág. 96). El Prefecto Eco. Gustavo Baroja establece que el plan territorial de la parroquia es el resultado de las mesas temáticas luego de ser escuchados y tomado en cuenta a la comunidad con la definición de propuestas pluralistas y solidarias. Dentro de la planificación local mediante las directrices y objetivos estratégicos del Gobierno Provincial, se elaboró en agosto de 2012 el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de la parroquia de San Antonio de Pichincha en (PDOT-SAP, 2012)

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objeto de estudio es el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia San Antonio de Pichincha 2012-2025, que en adelante se llamará **PDOT-SAP 2025** nace para generar una propuesta programática de proyectos a fin de solucionar deficiencias en sus componentes: ambiental, económico-productivo, socio-cultural, de asentamientos humanos y de movilidad,

La situación actual de la parroquia presenta algunas deficiencias: la explotación minera en las canteras cuyos daños medioambientales siguen sin resolverse, falta de tratamiento de los afluentes que se descargan en las riveras del río Monjas, los desechos de escombros en los cauces de quebradas. Otro síntoma endógeno al territorio es la falta de participación de la comunidad para integrarse a proyectos de mejoramiento socio-económicos según lo expresa la Presidenta del Gobierno Parroquial Lic. Ofelia Dávila en conversaciones mantenidas durante la rendición de cuentas de la gestión de su período 2008-2013.

En la tabla n°1 indicado a continuación se presenta un diagnóstico del cumplimiento de algunas metas, con corte a mayo de 2014, del PDOT-SAP 2012-2025. Se han realizado dos visitas de campo para observar el avance del plan, junto a la Presidenta del Gobierno Parroquial Lic. Ofelia Dávila (2 y 5 de mayo del 2014), y los resultados obtenidos son los siguientes: 8 de 33 metas (24%) no han tenido ningún avance y posiblemente su impacto negativo en el territorio se ha incrementado, 15 de 33 metas (45%) han cumplido un 19% de lo esperado y solamente 10 de 33 metas (31%) han cumplido cerca del 50% de su ejecución.

La casilla en gris de la tabla n°1 representa que intervino un nuevo actor de gran representatividad en la zona, la UNASUR, su impacto a corto plazo demandará gran cantidad de equipamiento urbano y servicios. El porcentaje de avance en las casillas gris claro son un ejemplo de que las acciones ejecutadas van quedando rezagadas frente a las crecientes necesidades de la parroquia y sin olvidar que el crecimiento demográfico sigue en aumento en referencia a los datos del INEC según censo 2010 donde la tasa de crecimiento poblacional entre 2001-2010 es del 5,45% (PDOT-SAP, 2012) . En la tabla n° 1 la eficacia de cada proyecto se

obtiene dividiendo la  $\Sigma A.E$ =Sumatoria Avance Ejecutado, para  $\Sigma A.P$ =Sumatoria Avance Planificado.

Tabla 1. Avance de proyectos del plan

PLAN DE PROYECTOS - DIAGNÓSTICO 2012-2014					% avance 2014
PROYECTO	META	2012	2013	2014	$\% = \frac{\Sigma A.E}{\Sigma A.P} * 100$
Limpieza de desechos sólidos y recuperación de quebradas.	Reducir al 50% el colapso de las quebradas de desechos sólidos.	17%	17%	17%	16%
		4%	4%	0%	
Implementación del plan de remediación ambiental.	Al 2014 todas las canteras cumplen el 100% de la reglamentación.	33%	33%	33%	13%
		10%	3%	0%	
Impulsar la asociatividad del sector turístico.	El 80 % de propietarios asociados.		17%	17%	9%
			0%	3%	
Fortalecimiento del tejido social.	El 80 % de la población participa.	33%	33%	33%	13%
		5%	5%	3%	
Protección social a grupos de atención prioritaria.	El 100 % de grupos prioritarios son incluidos.	9%	9%	9%	22%
		2%	2%	2%	
Fortalecer la identidad cultural de la parroquia.	El 80 % mantiene sus tradiciones culturales.	14%	14%	14%	23%
		5%	5%	0%	
Mejoramiento y ampliación vía Manuel Córdova Galarza (por UNASUR)	No existe congestión vehicular en horas pico			10%	70%
				7%	
Mejoramiento de vías de accesos a todos los barrios.	El 100 % de accesos con mejoramiento	7%	7%	7%	33%
		4%	2%	1%	

Elaboración propia, fuente PDOT-SAP 2012

Como causas directas para la ineficacia en el avance del PDOT-SAP, tenemos las siguientes:

- El modelo de gestión fundamentado en el Desarrollo y la Participación, carece de mecanismos de control que agilicen la gestión institucional y se invisibiliza a las entidades gubernamentales y locales.
- Presupuestos limitados para atender las demandas y necesidades del territorio. El Plan Operativo Anual POA se reduce a la suma de proyectos de ínfima cuantía.
- Algunas metas propuestas están sobredimensionadas y no existe en el documento del PDOT la metodología para evaluar los respectivos impactos a mediano y largo plazo.

- No se priorizan los roles que desempeñan los actores existentes y los impactos que reciben de las acciones ejecutadas (Comunidad, transportistas, grupos de atención prioritaria, otros)

El pronóstico esperado de mantenerse dicho índice de cumplimiento de las metas propuestas es desalentador, evidenciando la ineficacia del plan y profundizando las brechas de cooperación económico- productivo entre el Complejo de la Mitad del Mundo, UNASUR, la parroquia y comunidades aledañas. Indicios del deterioro que ha sufrido la parroquia en estos últimos tres años es el incremento de la delincuencia, expendio y consumo de sustancias estupefacientes, según lo expresó el Teniente de la Policía Francisco Vásconez del sub-circuito San Antonio de Pichincha en la charla de Seguridad Comunitaria el día 22 de abril del 2014.

De estas causas y síntomas presentados en el PDOT-SAP, nacen las siguientes inquietudes: ¿Qué decisiones estratégicas son las más adecuadas para que la planificación de metas y objetivos se ejecute con mayor eficacia? ¿Los objetivos y metas establecidas fortalecen la integración de las partes interesadas, y durante cuánto tiempo?

En relación a lo expuesto, los actores preponderantes del territorio se constituyen en variables afectadas por las acciones del plan y como moldeadoras de nuevos entornos a mediano y largo plazo, la presente investigación busca, con pleno uso de las herramientas de la prospectiva estratégica develar las variables claves o factores de cambio que pueden influenciar en la toma de decisiones estratégicas para mejorar la eficacia del plan,

## **1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de las parroquias rurales, mediante la aplicación del Análisis Prospectivo a fin de plantear metas y objetivos más realizables?

### **1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los problemas en los programas y proyectos planteados en el PDOT-SAP a fin de diagnosticar su eficacia hasta el 2014?

¿Cuáles son los actores y variables del PDOT-SAP que influyen de manera preponderante en la consecución de los objetivos del plan?

¿Cómo debe ser la propuesta de escenarios futuros deseables para el PDOT-SAP al aplicarse el Análisis Prospectivo sugerido?

¿Cuáles serán las estrategias y acciones correctivas para mejorar el proceso de toma de decisiones en la planificación del PDOT-SAP al 2025?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Efectuar el Análisis Prospectivo para la toma de decisiones estratégicas, que aplicado al PDOT parroquial de San Antonio de Pichincha, permita sugerir las estrategias y acciones correctivas para disminuir la incertidumbre del plan respecto a sus planes y proyectos.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar y evaluar la eficacia PDOT-SAP 2012-2025 hasta el año 2014.
2. Identificar los actores y variables que influenciarán de manera preponderante en el desarrollo del plan a mediano y largo plazo.
3. Efectuar el Análisis Prospectivo para establecer los escenarios futuros deseables del PDOT-SAP al 2025.
4. Sugerir las estrategias y acciones correctivas que aporten a la toma de decisiones con el fin de mejorar la eficacia del PDOT-SAP al 2025.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene como fin elevar y fortalecer los estándares de la gestión del Gobierno Parroquial por tanto es imperativo: conocer y jerarquizar la participación de los actores relevantes, priorizar los programas y verificar los impactos de las acciones ejecutadas sobre los actores. Muchos planes fracasan por falta de su propia implementación, y se pierde lo más valioso que es la experiencia; corregir esta falencia permitirá a los GAD's parroquiales en sus respectivas competencias generar planes y proyectos más efectivos. El estudio del caso PDOT-SAP se justifica por los siguientes hallazgos de su diagnóstico:

- El PDOT-SAP evidencia problemas en su proceso de implementación.
- La planificación tradicional plantea objetivos a mediano y largo plazo, pero no analiza cómo se desvía del plan original a medida que se ejecutan las acciones.
- La competitividad productiva y organizacional en la actualidad, demanda un análisis más integral del sistema causa-efecto. Los trabajos de prospectiva territorial a nivel académico e institucional del ámbito internacional plantean un marco de estudio para proponer mejoras en las directrices sugeridas al plan (Uranga, 2007) (Politécnica de Madrid, 2009).
- La Prospectiva con sus herramientas permitirá generar escenarios múltiples para que el objeto de estudio sea flexible y adaptable a un mundo cambiante y cada vez más complejo.
- Se busca aportar con la generación de conocimientos al aplicar el Análisis Prospectivo a cualquier PDOT Parroquial, considerando sus particularidades y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

## **1.6 HIPÓTESIS**

El Análisis Prospectivo es una herramienta de gestión en la toma de decisiones estratégicas a fin de sugerir las acciones correctivas al PDOT-SAP con miras al año 2025.

## 1.7 ASPECTO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación del presente trabajo es de tipo no experimental (Sampieri, 2006), debido a que el investigador no ha manipulado deliberadamente las variables, y los datos recabados son producto de cómo se presentaron en la realidad.

Considerando el caso de estudio, la información relevante de la investigación es de tipo descriptivo (Bernal, 2010) (Sampieri, 2006), y mediante la aplicación de herramientas de la prospectiva estratégica, los resultados validarán que la reflexión colectiva de los expertos servirá de base para mejorar el proceso de toma de decisiones; y también sirve de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad (Godet, 2000) (Castillo, 2012).

La investigación con enfoque Mixto (Sampieri, 2006) plantea la descomposición del objeto de estudio y es soportada en técnicas cualitativas y cuantitativas como son: la entrevista, la observación y la revisión documental (Bernal, 2010, pág. 113) (Sampieri, 2006); y en herramientas cuantitativas generales y de la prospectiva como son: Análisis Estructural MICMAC, Matrices de Impactos Cruzados SMIC, y Juego de Actores MACTOR, desarrollo de escenarios MORPHOL, entre otros (Bernal, 2010) (Garza & Cortez, 2011). La recolección de datos será de fuentes primarias de personas y hechos descritos por medio de entrevistas no estructuradas y la observación in situ (Bernal, 2010); como fuentes secundarias se utilizarán datos, leyes y otros documentos relacionados con la doctrina de desarrollo territorial, artículos relevantes, y libros enfocados en el desarrollo de la investigación. En la fase final del proceso, se plantearán los escenarios con las herramientas de la metodología prospectiva elegida, y se seleccionará aquellos que sean deseables para la evolución favorable del PDOT-SAP 2025 (Godet, 2000).

## 2. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo diagnostica y analiza el plan territorial aplicado a una parroquia dentro del Distrito Metropolitano de Quito, en este caso la parroquia rural San Antonio de Pichincha, y tiene por objetivo aplicar el análisis prospectivo para determinar los lineamientos estratégicos que aportarán en la toma de decisiones al cuerpo directivo del gobierno autónomo local, para reducir la incertidumbre en la implementación del respectivo plan a mediano y largo plazo. Aunque el alcance de esta investigación no abarca el proceso de implementación, ni evaluación por el horizonte de tiempo, se espera marcar una ruta de acciones que influyeran en el conglomerado humano que es el beneficiario de este plan. En este sentido hay que explicar los conceptos de la administración pública, su alcance e instrumentos.

Qué están haciendo los poderes públicos y por qué lo hacen son las premisas básicas que dirigen las acciones de los gobiernos centrales y sus demás órganos institucionales. Son las políticas públicas y organizativas las que generan las agendas gubernamentales que definen su influencia en: la toma de decisiones, la participación, la implementación y posteriormente en la evaluación de esas políticas en los territorios donde ejercen su poder (Lindblum, 1991). El análisis de esta gestión pública es la que abre las puertas a varias perspectivas interdisciplinarias para considerar su alcance y funcionalidad administrativa, económica y social. La implementación de las políticas públicas a través de planes y programas se los debe entender como un proceso de aprendizaje social que dentro de un entorno cambiante debe encontrar su adaptación constante para mantenerse vigente.

En la mayoría del mundo democrático y actualmente participativo, las dos cuestiones más relevantes sobre las políticas gubernamentales se centran en su eficacia para solucionar problemas y el grado de respuesta al control popular. El tema de la eficacia tiene que ver con las siguientes interrogantes: ¿Sabe el gobierno lo que está haciendo ante los problemas? ¿Cómo elevar la eficacia en la elaboración de políticas públicas? ¿Ayudan las ciencias sociales y los expertos en la solución de ciertos problemas? La cuestión del control

popular se enfrenta a las siguientes interrogantes: ¿Quién formula las políticas públicas? ¿Tienen influencia los ciudadanos de a pie? (Lindblum, 1991)

## **2.1 PLANIFICACIÓN DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES**

Partiendo de lo dicho por Aristóteles “el hombre es un animal político”, en referencia no a su instinto salvaje de depredación sino más bien que parte de la esencia humana es el dialogo, la comunicación y discusión, tanto como lo son el arte y la ciencia. En esta cotidianeidad los pensamientos políticos se orientan a crear organizaciones, asambleas y grupos que toman decisiones en beneficio de las mayorías para lograr el crecimiento de grandes comunidades bajo normas compartidas y consensuadas. Se debe entender a la política como el conjunto de acciones colectivas que proveerá los “bienes públicos” y por tanto la redistribución de los recursos y medios para producirlos, financiarlos y distribuirlos están sujetos a directrices regidas por las políticas sociales, económicas y públicas normalmente dictadas por los estamentos gubernamentales. Las políticas públicas existentes responden al resultado de un proceso histórico bien documentado y puesto a prueba a través de las vivencias de los grupos humanos involucrados; las políticas nacen de supuestos relativos a los motivos presentes y futuros de sus actores, estos motivos se pueden medir por medio del número de bienes y servicios públicos que requieren, por el número de votantes, por la superficie del territorio que recibe los bienes, y otros índices no tan cualitativos como la influencia de partidos políticos, el número de representantes dentro de una determinada organización, en resumen, la política pública plasmado en estrategias, objetivos, planes y proyectos requiere una evaluación cuantitativa y cualitativa para respaldar sus decisiones y no solo fundamentarse en las percepciones particulares y personales de los líderes de comunidades involucradas.

La provisión de los bienes públicos corresponde a los gobiernos y aunque esta labor no siempre es efectiva a todos los estratos humanos determinados por los mismos gobiernos, se intenta mediante la acción colaborativa realizar esta distribución de los bienes. Como premisa de la ciencia política se establece que

con la prosperidad económica también crece la demanda de bienes públicos y la estabilidad institucional y la democracia (Colomer, 2009)

### 2.1.1 ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

El objetivo fundamental de la política pública es proveer de bienes públicos a la comunidad para mejorar su bienestar. ¿Y qué son los bienes públicos? Son bienes físicos o servicios que son utilizados por varios individuos como por ejemplo el agua, la franja de mar territorial, la seguridad, la educación básica, las carreteras, o una señal de tránsito, un museo, el mercado y los parques; los bienes públicos son *indivisibles* estos bienes deben ser compartidos y utilizados por mucha gente, pero su provisión y mantenimiento no puede hacerlo cada individuo o un grupo particular de ellos, ya que la provisión responde a un sistema conformado por conglomerados humanos de diversos intereses, es así que se requiere de las instituciones para regir y normar este aprovisionamiento de los bienes públicos. ¿Pero qué sucede cuando el interés particular del uso de un bien público interfiere con el uso de otro individuo? Los usuarios requieren el adecuado mantenimiento de ese bien, como en el caso de una carretera, pero saben que no han invertido su propio esfuerzo para mantenerlo, es así que se hace necesaria la cooperación o coerción para generar compromisos entre los individuos, y son precisamente las organizaciones estatales que se presentan como la autoridad vinculante que determina reglas y normas para la distribución de los bienes públicos en el territorio en el que ejercen su influencia.

La política y la administración pública se orientan en relación a los bienes que gobiernan, y existen varios tipos de bienes. En primer lugar se tiene los **bienes de red**, que brindan beneficios potenciales más elevados cuanto mayor es el número de usuarios como por ejemplo el sistema monetario. En segundo lugar los **bienes públicos puros** que son los utilizados por una persona y no altera la satisfacción de los demás, en esta categoría están los descubrimientos científicos, la seguridad y la defensa, los que permiten que un número mayor y creciente de usuarios se beneficien de la misma provisión del bien. Y en tercer lugar están los **bienes con rivalidad**, son aquellos en los que el uso del bien

por un individuo reduce la satisfacción obtenida por otros cuando lo usan al mismo tiempo, es el caso de las carreteras, los túneles, puentes y aeropuertos (Colomer, 2009).

Las relaciones existentes entre el gobierno y los sectores interesados durante períodos del ejercicio político se denomina a veces planificación , la estructura jerárquica de los individuos encargados de esta labor resumen sus esfuerzos en el diseño de planes para la utilización de los recursos y su repartición en el territorio. En los países desarrollados el análisis de políticas públicas afecta a decenas y cientos de millones de personas por tanto el aporte de los estudios de las empresas privadas, universidades y grupos de interés es de suma importancia y se crea un enorme flujo de información que orienta incluso los lineamientos de nuevas teorías y experiencias socio-económicas que alimentan a las economías de menor escala. En el modelo ideal de gobiernos con los recursos suficientes para la provisión equilibrada de bienes públicos y alcanzar el nivel deseado debe cumplirse con las siguientes condiciones: cada individuo contribuirá con esfuerzo o con dinero para la provisión del bien; la cantidad del bien público dependerá de la suma de las contribuciones de los individuos, y; todo el mundo (en el territorio involucrado) puede usar el bien provisto (Lindblum, 1991).

### **2.1.2 LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA POLÍTICA PÚBLICA**

Existen tres participantes fundamentales en la elaboración de las políticas públicas: los empresarios y su fuerza productiva, los ciudadanos agrupados en grupos de interés, y el gobierno con sus autoridades como elementos vinculantes entre la aplicación de las leyes y la repartición de los bienes públicos (ver figura n°1). Para los empresarios los ciudadanos solo intervienen para influir en las decisiones políticas del gobierno por el grado de influencia que ejercen sus votos. Para los ciudadanos, aunque consientes de no percibir beneficios de los empresarios, en la actualidad su voz está tomando un lugar preponderante en la toma de decisiones de corto plazo por lo menos, ya que las

decisiones públicas directrices aún son exclusiva competencia de los estamentos gubernamentales respaldado por las leyes y la constitución.

El juego de poder entre los grupos de interés está determinado por los objetivos y metas a alcanzar de cada grupo. Fundamentados en los criterios de la psicología en que todo ser humano es modelado por su vida dentro de un grupo, se entiende que la familia, el barrio, la comunidad local, los grupos de artesanos, grupos de profesionales, y otros más amplios como la sociedad y la nación, en cada uno de ellos sus habilidades y actitudes determinan su grado de participación en el buen funcionamiento de dichas políticas públicas. Pero hay que aclarar que son solo las necesidades colectivas y de baja satisfacción personal las que interesan al colectivo, ya que los individuos y sus unidades más cerradas como la familia poseen sus propios intereses (Lindblum, 1991).

Enmarcados en la elaboración de políticas públicas, no son todos los grupos ni todos sus participantes los que aportan a esta labor; por ejemplo cuando se requiere cambios en las instalaciones militares de un distrito se apela a la comisión de asuntos de defensa del congreso de ese gobierno, y no son los ciudadanos ni el grupo de soldados que exigieron a viva voz este pedido. Las preferencias dentro de los grupos de interés cambian con el transcurrir del tiempo, por tanto el uso y provisión de los bienes públicos también sufren consecuencias tecnológicas, morales, innovaciones o nuevas demandas y que hace que muchos de ellos pasen de ser públicos a privados o viceversa; las escuelas, las piscinas, las baterías sanitarias, el transporte público entre otros, han ido a lo largo de la historia entre estos dos polos, público y privado. La base de la política pública radica en determinar cuándo es oportuna la elección y provisión de estos bienes (Colomer, 2009, pág. 14). ¿Qué motiva a cada individuo o grupo de interés a participar en la provisión o mantenimiento del bien público? Se conoce de los malestares del transporte público, pero por qué el colectivo de usuarios no participa para mejorar el sistema, aun cuando el estado financia dichos bienes con la recaudación de impuestos, tasas, ingresos de recursos permanentes y no permanentes; cada individuo analiza de manera muy simple pero conscientemente, cuánto esfuerzo le costaría entregar para mejorar este servicio a sabiendas que aporta económicamente.

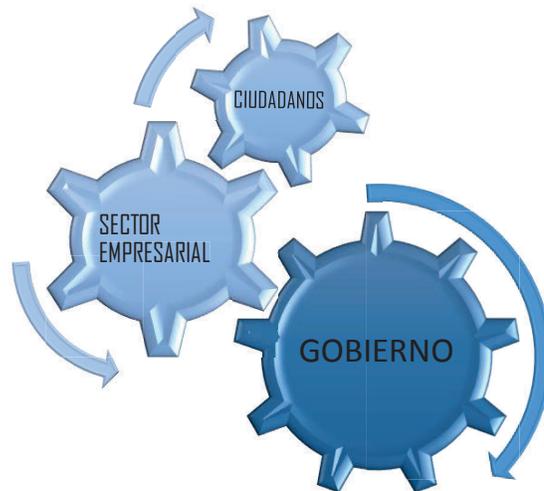


Figura 1. Actores en la elaboración de políticas públicas

Elaboración propia

Si la recompensa por participar en una acción colectiva afín con ese bien público es menor que el beneficio y los costes que aporta cada individuo, entonces no posee ninguna motivación y espera que el gobierno local asuma dicha responsabilidad. Los **incentivos selectivos** son un mecanismo para que la gente o grupos sociales participen con acciones colectivas destinadas al mantenimiento o mejora de los bienes públicos. La aplicación de este mecanismo se realiza desde el reconocimiento social, por medio de bienes, de dinero y hasta compensaciones tributarias a los diferentes colectivos (Colomer, 2009). Para finalizar, las fuentes de influencia en que se apoyan los grupos de interés para la elaboración de las políticas públicas son: La persuasión y sus preferencias partidistas; influencia a través de su participación respaldada en la legislación (Colomer, 2009).

Donde las políticas son volátiles, el juego de actores y grupos de interés se puede definir por “jugadas arriesgadas” e incentivos adecuados en el momento oportuno. La edad, el género, la cultura y el territorio son variables que causan un fuerte impacto en el comportamiento de estas negociaciones, y pueden determinar la aplicación de políticas públicas a corto y mediano plazo direccionadas a los territorios y grupos involucrados (Scartascini, 2011).

### 2.1.3 EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Con la constante imagen del crecimiento del gasto público, los déficits fiscales, la ineficacia de la distribución de los bienes públicos y la falta de políticas públicas para regular de manera equilibrada el manejo de poder entre los grupos de interés, la preocupación del rol que desempeña el sector público en la sociedad es tema de un análisis cualitativo, cuantitativo y hasta doctrinal. A partir de los años 30 en los países desarrollados como los Estados Unidos comienza a acuñarse el término de evaluación de políticas públicas. Son varias metodologías empleadas para la elaboración de las políticas públicas y varios los analistas políticos que aportaron con sus experiencias, tal es el caso de Laswell en 1962 y Dye en 1995 que identifican las etapas de este proceso:

1. La detección de problemas y necesidades.
2. Elaboración de un diagnóstico fundamentado en los principales problemas.
3. Diseño de un plan de acción, determinando el quién y cómo se lo ejecuta, y la formulación de los objetivos de la política específica.
4. Implementación del plan de acción, y
5. El seguimiento y control del programa aplicado para la evaluación de la política implementada.

En este proceso planificador la evaluación aparece al final del camino, con el fin de obtener las experiencias positivas, aprender de las negativas y confrontar la realidad de la comunidad con la redacción teórica a fin de alimentar el proceso cíclico de toma de decisiones por parte de la administración pública. El proceso de evaluación debe considerar los siguientes aspectos:

- La gestión eficaz de los recursos en los proyectos ejecutados.
- Conocer el impacto de la política aplicada.
- Considerar al receptor de la política como un usuario con derechos vigentes.
- Incorporar las sugerencias de la comunidad para elaborar los programas.

Como aproximaciones metodológicas para la evaluación de la gestión pública tenemos dos grandes corrientes citadas en “Guía para la evaluación de políticas públicas” (Osuna, 2014, pág. 8): El modelo de Tyler en 1950 es la evaluación

**centrada en objetivos**, que efectúa medidas comparativas entre lo que se pretendía y lo realmente conseguido, esta directriz determina la elección de ciertas variables y los criterios a utilizar para su análisis; y el modelo de Scriven de 1973 es la evaluación **libre de objetivos**, cuyo fin es valorar los impactos provocados por los programas en la sociedad, y determinar posibles consecuencias. Los criterios para la evaluación de los impactos se debe deslindar de influencias externas para determinar muy concretamente en qué medida los cambios son debidos a la implementación de los programas y proyectos establecidos por la administración pública. La figura n° 2 describe varios tipos de evaluación:

• Tipos de evaluación según:			
QUIÉN EVALÚA	SU FUNCIÓN	EL CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN	LA PERSPECTIVA TEMPORAL
Interna	Sumativa	Conceptual o de diseño	Ex-ante
		Del proceso de aplicación y gestión	Intermedia
Externa	Formativa	De resultados e impactos	Ex-post

Figura 2. Tipos de evaluación de políticas públicas

(Osuna, 2014, pág. 17)

#### 2.1.4 INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La actuación de la política pública tiene varios niveles de concreción y se evidencia por medio de la elaboración de:

- Planes, programas y proyectos concretos.
- Por medio de cuerpos articulados de leyes y normativas.
- Por adopción de sistemas presupuestarios alineados con la planificación.
- Por declaraciones e intenciones tendientes al bienestar social común.

**El proyecto** se refiere a la unidad más pequeña y concreta de un programa, y es un conjunto de actividades que se realizan de manera independiente de otro proyecto y tendrá metas y objetivos a corto plazo.

**El programa** se refiere a un conjunto de proyectos coordinados entre sí, cuyo cumplimiento global abarca períodos de mediano plazo, fijándose metas y objetivos específicos en cada uno de los proyectos que lo componen.

**El plan** se refiere al aspecto global de todo el proceso articulado y estructurado de objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos para lograr el desarrollo de una determinada área o de un sector específico. Se compone de programas y proyectos, su alcance puede ser de corto mediano y largo plazo, e identifica también las funciones, competencias y responsabilidades. (Medina M. Á., 2012)

Se entiende que los proyectos se direccionan como una planificación específica mientras que los planes como una planificación general, y en ésta última la planificación territorial como un instrumento de desarrollo en una determinada zona geográfica, y que se explica con mayor detalle en el acápite siguiente.

## **2.2 PLANIFICACIÓN TERRITORIAL**

La planeación o planificación es un principio básico de la administración pública que pretenda obtener éxito en sus actividades. Ernest Dale (Camacho, 2011, pág. 120) define a la planificación como “determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”. Hasta hace un par de décadas el crecimiento económico no necesariamente consistía en generar y repartir más empleo, sino solo en verificar el crecimiento de este flujo aun cuando las condiciones del entorno sean desfavorables. En este sentido la economía, la sociedad y el territorio se convierten en mecanismos de respuesta para solucionar las demandas de los conglomerados populares. Corregir los desequilibrios del territorio en función de las experiencias pasadas es una alternativa, pero también existe el camino de plantear territorios más equilibrados mediante la planificación estratégica que involucre no solo indicadores económicos sino a toda la información del entorno (Gabiña, 2008).

La interacción entre la participación ciudadana y los entes públicos para la planificación parte de los siguientes supuestos:

- Las oportunidades de participación pública se generan por las políticas públicas y;
- La participación pública se genera en un contexto físico caracterizado por dinámicas socio-económicas y políticas que inciden en el desarrollo del territorio mismo (Mesa, 2011).

### **2.2.1 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL**

La globalización y la internacionalización de las economías, de las comunidades y la reducción de los tiempos operacionales y distancias para el intercambio cultural global, hace que la tradicional planificación del territorio basada en la ordenación física y espacial de las ciudades ya no sea suficiente para comprender los procesos cada vez más complejos, exigentes e interpenetrados territorialmente, donde los escenarios son cambiantes, frágiles y en muchos casos volátiles. A partir de los años noventa nace como respuesta a esta exigencia de la planificación de la política pública la Planificación Estratégica Urbana, que como tal es un modelo de gobernanza pública local para impulsar el desarrollo socioeconómico de las ciudades (Mesa, 2011). La nueva gestión pública y la planificación territorial se caracterizan por lo siguiente:

- En la sociedad actual no existe un conocimiento único, ni monopolios de ningún actor social ni del gobierno.
- Existe una diferenciación social asociada a la sectorización y especialización. Esta diferenciación facilita la capacidad efectiva para solucionar un problema social por parte de un único actor.
- La sociedad civil con mayores conocimientos les lleva a reclamar mayores derechos ciudadanos, y por tanto su participación en la planificación pública aporta con más actores sociales.
- La innovación tecnológica y la apertura del pensamiento a nuevas tendencias comunicacionales también trae nuevos problemas sociales que complementan la complejidad del contexto socioeconómico actual (Mesa, 2011).

Dada la importancia del desarrollo de las grandes ciudades a nivel mundial en las últimas décadas, muchas de ellas entre las que podemos citar San

Francisco, Chicago, Ontario, Sydney, Manchester, Londres, Barcelona, Valencia, Ámsterdam, Lisboa, Milán, Turín, Sao Paulo, Rosario y Medellín, han generado procesos de planificación estratégica colaborativas para impulsar la producción del conocimiento y el desarrollo de incentivos, y se propone tomar atención a los siguientes aspectos:

- Identificar de manera jerárquica la importancia del capital humano a la ejecución del plan.
- Definir la estructura y los instrumentos de participación en la implementación del plan.
- En el ámbito territorial, definir el alcance espacial e identificar el nivel territorial que es afectado por el plan.
- Determinar el peso de los proyectos, su influencia directa en el territorio, e identificar el grado de influencia de los subsistemas como: de infraestructura, equipamiento, conocimiento, etc.
- Ejecutar el sistema de evaluación del plan.

¿Qué es lo que se puede hacer para que las ciudades y los territorios locales sean más atractivos? Se debe trabajar desde el interior de las estructuras o son solo los planes estratégicos los que modelarán el avance favorable. La estrategia en pos de una mayor competitividad urbana y territorial, por ejemplo, es poner en marcha políticas de revitalización urbana, materializadas por medio de proyectos emblemáticos, situación muy observada en las metrópolis europeas en los años 70 y 80, de igual forma en las ciudades insignia de los Estados Unidos en los años 50. Pero tal como se ha descrito en las líneas anteriores, sino existe una participación activa de la comunidad, toda esta infraestructura a corto plazo serán focos de hacinamiento o cementerios del comercio y los servicios públicos (Mattos, 2011).

### **2.2.2 EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN AMÉRICA LATINA**

Partiendo del Plan 21 propuesto por la Agenda Hábitat 2002 enfocado a la planificación de los recursos de tierras, impulsado por las Naciones Unidas y referente a los estudios realizados por la CEPAL, y de las diversas experiencias

en América Latina se desprende que las relaciones entre el ordenamiento territorial y el plan de acción regional como mecanismo de implementación en cada localidad, deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

**Pobreza y Equidad.-** El erradicar la pobreza por medio de dos perspectivas, es decir a través de satisfacer las necesidades básicas y por medio de la generación de empleo productivo, y materializado en la provisión de viviendas, plantea que las comunidades que satisfacen sus necesidades básicas se convierten en potenciales polos de desarrollo social y económico.

**La productividad de los asentamientos humanos.-** satisfacer la creciente demanda de las necesidades humanas con la misma y limitada cantidad de recursos implica urgentemente la gestión eficiente y eficaz de dichos recursos, y se concluye que con carácter urgente y vital a todo nivel es necesario vincular las políticas de desarrollo económico con la gestión del espacio físico en todo nivel espacial. En América Latina en las últimas tres décadas se ha evidenciado una gran concentración de la población en los sectores urbanos generando una disparidad del desarrollo de los distintos niveles territoriales. En la actualidad la productividad ya no se puede definir solamente en función de las actividades de manufactura e industriales, sino que articulan tres ejes productivos: el económico, el social y el manejo sostenible del medioambiente.

**Medio ambiente y prevención de riesgos.-** los riesgos que enfrentan las localidades humanas pueden suceder principalmente por los factores naturales y por los riesgos socioeconómicos de sus propias estructuras. Las grandes y medianas ciudades acumulan espacio y recursos con lo cual los indicadores de aumento de riesgos inherentes a su propia sostenibilidad cada vez son mayores, esta percepción fundamentada en datos estadísticos vuelve sus ojos sobre la planificación territorial y las respectivas políticas y estrategias gubernamentales para anticiparse a los posibles conflictos entre la comunidad y la provisión de los recursos (Montes, 2001).

## **2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES**

Desde la antigüedad las confrontaciones bélicas han requerido a pensadores cuyos razonamientos de defensa y ataque sean eficaces en el objetivo de la conquista. Aníbal Barca, general cartaginés, en su conquista a Roma formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó para determinar las tácticas y pasos a seguir. En la época moderna éstas referencias militares permitieron generar los primeros estudios analíticos, es decir numéricos matemáticos que utilizaban modelos para describir el comportamiento previsto y durante la Guerra Fría se formalizó los primeros trabajos aplicados a los negocios por medio de Von Neuman y Oskar Morgenstern en su obra “La teoría del juego”. La palabra planificación nace de los vocablos *planers* y *facere* que significa hacer y acción. Los primeros planes gubernamentales nacieron en la URSS y China por los años 1924, mientras que en los estados democráticos de economía liberal como EEUU e Inglaterra se aplicaban en las actividades de iniciativa privada. A mediados de 1950 estas aplicaciones se difunden en algunas empresas comerciales con el nombre de planeación estratégica formal, dichas empresas desarrollaron dichos sistemas para períodos de aplicación a largo plazo. Durante las últimas décadas las observaciones realizadas a la dirección empresarial y los casos de éxito, han determinado de que todo el cuerpo directivo debe tener pleno conocimiento de la planeación estratégica.

### **2.3.1 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso administrativo debe identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, y con los medios y recursos a utilizar asegurar la efectiva aplicación de los mismos para establecer un marco de referencia necesario que concrete los planes, programas y acciones específicas en tiempo y espacio. La planificación involucra a los directivos y su compromiso con los objetivos estratégicos planteados que luego se plasman en la estrategia operativa de la empresa o institución estatal. El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército, y del verbo griego *strategos*, Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades del comandante de guerra con la de los jefes de hacienda o políticos, pues cada uno de ellos debería estructurar sus

recursos de hombres e insumos para alcanzar su propia conquista. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

La planificación estratégica se convierte en una herramienta de gestión cuando apoya la toma de decisiones con el sustento de resultados e indicadores, desde esta perspectiva la formulación de sus objetivos prioritarios es establecer los cursos de acción o estrategias para alcanzar dichos objetivos (Armijo, 2009) y el concepto de tiempo interviene mediante los términos de corto, mediano y largo plazo (Camacho, 2001). La planeación se fundamenta en tres lineamientos: *Propósito Protector* para minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al negocio, *Propósito Afirmativo* que planea siempre elevar el nivel de éxito de la organización, y el *Propósito de Coordinación* que busca el esfuerzo combinado de los miembros de la organización para generar eficiencia organizacional (Tello, 2007). La Figura n° 3 muestra los componentes de la planificación estratégica.



Figura 3. Proceso de la Planificación Estratégica

(Tello, 2007)

La cadena de valor de la planificación estratégica (ver figura n°4) soportada por su visión, misión y escenarios validan la aplicación de herramientas de gestión para reducir la incertidumbre y fortalecer el proceso de toma de decisiones; en dicha cadena se presentan las siguientes características:

- Se debe proyectar a varios años, con efectos y consecuencias sospechadas y valoradas.
- La empresa en su totalidad tiene que agruparse en torno a ella, abarca todos los recursos y áreas de actividades y traza en cada nivel organizacional las metas y objetivos específicos.
- El cuerpo directivo en la cúspide de la estructura organizacional se corresponde con el plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

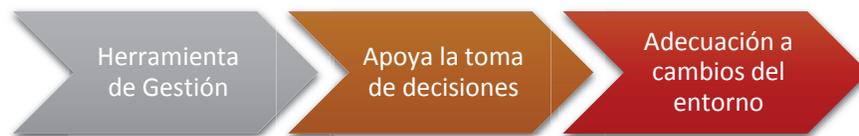


Figura 4. Cadena de valor-Proceso de toma de decisiones

Elaboración propia

Finalmente ¿por qué es necesaria la planificación estratégica? Porque al ser muy específicos en la determinación de su misión y estrategias, las empresas e instituciones responden de manera más adaptable y flexible a su entorno. La aceleración del cambio tecnológico ha hecho que las empresas y organizaciones busquen nuevas y mejores oportunidades en lugar de concentrarse en reaccionar defensivamente ante la competencia y las adversidades.

### 2.3.2 LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación operativa y la planificación estratégica son complementarias pero no excluyentes, por tanto toda empresa debe buscar los nudos de conexión para que los esfuerzos sean fluidos hacia los mismos objetivos. La primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo, de lo que se infiere que los métodos y procesos serán específicos a cada una. Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, a aquellas que definen la misión y visión de la razón de ser de la organización. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que es requerido para su implementación.

A nivel de las instituciones públicas, la información proporcionada a través de indicadores de gestión tiene menor interés que desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía (CEPAL-ILPES, 2010).

En síntesis, elaborar un Plan Estratégico en el ámbito público debe un proceso simple, claro y cuantificable para incorporado en el seno directivo, el mismo que debe estar consensuado y comprometido con el mismo. En la figura n°5 (CEPAL-ILPES, 2010), se desarrolla un modelo básico de planificación estratégica con las preguntas que intenta responder cada una de las fases.

El desempeño de la actividad pública es más explícito que en el sector privado pues son los ciudadanos y no solo los consumidores los que evalúan los resultados de sus políticas. Entre las dificultades más relevantes que enfrenta la empresa pública se mencionan:

- a) Ambigüedad de los objetivos que tienen que cumplir los organismos públicos, pues en muchas situaciones responden a criterios políticos más que a criterios organizacionales o productivos.
- b) Escasa precisión de los productos relevantes o estratégicos.
- c) No es claro quién está al mando de cada proceso, lo que desencadena una secuela de procesos inútiles.
- d) La evaluación del buen desempeño y las inconformidades no son relevantes, por tanto este ejercicio también se vuelve fútil.



Figura 5. Proceso de Planificación Estratégica  
(CEPAL-ILPES, 2010)

El análisis del desempeño entre lo ejecutado y lo programado permite eliminar tareas innecesarias o repetitivas, trámites excesivos o la reformulación de los procesos. Cabe mencionar que la mayoría de los procesos operativos en las empresas públicas solo son letra muerta ya que el sistema en sí no permite tomarse el tiempo necesario para ejecutar la planificación de procesos.

### 2.3.3 LOS ESCENARIOS Y LA INCERTIDUMBRE

En un planeación a futuro la incertidumbre puede medirse por el número de escenarios existentes en el futuro probable esperado por los planificadores, en teoría a mayor número de escenarios mayor es la incertidumbre, pero es importante usar el buen criterio profesional para determinar cuáles son muy afines o muy opuestos, de tal manera que se reduzca el espectro de escenarios.

Si se cuenta con una situación donde la incertidumbre es baja porque los escenarios afines son muy probables, los planificadores pueden optar por tomar las estrategias arriesgadas, ya que éstas presentan poco sesgo respecto al abanico de probabilidades del futuro esperado. Si la situación es adversa y la incertidumbre es elevada, es decir que se cuenta con muchos escenarios dispersos y que reflejen grandes contrastes entre ellos, en este caso el riesgo a tomar es negarse al riesgo en sí mismo por tanto las estrategias serán conservadoras y de poco alcance temporal (Godet & Durance, 2011).

Cuando el individuo pensador que busca soluciones a los problemas planteados se percata de las decisiones tomadas en el pasado y su probable impacto en el futuro inmediato, entonces se halla ante la incertidumbre de tomar tal o cual decisión. Cuando hay pocos recursos para decidir y muchas posibles soluciones, la mejor decisión a tomar se vuelve determinante, prioritaria y se puede convertir en un eje estratégico.

Si se relaciona en un diagrama “X e Y” por un lado las soluciones en el rango del determinismo e indeterminismo; y por el otro lado la complejidad del problema en estudio, se configura una relación que es una buena aproximación de los estados de certeza e incertidumbre que el cuerpo directivo tendrá que manejar. Los niveles de complejidad en la toma de decisiones se resumen en la figura n°6 (Medina, Becerra, & Castaño, 2014).

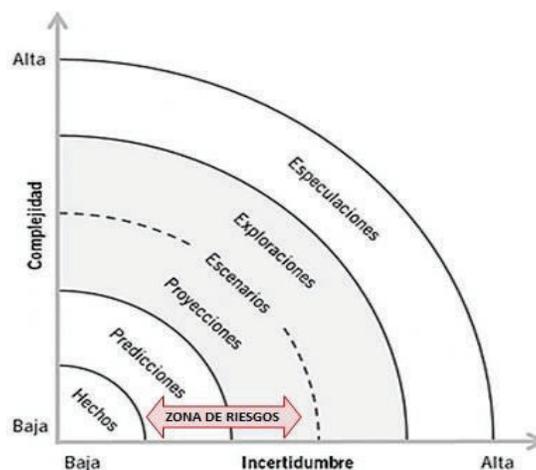


Figura 6. Niveles de complejidad e incertidumbre

Modificado de (Medina, 2006, pág. 72)

La tabla n°2, describe los distintos conceptos de indeterminación y complejidad en los que un objeto de estudio se puede encontrar.

Tabla 2. Descripción de situaciones futuras

Nivel	Orientación hacia el futuro	Predictibilidad de los eventos	Situaciones futuras	Tipo de futuro y estrategia	Métodos
<b>1. Certeza</b>	Predicción	Eventos que ciertamente ocurrirán.	Deterministas.	Futuro suficientemente claro. Es viable cierto nivel de predicción	Métodos Análisis y monitoreo del entorno.
<b>2. Riesgo</b>	Pronóstico	Eventos que probablemente ocurrirán.	Aproximables por hipótesis convencionales. Se establecen probabilidades de ocurrencia	Futuros alternativos. Se sabe cuáles son los actores, las variables y las interrelaciones	Análisis de tendencias y escenarios
<b>3. Incertidumbre</b>	Prospectiva	Eventos que podrían ocurrir en un espectro de situaciones conocidas	Preidentificadas pero es difícil conocer todos los actores, las variables	Se plantean futuros posibles. pero sin escenario No se conoce la probabilidad de ocurrencia	Consulta de expertos escenarios cualitativos.
<b>4. Ambigüedad</b>	Pensamiento complejo	Eventos francamente indeterminados. Incertidumbre no estructurada.	Acciones y reacciones caracterizadas por la creatividad, la innovación y la sorpresa.	Auténtica ambigüedad. No se pueden identificar las variables ni escenarios para diseñar estrategias.	Simulación y modelación no lineal. Creatividad.

Tomado de Vásquez, 2006

## 2.4 PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Se presenta una breve reseña histórica de los estudios prospectivos donde inicialmente los enfoques norteamericanos de estudios de pronósticos o Forecasting fueron previos a la prospectiva de la escuela francesa mientras la otra rama de los estudios nace en Francia en la década de los 60, con el aporte de brillantes pensadores, siendo las figuras más relevantes: Gaston Berger como fundador, Bertrand de Jouvenel, Pierre Massé y Jerome Monod.

Pero fue solo hasta la década de los años ochenta para que Michel Godet aplique dichos conocimientos a proyectos de consultoría en las empresas Renault, AXA, y Lafarge entre otras. América Latina desde 1998 gracias al aporte de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI lo ha implementado en varios países, y Brasil se destaca pues ha alcanzado con dichos estudios niveles de decisión política y consensos entre Estado-Academia y Sector Privado-Sindicatos con su horizonte de planificación hasta el 2013(Ortega, 2013).

Para la prospectiva y otras ramas de investigación que generan pronósticos, son los escenarios futuros que definidos por métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos y que describen las expectativas deseables para sus variables involucradas aclaran la formulación de las siguientes preguntas: ¿Para dónde vamos? ¿Hacia qué otros sitios puedo encaminarme y cuál es la opción más conveniente? Definidos los posibles escenarios la función de la prospectiva estratégica se aclara mediante la formulación de las siguientes preguntas: ¿Qué debo hacer desde el presente para construir nuestra mejor opción de futuro? y ¿Qué objetivos y metas debo alcanzar y a través de qué acciones?

La prospectiva aplicada al sector público no es plantear imágenes del futuro utópico, ni utilizar medios informáticos para realizar cálculos exactos acerca de un futuro único (figura n°7). Se refiere a realizar un trabajo en equipo para articular las opiniones de expertos y grupos de interés para generar una visión compartida del futuro y plasmarlo en políticas públicas útiles para la toma de decisiones que afectarán positivamente al desarrollo de un sistema territorial perfectamente delimitado. A nivel gubernamental se percibe que el conocimiento de las leyes por parte de los ciudadanos, hace que éstos ya sean un poder colateral que los presiona a buscar nuevas alternativas para ejercer su poder sobre el territorio (Ortega, 2013). Con respecto a los estudios sobre el futuro en el territorio, hay que anticiparse a los cambios tecnológicos que en la actualidad se presentan e influyen directamente en ciertos grupos poblacionales.



Figura 7. Estudios integrados para la prospectiva  
(Ducatel, 2002)

Las tablas n°3 y 4 citan la evolución de los estudios de prospectiva y su relación con la planificación estratégica:

Tabla 3. Evolución de los estudios de prospectiva

	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación	Cuarta generación
Período	Décadas de 1950 y 1960	Décadas de 1970 y 1980	Décadas de 1990 y 2000	Década de 2010
Conceptos principales	Predicción y pronóstico del cambio tecnológico	Comprensión, interpretación y crítica de los cambios sociales	Construcción social, creación de alternativas y solución de problemas	Innovación, convergencia tecnológica, sostenibilidad del planeta
Énfasis en el desarrollo de la disciplina	Bases filosóficas y metodológicas	Desarrollo de instrumentos y caja de herramientas	Desarrollo de procesos y sistemas de aprendizaje y respuesta al cambio	Desarrollo de capacidades de gestión del cambio
Desarrollo institucional de la prospectiva	Pioneros	Asociaciones Internacionales; programas de formación	Consolidación de redes, centros e institutos	Profesionalización; mayor conexión con la toma de decisiones

(Medina, 2014)

Tabla 4. Tipos de prospectiva

Tipos de prospectiva		
Concepto	Descripción	Utilidad
Prospectiva exploratoria, sistémica o cognitiva	Consiste en un ejercicio que explora los futuros posibles a partir del análisis del pasado (retrospectiva), la identificación de las tendencias pasadas de evolución y de un análisis del presente en la determinación de los factores de cambio y los hechos portadores de futuro.	Permite detectar las tendencias y contratendencias de evolución, identificar las continuidades, las rupturas y las bifurcaciones de las variables del entorno (actores y factores), así como determinar el abanico de los futuros posibles. Facilita el reconocimiento de los desafíos en juego.
Prospectiva estratégica, normativa o programática	El ejercicio de prospectiva pretende definir el recorrido que permite alcanzar el objetivo deseado, ya sea a partir del presente hacia el futuro, o del futuro hacia el presente. La estrategia se concibe en su sentido "militar", como el ejercicio de determinar los recursos disponibles y elegir los medios que se deben emplear en función del objetivo de que se trate.	Se orienta principalmente a la preparación de la toma de decisiones. Permite construir visiones de futuros deseables, elaborar estrategias colectivas y lógicas de intervención posibles y, a partir de esto, mejorar la calidad de las decisiones.

(Medina, 2014)

Dentro de la escuela francesa, Michel Godet (1994 y 1997) es el autor más representativo que categóricamente plantea la necesidad de ir más allá de la anticipación, definición que no hay que confundir con predicción. Para Godet, la esencia del proceso prospectivo radica en tres elementos que denomina el "triángulo griego", conformado por la anticipación, la apropiación y la acción. Si se desea anticiparse a un evento, es necesario por lo menos pensar en las

posibles situaciones similares a lo que se espera encontrar, con tal premisa se crean los escenarios, que son imágenes del futuro con actores telones que desempeñan una obra teatral con un final específico. Este escenario me permite estimular nuevas conjeturas y discusiones con actores reales.

#### 2.4.1 PROCESO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Citando a Godet, el éxito de un proyecto depende del grado de apropiación de sus proyectistas y de la reflexión de todos los participantes para lograr incorporar estrategias, la apropiación intelectual y afectiva en los actores son los ingredientes para que los estudios con previsión se conviertan en acción. El triángulo de la prospectiva estratégica diseñado en 1985 explica que el razonamiento frío y certero conjugado con las sensaciones de apropiación desemboca en acciones brillantes y efectivas (Godet & Durance, 2011).

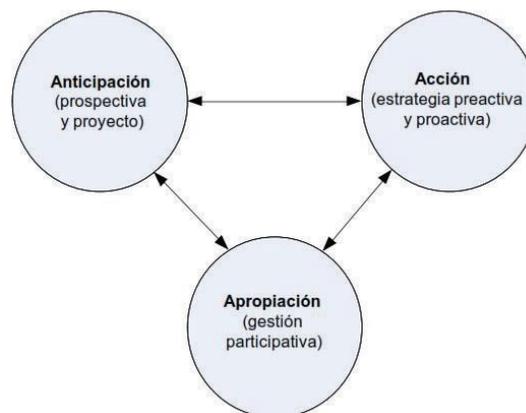


Figura 8. Triángulo de la prospectiva  
(Godet, Durance, 2011)

La anticipación se refiere a tomar en cuenta el estado actual de un caso, para analizar su entorno social, tecnológico, los medios y recursos existentes a fin de percibir las transformaciones que suceden a su interior. La prospectiva se limita a develar los futuros posibles, tomando en cuenta la probabilidad de ocurrencia de un par de eventos, considerando que si ocurre “X” podría ocurrir “Y”, procurando no hacer juicios de valor (en la medida en que sea posible) y determinando con criterios valederos y justificados la selección de los futuros más probables. La prospectiva no debe confundirse con solo una herramienta

de trabajo, es una herramienta para educar a los dirigentes, más ahora que el conocimiento trasciende barreras y las noticias son instantáneas, los dirigentes deben recabar toda esta información y ponerla al servicio de la anticipación; de igual forma para los ciudadanos debe representar un medio de discusión colectiva para hallar objetivos asociados a sus intereses.

En el seminario celebrado en 2004, un conjunto de especialistas de la Unión Europea y los Estados Unidos coordinado por el Instituto de Estudios Prospectivos de la Unión Europea 2006, hoy en día existen seis funciones principales de la prospectiva para apoyar a la elaboración de las políticas, de las cuales se mencionarán cuatro (Medina, Becerra, & Castaño, 2014):

- Transmitir a los directivos encargados de formular las políticas, la información calificada de las dinámicas de cambio y desafíos existentes dentro del contexto social y económico.
- Facilitar la implementación de la política, fomentando una conciencia común de la situación actual, para que al participar todos los actores involucrados vislumbren su inmediato futuro.
- Promover la participación ciudadana en la formulación de las políticas
- Rediseñar y actualizar la estructura política para ampliar su capacidad de adaptación a desafíos de largo plazo

El aporte de la prospectiva a las políticas públicas se fundamenta en los ejes de trabajo que aporta la prospectiva aplicada, y son:

- Proveer horizontes temporales del comportamiento humano en su medio social a través de las herramientas concretas de la prospectiva.
- Reducir la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas por medio de la asignación de prioridades en los objetivos a alcanzar que a su vez éstos se alimentan de una mejor estructuración de la información analizada.
- Por último, está la participación con la comunidad, para que ésta contribuya de manera ordenada y equilibrada al desarrollo futuro de su territorio o sector (Medina, Becerra, & Castaño, 2014) (figura n°9).

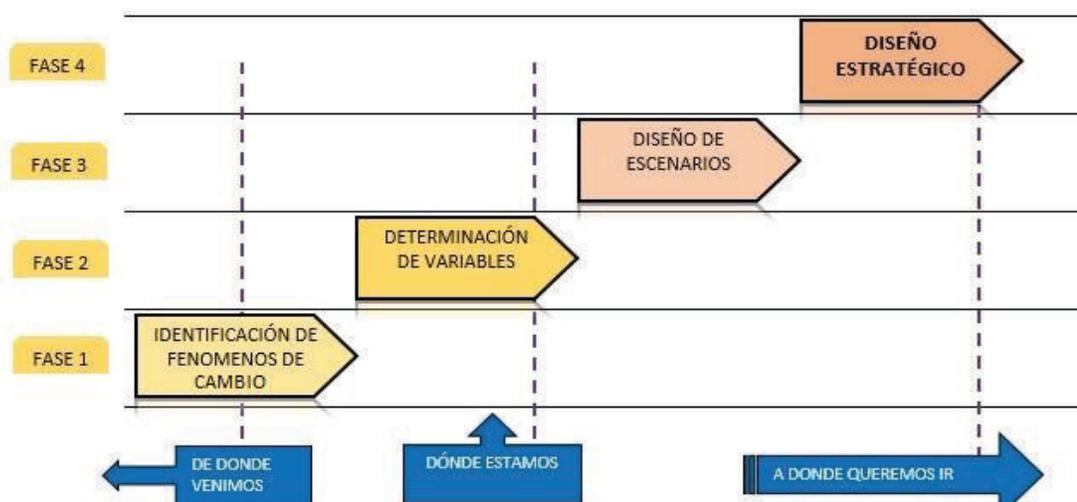


Figura 9. Proceso Prospectivo-Estratégico  
Elaboración propia

En efecto, según (Vélez, 2003) el proceso de tomar una decisión lógica y racional de una situación implica haber realizado una abstracción de la realidad por medio de un modelo, el mismo que será simple y estructurado. No obstante muchos problemas tienen múltiples actores, variables y condicionantes que hacen prácticamente imposible crear un modelo. Es así como las consecuencias futuras de una decisión rara vez son deterministas, es decir, predecibles con certeza total. Según Daheim (2009) la planificación estratégica se alía con la prospectiva para superar las brechas tecnológicas en la actualidad de la siguiente manera:

- Reducir la incertidumbre mediante la identificación de tendencias débiles en el entorno.
- Apoyar los procesos de innovación y desarrollar nuevas áreas de negocio y mercados futuros.
- Construir una base de conocimientos (Medina, Becerra, & Castaño, 2014)

La prospectiva estratégica para alcanzar sus objetivos aplica un enfoque integral en todo el proceso de decisión, y que se describe en tres etapas: la reflexión colectiva, la decisión y la acción. Pasar de la fase de reflexión colectiva a la acción estratégica depende mucho de la apropiación de todos los actores

involucrados, y en muchos casos se tendrán que regresar a etapas anteriores para ir aclarando las situaciones que resulten ambiguas pero sin alterar los procedimientos y herramientas a utilizar.

El análisis estructural que apoya el método de la prospectiva estratégica para determinar las preguntas claves del futuro, el análisis de actores y sus relaciones, el análisis morfológico para construir los escenarios futuros, las probabilidades para reducir la incertidumbre y finalmente definir las estrategias; todas ellas en conjunto aportan sustancialmente al resultado final de la prospectiva estratégica, pero no necesariamente deben aplicarse todas y de manera secuencial, dependerá mucho del enfoque de la planificación y los escenarios propuestos (Godet & Durance, 2011). La reflexión colectiva consta de 6 etapas (Figura n°10):

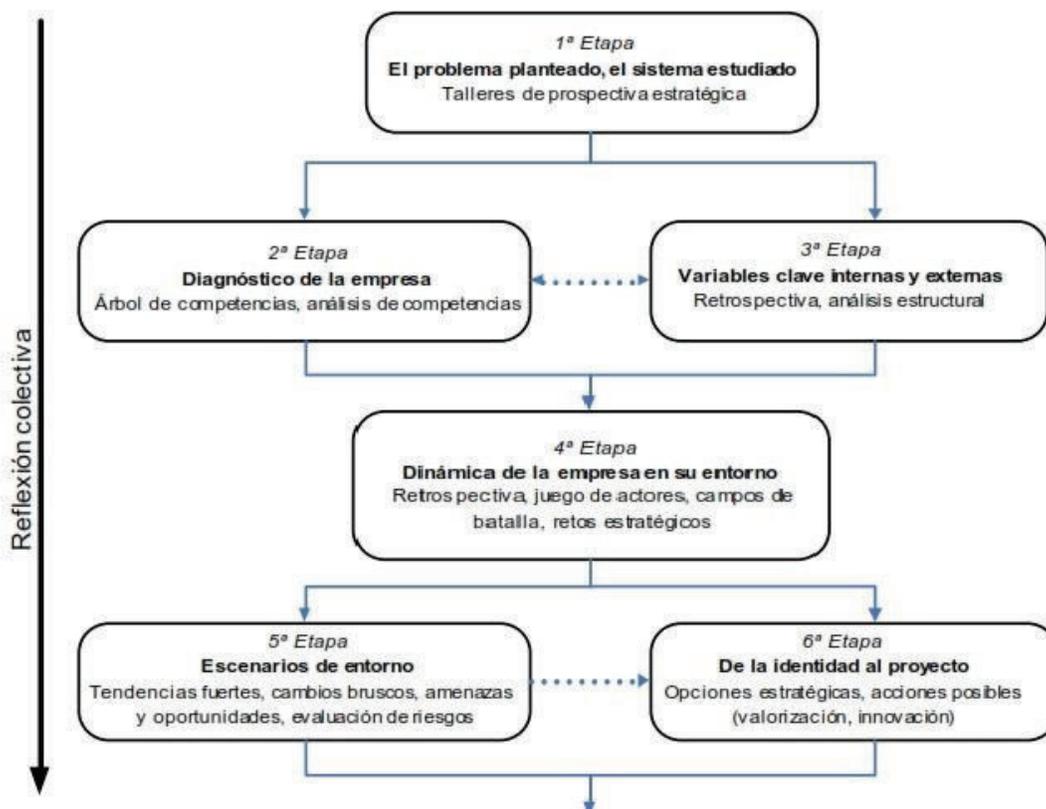


Figura 10. Reflexión colectiva en la prospectiva  
(Godet Michael, Philippe Durance, 2011, pág. 38)

La decisión consta de 2 etapas y la acción de 1 etapa final (figura nº11):

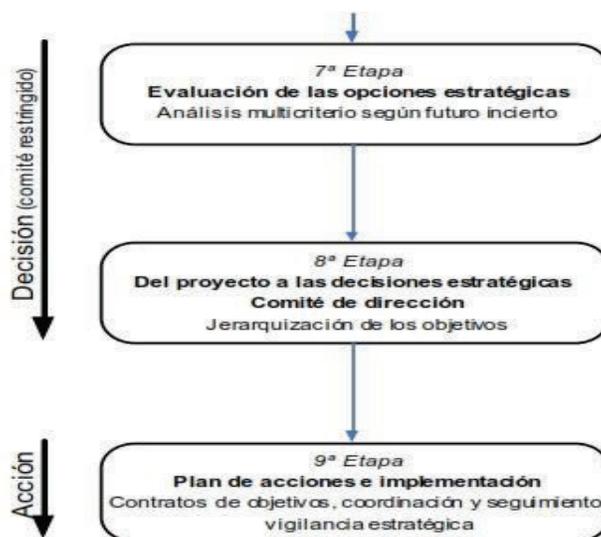


Figura 11. Etapas de decisión y acción  
(Godet, Michael y Philippe Durance, 2011, pág. 38)

## 2.4.2 PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y EL TERRITORIO

Los primeros escenarios de ordenamiento territorial se plasmaron a inicios de 1970 luego de varias propuestas de la escuela francesa de prospectiva aplicada, dichos trabajos permitieron definir un sendero para el esquema prospectivo de la Francia de 2000, a partir de allí se definió tres elementos base para la construcción de escenarios: la base, que es la descripción del estado actual; un camino, que marca el mecanismo de evolución del sistema representado por actores y situaciones preponderantes; y una imagen terminal, que es el resultado de esa evolución. El aporte de la prospectiva en la planificación territorial se reconoció y fundamentó con ejemplos recientes de exitosas prácticas, entre los que se pueden nombrar a: Loinger Guy La Prospective régionale de Chemins, 2004; BAILLY Jean-Paul, Prospective territoriale et action publique », Futuribles, 2005; JOUVENEL Hugues, Invitation à la prospective, 2004.

Al planificar el territorio se hace imprescindible el diagnóstico retrospectivo, pero hay que explorar y cuestionar qué temas o factores son los elegidos para llegar

al estado actual, sin esta reflexión no se puede saber qué hacer (Godet & Durance, 2011).

Para pasar de la anticipación a la acción, es necesario atravesar varias etapas: primero bosquejar los escenarios probables para el territorio con las potenciales soluciones a sus actores y variables para seleccionar un escenario apuesta, es decir el más deseable; luego hay que encontrar el camino entre el futuro deseable y el presente, para materializar los objetivos a alcanzar por el colectivo social y propuesto por su respectivo cuerpo político; y por último, tomar las decisiones que conducen a la acción.

#### **2.4.3 HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA**

En términos generales la figura n°12 presenta la totalidad de la llamada “caja de herramientas de la prospectiva estratégica”, instrumentos que definen los subsistemas del objeto de estudio, las variables contribuyentes, los actores relevantes, la construcción de escenarios posibles y las estrategias apuesta.

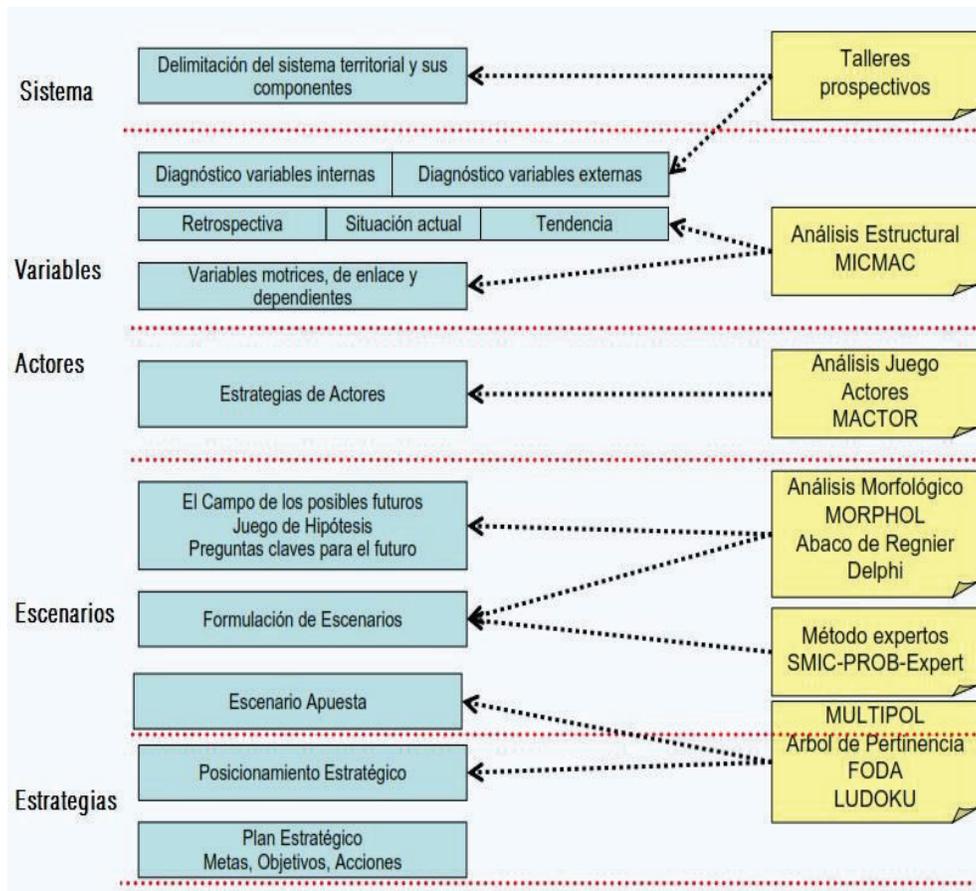


Figura 12. Proceso prospectivo - Caja de herramientas

(Cereceda 2010, pág. 35)

Siendo la investigación del tipo no experimental (Sampieri, 2006), el investigador no debe manipular deliberadamente las variables, y los datos recabados del objeto de estudio son netamente productos de la realidad existente, por tanto en la fase final se deben plantear los escenarios prospectivos, con las herramientas de la metodología aplicada, para seleccionar aquellos que sean deseables en la toma de decisiones estratégicas (Godet, 2000). Citando a Rafael Popper en las tablas n° 5 y 6 presenta un resumen de los métodos que apoyan al proceso de análisis prospectivo:

Tabla 5. Contribución potencial de los métodos cualitativos

METODOS CUALITATIVOS		Fases de Prospectiva			
		Reclutamiento	Generación	Acción	Renovación
1	Lluvia de ideas	••	••••	•••	•••

2	Paneles de ciudadanos	•	•••	••••	•••
3	Conferencias/mesas de trabajo	••	•••	•••	•••
4	Ensayos/elaboración de escenarios	•	••••	••	•••
5	Paneles de expertos	••	••••	•••	•••
6	Predicción de genios	•	••••	••	•
7	Entrevistas	••	•••	••	••••
8	Revisión de literatura	••	•••	••	••
9	Análisis morfológico	•	•••	•••	•
10	Árboles de problemas/Diagrama lógico	•	•••	•••	•••
11	Juego de roles/Actuación	••	•••	•••	•
12	Scanning	••	•••	•••	••
13	Escenarios/Mesas de trabajo Escenarios	•	••••	•••	••
14	Ciencia Ficción	•	••••	•	•
15	Juegos de simulación	•	•••	•••	•
16	Encuestas	•••	••••	••••	•
17	Matriz DOFA	•	••••	••••	••
18	Señales débiles/Cartas salvajes	•	•••	••	•

Baja contribución [•], alguna contribución [••] contribución significativa [•••], importante contribución [••••]

Modificado de (Popper, 2008)

Tabla 6. Contribución potencial de los métodos cuantitativos

METODOS CUANTITATIVOS		Fases de Prospectiva			
Métodos/Actividades		Reclutamiento	Generación	Acción	Renovación
1	Mercadeo	••	•••	•••	•••
2	Bibliometría	•••	••	•	•
3	Indicadores/Análisis de serie de tiempo	•	•••	••	••
4	Modelación	•	•••	•••	•
5	Análisis de patentes	•••	••	•	•
6	Extrapolación tendencias/ Análisis de impacto	•	•••	••	•••
7	Impactos SMIC/ Análisis estructural MICMAC	•	•••	•••	••
8	Delphi	••	••••	•••	••
9	Tecnologías Clave/ Críticas	•	•••	•••	••
10	Análisis multicriterio	•	•••	•••	••
11	Votación	••	••••	••••	•••

12	Escenarios cuantitativos	•	••••	•	••
13	Roadmapping	•	••	••••	••
14	Análisis de actores/MACTOR	•••	••	•••	••

Baja contribución [•], alguna contribución [••]contribución significativa [•••], importante contribución [••••]

Modificado de Rafael (Popper, 2008)

#### 2.4.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL – MÉTODO MICMAC

El análisis estructural, es un método en forma matricial, que analiza las relaciones entre variables del sistema con las del entorno, el objetivo principal es destacar las variables esenciales para la evolución del sistema, determinándose las variables independientes y las dependientes clave (Godet & Durance, 2011). El análisis estructural se utilizó en las esferas industriales en los años sesenta con Jay Forrester, con esta perspectiva Wany y Federwish en su obra “Modelos globales para la economía de negocios” aplicaron el método a una compañía de acero y a otra de transporte aéreo; poco después Teniere-Buchot en 1973 aplicó el método a un trabajo de polución del agua. En los años ochenta se aplicó a múltiples esferas de las empresas y casos sociales (Godet & Arcade, 2004).

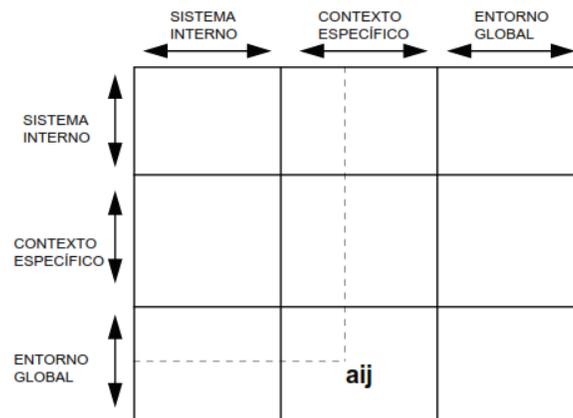


Figura 13. Matriz de análisis estructural

(Arcade & Godet, 2004)

El análisis estructural es ejecutado por un grupo seleccionado de actores y especialistas y se lleva a cabo en tres etapas consecutivas: inventario de variables, relaciones entre variables e identificar las variables, descritas a continuación:

Inventario de variables (etapa 1).- se refiere a clasificar e inventariar las variables internas y externas del sistema analizado. Un grupo de trabajo busca factores de cambio y factores de inercia del sistema para que la clasificación sea lo más didáctica posible, y también el grupo puede validar sus resoluciones con entrevistas a representantes de aquellos grupos de interés involucrados. La descripción de detallada de cada variables es importante pues permite la posterior comprensión de las interrelaciones entre las variables.

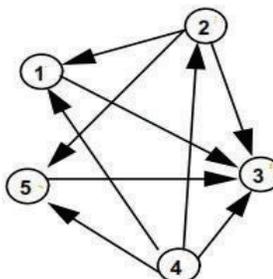
Relación entre recursos (etapa 2).- se utiliza la matriz de análisis estructural la misma que es de carácter cualitativo en donde se hacen relaciones de pares entre las variables y se valora entre 1, 2, 3, 4 según la intensidad de la relación desde débil hasta potencial respectivamente, y 0 si no existe relación entre las variables. La matriz para  $n$  variables, establece relaciones en el número  $n \times n-1$ . La experiencia de esta aplicación indica que una tasa normal del relleno es del 20% y que para el 80% de las variables es imposible dar una respuesta directa sobre la influencia (Godet & Arcade, 2004).

### Matriz de análisis estructural

**MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

INFLUENCIA SOBRE	DE				
	1	2	3	4	5
VARIABLE 1			1		
VARIABLE 2	1		1		1
VARIABLE 3					
VARIABLE 4	1	1	1		1
VARIABLE 5			1		

### GRÁFICO ESPONTÁNEO



### GRÁFICO DE JERARQUÍAS

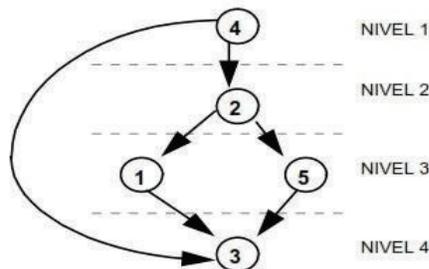


Figura 14. Resultados del análisis estructural  
(Arcade & Godet, 2004, pág. 179)

Identificar variables claves (etapa 3).- se refiere a encontrar las variables esenciales para la evolución del sistema. Se utiliza la herramienta llamada “MICMAC” o “**M**atriz de **I**mpactos **C**ruzados **M**ultiplicación **A**plicada a una **C**lasificación”, en donde se realiza una clasificación indirecta de las variables a través de la potenciación de la matriz inicial.

La comparación de las variables por sus relaciones directa, indirecta o potencial es la enseñanza más valiosa de la herramienta, y permite descubrir cuáles variables ocultas, débiles y más influyentes en realidad ejercen un rol preponderante en la evolución del sistema. Cada variable contiene un indicador de influencia y otro de dependencia, y se pueden distinguir cinco tipos de ellas: variables de entrada, variables de enlace, variables resultantes, variables autónomas y variables de entorno.

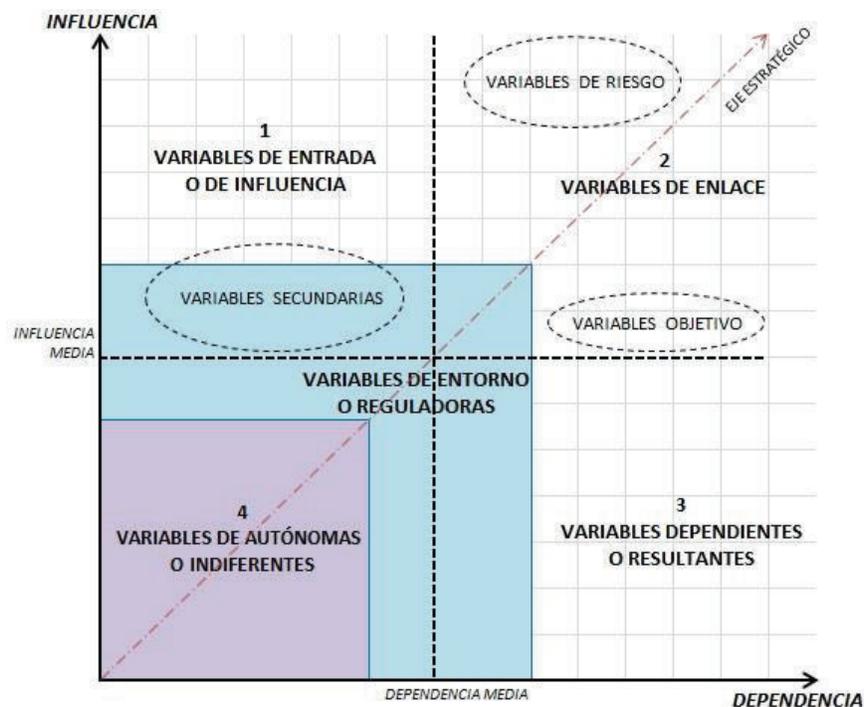


Figura 15. Mapa de variables  
Modificado de (Arcade & Godet, 2004)

Godet y su explicación del Análisis estructural detalla la categorización de variables en el mapa de influencia (motricidad) y dependencia de la siguiente manera:

**VARIABLES DE ENTRADA O INFLUYENTES.-** son muy determinantes y un tanto dependientes, son las más importantes pues pueden actuar sobre toda la dinámica del sistema dependiendo de cuánto podamos controlarlas.

**VARIABLES DE ENLACE.-** son muy influyentes y muy dependientes, son riesgosas y acarrear inestabilidad pues cualquier acción sobre ellas tiene consecuencias sobre las otras variables, su manipulación puede crear un efecto boomerang que amplifique o detenga el impulso de otras variables. En este grupo se distinguen dos subcategorías:

- Variables de riesgo: situadas a lo largo del eje estratégico o diagonal del mapa, son las que despiertan los deseos de los actores importantes para influenciar la dinámica del sistema.
- Variables Objetivo: ubicadas bajo la diagonal del eje estratégico son más dependientes que influyentes y se las considera como resultados de la dinámica del sistema. Sin embargo se puede actuar sobre ellas para lograr resultados deseados y por tanto representan posibles objetivos más que consecuencias preestablecidas.

**VARIABLES DE DEPENDIENTES O RESULTADO.-** son un poco influyentes y muy dependientes, por tanto reciben la afectación directa de las variables “Influyentes”, y son los resultados del sistema.

**VARIABLES DE AUTÓNOMAS O INDIFERENTES.-** son un poco influyentes y poco dependientes, ellas no detienen la evolución del sistema. En este grupo se distingue otra subcategoría:

- Variables Secundarias.- son más influyentes que dependientes y se ubican sobre la diagonal de la zona de las variables autónomas, y pueden ser usadas como factores de apalancamiento para posibles medidas adicionales.

**VARIABLES DE ENTORNO O REGULADORAS.-** se ubican en el centro de gravedad del sistema, y pueden actuar como débiles variables secundarias o débiles variables de riesgo.

Si se hiciera una lista por clasificación directa de las variables de un sistema por su grado de importancia de menor a mayor, notaremos que al ejecutar la clasificación por la influencia indirecta, el método MICMAC, el orden de las variables es completamente diferente, poniéndose de manifiesto que las interrelaciones entre ellas determinan causas y efectos que hacen evolucionar al propio sistema global, y en muchas ocasiones se verifican las hipótesis planteadas por el grupo de expertos pues aparecen las **variables ocultas**, que son las que en determinadas circunstancias explican el comportamiento especial del sistema.

El conjunto de variables expresadas en el diagrama de influencia-dependencia por medio de puntos genera una nube de puntos que expresan la determinación o estabilidad del sistema. Si el diagrama tiende a la forma en “L” se dice que el sistema es más estable o determinado, o lo que significa que dado el comportamiento de las variables determinantes (o de entrada) puede anticiparse con un cierto grado de certeza la evolución del sistema. Si el diagrama se extiende como forma de ojo e pescado en sentido oblicuo, al sistema se lo considera bastante inestable o indeterminado, en este diagrama las variables del cuadrante superior derecho al ser muy influyentes y muy dependientes proporcionan una gran incertidumbre al sistema.



Figura 16. Configuración del sistema  
 Modificado de (Arcade & Godet, 2004)

La utilidad del análisis estructural radica en identificar el conjunto de variables esenciales, es decir aquellas que son más causas que efectos en el comportamiento y evolución del sistema estudiado. Con las variables del entorno más bien siendo de carácter deterministas, es decir que no las controla el investigador, se procede a grandes rasgos a extrapolar tendencias o variantes de entornos futuros que se relacionen con los objetivos del estudio.

Finalmente describimos las limitaciones del método: el primero surge del carácter subjetivo de la lista de variables elaborado por el diagnóstico del panel de expertos en la primera fase, esta reflexión colectiva no es la realidad pero reduce los inevitables rodeos; y en segundo lugar, el análisis estructural muchas veces es muy demandante y no debe ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta para ello (Godet, 2000).

#### **2.4.5 LA ESTRATEGIA DE LOS ACTORES – MÉTODO MACTOR**

Este método permite identificar los actores principales que marcan el camino hacia el futuro del objeto de estudio, por tanto es muy importante conocer retrospectivamente todas las cuestiones claves del sistema en el presente para entonces realizar una mirada prospectiva sin ambigüedades e incertidumbre. En 1985 nace el método MACTOR o “(Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones”, siendo un ejemplo más concreto del amplio mundo de la teoría de juegos. El futuro es abierto y nunca está determinado y en él los actores tienen la libertad de ejercer sus acciones, en los campos de batalla establecidos, a fin de alcanzar los objetivos a corto, mediano o largo plazo (Godet & Arcade, 2004, pág. 199).

Se construye una tabla de “Estrategia de Actores” que es una matriz cuadrada donde se evalúa cualitativamente las influencias entre ellos. El método MACTOR comprende las siguientes etapas:

1. Elaborar la tabla de "estrategia de actores" con motivaciones y limitaciones.
2. Identificar los objetivos estratégicos asociados con el desarrollo del sistema.

3. Posicionar a cada actor e identificar las convergencias y divergencias.
4. En función de las interacciones de convergencia y divergencias entre actores encontrar posibles tácticas entre actores dirigidas a los objetivos estratégicos.
5. Evaluar las relaciones de poder y formular recomendaciones estratégicas para cada actor, y según los recursos disponibles.
6. Realizar preguntas claves sobre el futuro, es decir, formular hipótesis realistas sobre las tendencias y rupturas que pueden surgir en la evolución del equilibrio de poder entre actores. (Godet & Arcade, 2004).

Tabla 7. Matriz de estrategia de actores

ESTRATEGIA DE ACTORES			
Acción de.....sobre.....	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
ACTOR 1	Objetivo: Problemas: Medios:	Objetivo: Problemas: Medios:	Objetivo: Problemas: Medios:
ACTOR 2	Objetivo: Problemas: Medios:	Objetivo: Problemas: Medios:	Objetivo: Problemas: Medios:
ACTOR 3	Objetivo: Problemas: Medios:	Objetivo: Problemas: Medios:	Objetivo: Problemas: Medios:

Modificado de (Godet 1994)

A través de la lectura y la discusión grupal, seria y estructurada, se definen las cuestiones estratégicas o dominios para que cada actor enfrente a sus pares en el campo de batalla. Como resultado se vislumbrará la convergencia o divergencia en los roles de los actores participantes. Es importante notar que también habrá actores que permanecen en posición neutral.

Tabla 8. Objetivos asociados a los actores

<b>CUESTIONES (campo de batalla)</b>	<b>OBJETIVOS ASOCIADOS</b>
Cuestión estratégica 1	Objetivo 1
Cuestión estratégica 2	Objetivo 2
Cuestión estratégica 3	Objetivo 3
Cuestión estratégica n	Objetivo n

Elaboración propia

Para cada actor lo importante es identificar las opciones estratégicas y los objetivos coherentes para encontrar alianzas. Una matriz MAO “Matriz de Actores y Objetivos” sintetizan las diferentes posiciones de convergencia o divergencia en relación a los objetivos asociados. El siguiente gráfico ejemplifica la matriz en donde “+” es a favor del objetivo y, “-” es en contra del objetivo y “0” es neutral con el objetivo (Godet & Arcade, 2004).

**MAO (matriz de actores x objetivos) Matriz de posiciones más-menos**

	01	02	03	04	05
A1 - Fabricantes	+1	+1	0	0	+1
A2 - Líneas Aéreas Regulares	-1	0	+1	-1	-1
A3 - Compañías de vuelos charter	-1	0	-1	+1	-1
A4 - Estado	0	+1	+1	0	+1
A5 - Aeropuerto de París	-1	0	-1	+1	-1
A6 - Asociaciones de Residentes	0	0	0	0	+1
$\Sigma$ +	+1	+2	+2	+2	+3
$\Sigma$ -	-3	0	-2	-1	-3

Figura 17. Matriz Actores x Objetivos

(Arcade & Godet, 2004, pág. 209)

Se finaliza el ejercicio con varias iteraciones de las matrices apoyada en matrices de equilibrio del poder entre los actores. Las posteriores matrices 2MAO, 3MAO son para determinar los actores dominantes, de enlace, los autónomos y los dominados (figura n° 18 y 19).

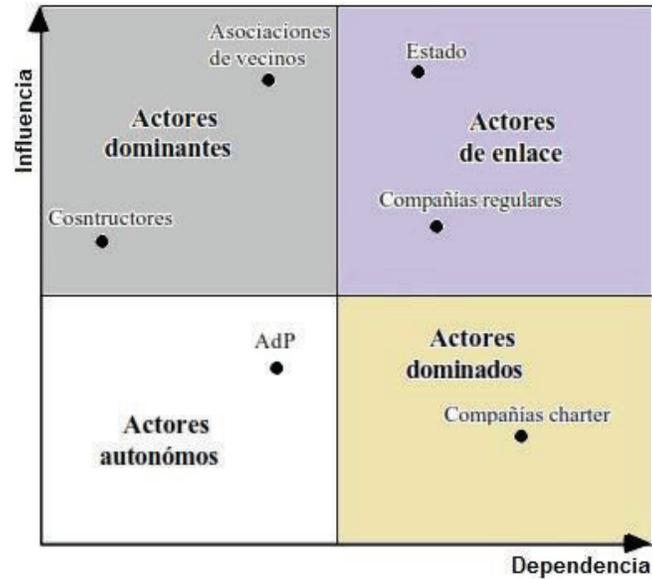


Figura 18. Mapa de Actores  
(Godet, 2000, pág. 77)

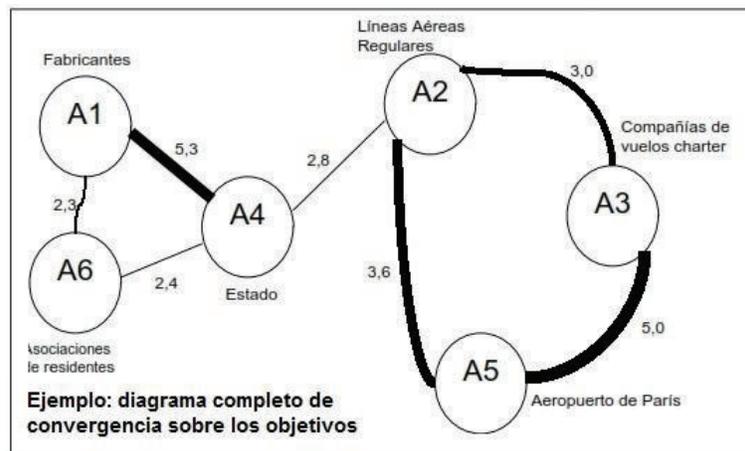


Figura 19. Relaciones de convergencia entre actores  
(Arcade & Godet, 2004, pág. 223)

Las limitaciones del método: el primero surge la reticencia de los actores a revelar sus proyectos clave e información académica de contribución al análisis; y en segundo lugar, el método presupone que entre los participantes existe un ambiente coherente de afinidad, lo cual a menudo contradice a la realidad de sus posiciones (Godet, 2000).

## 2.4.6 EL ANÁLISIS MORFOLÓGICO POR ESCENARIOS

Dentro del concepto primordial que la prospectiva tiene que ser estratégica para ejecutar acciones efectivas, tenemos que mencionar el concepto de los “escenarios” como parte del proceso de anticipación. Se entiende como escenario al conjunto de datos y referencias que describen una situación actual, y que por sus relaciones existentes permiten pasar de una situación original a una situación futura. La situación futura puede clasificarse en dos grandes grupos: los escenarios exploratorios y los escenarios anticipatorios; los escenarios exploratorios se crean a partir de la información del pasado y presente y generan imágenes de futuros verosímiles, y los escenarios anticipatorios toman en cuenta la evolución más probable de un futuro alternativo partiendo de una situación específica en el presente.

El análisis morfológico es la herramienta que explora los escenarios posibles a partir del estudio de las diversas combinaciones de escenarios asignados o hipótesis a cada componentes del sistema, las variantes representan cada uno, una hipótesis propuesta.

Esta herramienta se aplica mediante el programa informático MORPHOL, desarrollado por el Instituto de Innovación Informática para la empresa 3iE a petición del Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización LIPSOR; y consta de dos fases:

- La construcción del espacio morfológico: partiendo del análisis estructural se descompone el sistema en los subcomponentes relevantes, y se asignan configuraciones de estado a cada uno de ellos.
- La reducción del espacio morfológico: de todas las combinaciones resultante entre los subcomponentes y sus configuraciones, se eliminan las menos probables y también se usan criterios de exclusión como económicos y técnicos (Godet, 2000).



Figura 20. Construcción del futuro

Elaboración propia

El análisis morfológico en resumen, está destinado a escoger las variables claves, los actores y el establecimiento de preguntas clave que aportan a la evolución del sistema, siendo que la combinación de dichos elementos originan un gran número de potenciales escenarios, dentro de un horizonte temporal (figura n°21).

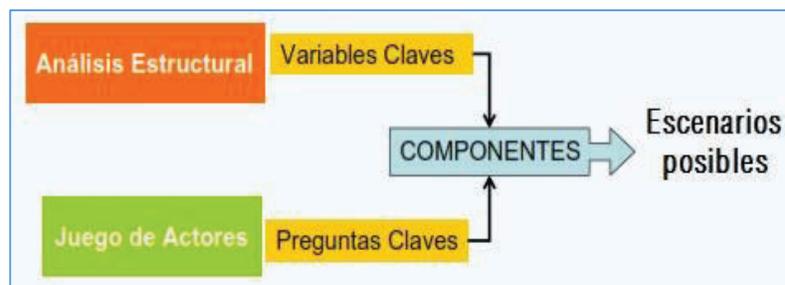


Figura 21. Construcción de escenarios

(Cereceda 2010, pág. 70)

Finalmente describimos las limitaciones del método: el primero deriva en que se puede omitir alguno de los subsistemas componentes o una de sus configuraciones, con lo cual se pierde una parte importante de los futuros

probables que de igual manera evolucionan en el tiempo; y en segundo lugar, la alta gama de combinaciones resultante de las múltiples configuraciones requiere incluir elementos de selección para reducir el espacio morfológico (Godet, 2000).

En síntesis, del conjunto de herramientas prospectivas a utilizarse, la figura n°22 muestra los pasos a seguir para aplicar el respectivo análisis al caso de estudio en la presente investigación y los instrumentos informáticos para tabular los datos:

### **Fases del Análisis Prospectivo**

Objetivos de la  
presente investigación

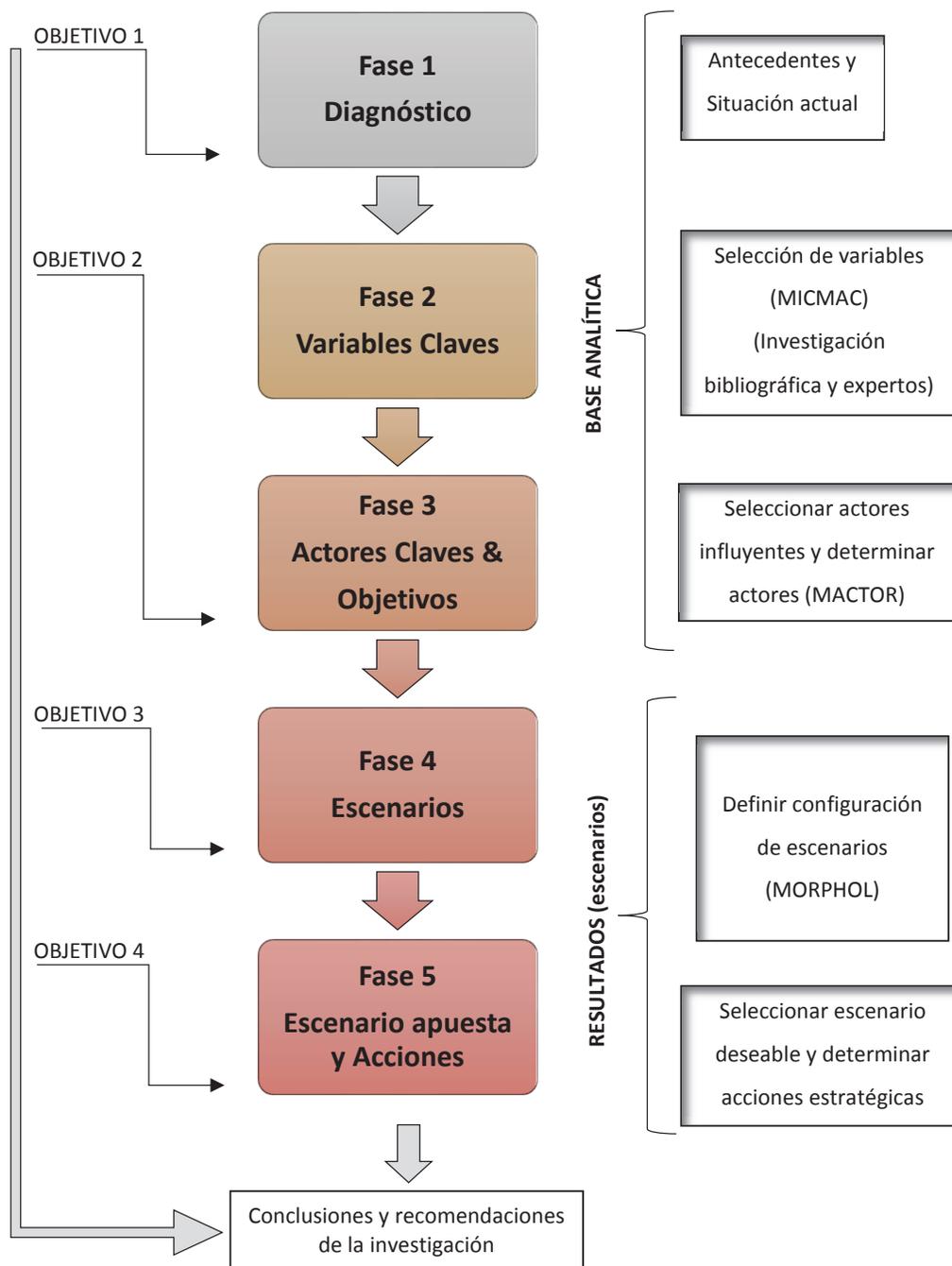


Figura 22. Proceso de análisis prospectivo

Elaboración propia

### 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia San Antonio de Pichincha 2012-2025 nace de la iniciativa de la planificación territorial nacional

aplicado a esta localidad. Su diagnóstico develará el cumplimiento del plan hasta el 2014 y con la aplicación del análisis prospectivo de establecerá los actores y variables claves que harán evolucionar este sistema a fin de crear la ruta al escenario esperado por dichos actores para el desarrollo integral del territorio. El diagnóstico se realizará en cuatro etapas para la recopilación y análisis de datos, las etapas están coordinadas con los cuatro objetivos específicos de este trabajo de maestría.

### **3.1. DIAGNÓSTICO DEL PDOT-SAP 2012-2025**

En primer lugar se describen los antecedentes de políticas públicas en Ecuador para sustentar la creación del PDOT-SAP, a continuación realiza una descripción del caso de estudio con su línea base conforme el plan desarrollado en el 2012; finalmente se realizará el diagnóstico del estado actual con corte a diciembre de 2014 para cuantificar el avance de los proyectos dentro del plan.

#### **3.1.1 ANTECEDENTES-POLÍTICAS NACIONALES**

En el año 2000 el estado ecuatoriano junto con otros miembros de las Naciones Unidas se compromete a cumplir los 8 objetivos y 18 metas del milenio, que deberían haber sido alcanzadas hasta el año 2015, que buscan fortalecer a la comunidad internacional en contra de la pobreza, el hambre, la falta de acceso a la educación básica, la equidad de género, la mortalidad materna e infantil, lucha contra el SIDA y evitar la degradación ambiental. Con tal propósito se creó la SODEM que en el 2007 se adhiere a SENPLADES. La *Misión* de esta secretaría se enfoca en buscar el desarrollo integral del país tanto a nivel sectorial y territorial y establecer políticas y estrategias que contribuyan a una gestión pública transparente y eficiente. Su *Visión* es “Ser el referente latinoamericano en términos de planificación nacional, previendo el Ecuador del futuro para las y los ecuatorianos”

Entre sus objetivos estratégicos institucionales están los siguientes:

- Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales.

- Incrementar la consolidación del Estado democrático para el buen vivir de los procesos de desconcentración y descentralización, fortaleciendo la facultad reguladora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social.

Sus ejes estratégicos institucionales son:

- Territorio, que busca acercar la gestión del gobierno a los ciudadanos a través de mejores servicios y modelos administrativos eficientes.
- Equidad, orientada hacia la generación de los cambios institucionales que promuevan la igualdad, el conocimiento y el ejercicio pleno de los derechos de toda la población.
- Excelencia, que promueva la transformación del Estado orientada a la provisión de productos y servicios de calidad (SENPLADES, 2013).

Siendo la SENPLADES el órgano rector de la planificación a nivel nacional, tiene dentro de su estructura organizacional la Subsecretaría General de Planificación del Buen Vivir, cuyo principal objetivo es administrar el Sistema Nacional de Información para trabajar sinérgicamente entre el gobierno central y los gobiernos autónomos para orientar y coordinar los procesos de planificación pública. El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 actualmente vigente es el fruto de su predecesor el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 fundamentado por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas COPFP art. 18 (SENPLADES, 2013). El plan propone aplicar las políticas públicas siempre y cuando se garantice a la población: la generación de infraestructura, prestación del servicio de salud, el acceso a una educación de calidad en todos los niveles y la implantación de un plan de deporte de calidad para el desarrollo de la actividad física. El plan del Buen Vivir cuenta con 12 objetivos nacionales:

Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad	Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población
Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	Objetivo 5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad	Objetivo 6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global	Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva	Objetivo 11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica	Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

Figura 23. Objetivos nacionales del Plan del Buen Vivir  
Modificado de (SENPLADES, 2013)

**Articulación de políticas públicas en Ecuador.-** El Código de Planificación COOTAD regula el ejercicio de las políticas públicas entre los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), o gobiernos locales, considerando los respectivos espacios de coordinación y cooperación con enfoques de género, étnico-culturales, generacionales, de discapacidad y movilidad. El contenido de los Planes de Desarrollo Territorial establecidos por la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización COOTAD está estructurado en la actualidad con los lineamientos de SENPLADES para alcanzar los objetivos estratégicos nacionales (PDOT-SAP, 2012). La Estrategia Territorial se constituye en un instrumento complementario de conformidad a lo establecido en los artículos 10 y 53 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP). La planificación territorial actual se justifica por la ausencia de políticas nacionales y la realidad de los territorios, desconociendo sus potencialidades y acciones de sus actores (SENPLADES, 2013). En el capítulo 7 de Estrategia Territorial Nacional del Plan Nacional del Buen Vivir el territorio se construye en base a cuatro ejes prioritarios: asentamientos humanos, sustentabilidad ambiental, transformación de la matriz productiva, y cierre de brechas.

**GAD Provincial Pichincha (GADPP).**- El artículo 238 de la Constitución de la república reconoce la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados. Citando textualmente, el COOTAD en el artículo 41 estipula que las funciones del gobierno autónomo descentralizado provincial son las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales 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.
- c) Elaborar y ejecutar el plan provincial 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, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas (COOTAD, 2012)

El COOTAD en artículo 42 estipula que los gobiernos autónomos descentralizados provinciales tendrá las siguientes competencias exclusivas: Planificar el desarrollo provincial y construir sus respectivos planes de ordenamiento territorial con las demás entidades estatales y con la participación de la ciudadanía, representada por sus actores, de esta manera se articulará la **planificación nacional, regional, cantonal y parroquial**, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad. El GAD provincial para alcanzar su visión integradora de desarrollo territorial plantea la siguiente estructura:

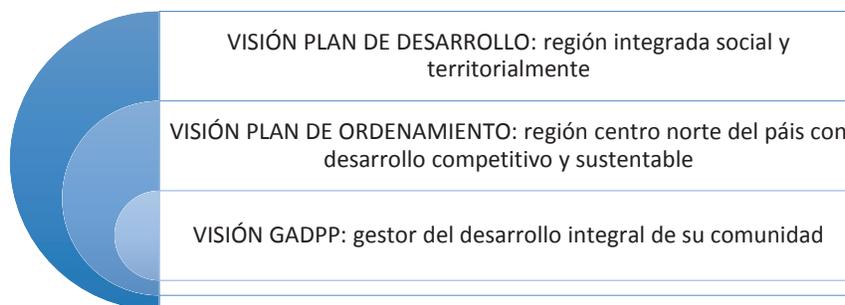


Figura 24. Visión integral del territorio del GAD Provincial  
Modificado de (PDOT-SAP, 2012)

La provincia de Pichincha se conforma en torno a la articulación del siguiente sistema de ciudades: a) Distrito Metropolitano de Quito DMQ b) Red de Ciudades periféricas y c) Localidades urbanas y rurales-agroproductivas. De esta malla polimodal de centralidades se definen funciones y roles y necesidades micro-regionales que muestran la congestión, desorden e inequidad en la distribución de recursos y actividades productivas, sociales y equipamientos urbanos, hasta ahora polarizados en el DMQ (PDOT-SAP, 2012).

El Gobierno Provincial ha propuesto dentro de su planificación territorial en el año 2012, un plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para cada parroquia articulado con el Plan General de Desarrollo (figura n°25).



Figura 25. Plan general de desarrollo GAD Provincial  
Elaboración propia, fuente (PDOT-SAP, 2012)

La provincia de Pichincha posee una extensión de 9.484,89 km<sup>2</sup> y se compone de 7 cantones y el Distrito Metropolitano de Quito, con una totalidad de 52 parroquias rurales. La provincia de Pichincha tiene una población de 2'576.287

habitantes equivalente al 17,78% del país según el VII Censo de Población y Vivienda del año 2010, su población económicamente activa (PEA) es de 1'249.950 personas y equivale al 59,68% del total de la provincia.

### **3.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA PARROQUIA**

El objeto de estudio que es el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia San Antonio de Pichincha 2012-2025, en concordancia con los artículos 296 y 297 del COOTAD define las directrices principales del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial, en el cual se contempla una visión a largo plazo y será implementado mediante las competencias asignadas por la Constitución de la República.

Históricamente el Valle de Pomasqui durante el período de integración, 500 a 1400 D.C. fue una zona muy poblada y productiva agrícola (chocho, quinua, maíz), y se convierte en un centro de intercambio entre las zonas norte y oeste, así como un centro de astronomía y ritualidad que alcanzó su cenit ya que la mitad física del mundo se encuentra en su delimitación. Más adelante en la historia con el triunfo de la Revolución Liberal se dan los primeros pasos para la parroquialización, es así que en 1904 el presidente Eloy Alfaro confiere el nombre de San Antonio de Pichincha y es elevada a parroquia civil. En 1936 se levantó el monumento de la Línea equinoccial, en el sitio fijado por los sabios de la Misión Geodésica en la latitud 0°0'0" enmarcado en línea recta entre el cerro Catequilla hasta el cerro Padre Rumi. Ya en la primera mitad del siglo XX los pobladores encuentran la explotación y comercialización de cal y materiales pétreos con lo cual muchas familias prosperaron.

En el aspecto cultural se celebran las siguientes festividades: fiestas patronales de San Antonio el 13 de junio, fiesta de la Virgen del Tránsito el 15 de agosto, fiesta del Señor del Árbol el 12 de septiembre y celebración del equinoccio el 21 de marzo. Los danzantes Yumbos, vacas locas, castillos y priostadas son elementos tradicionales de la riqueza cultural de sus habitantes. Dentro de la parroquia de San Antonio se encuentra el área protegida del bosque de Tanlahua por resolución en 1995, y en este mismo año el INHERI inicia el

registro de los recursos hídricos. La tala de árboles y pérdida de fuentes de agua han contribuido a la disminución de precipitaciones y el paisaje actual es semiárido.



Figura 26. Parroquias de la provincia de Pichincha  
(PDOT-SAP 2012)

### Aspecto físico.-

La parroquia se encuentra a una altura de 2.439 msnm (mapa 1)

Su clima es cálido seco y la temperatura promedio fluctúa entre los 12°C y 18°C.

La superficie aproximada de su territorio es de 116,26 Km<sup>2</sup>.

Sus límites son: al Norte con la parroquia de San José de Minas, al Sur con las parroquias de Pomasqui y Calderón, al Este con la parroquia de Puéllaro y cantón el Pedro Moncayo, y al Oeste con la parroquia de Calacalí.

La vegetación del sector consta de especies como: el molle, sauce, cactus, algarrobo, penco, tuna, tilca, chilca entre otras.

### Aspecto demográfico.-

Conforme el censo de 2010, la población total de la parroquia es de 32.357 habitantes, es un grupo consolidado principalmente en la zona urbana, el resto de la población se halla dispersa en la zona rural de la parroquia. Otras tablas de la distribución poblacional referirse de al plan PDOT-SAP 2025.

Tabla 9. Censo de población por parroquias

	POBLACIÓN SEGÚN CENSOS						
	1950	1962	1974	1982	1990	2001	2010
PICHINCHA	381.982	553.665	885.078	1.244.330	1.516.902	2.388.817	2.576.287
DMQ	314.238	475.335	768.885	1.083.600	1.371.729	1.839.853	2.239.191
POMASQUI	2.540	3.085	5.634	8.059	13.735	19.803	28.910
CALACALÍ	3.247	3.456	3.308	3.478	3.505	3.626	3.895
<b>SAN ANTONIO DE PICHINCHA</b>	<b>2.609</b>	<b>3.003</b>	<b>5.350</b>	<b>8.248</b>	<b>12.479</b>	<b>19.816</b>	<b>32.357</b>

(PDOT.SAP 2012, Censo INEC 2010)

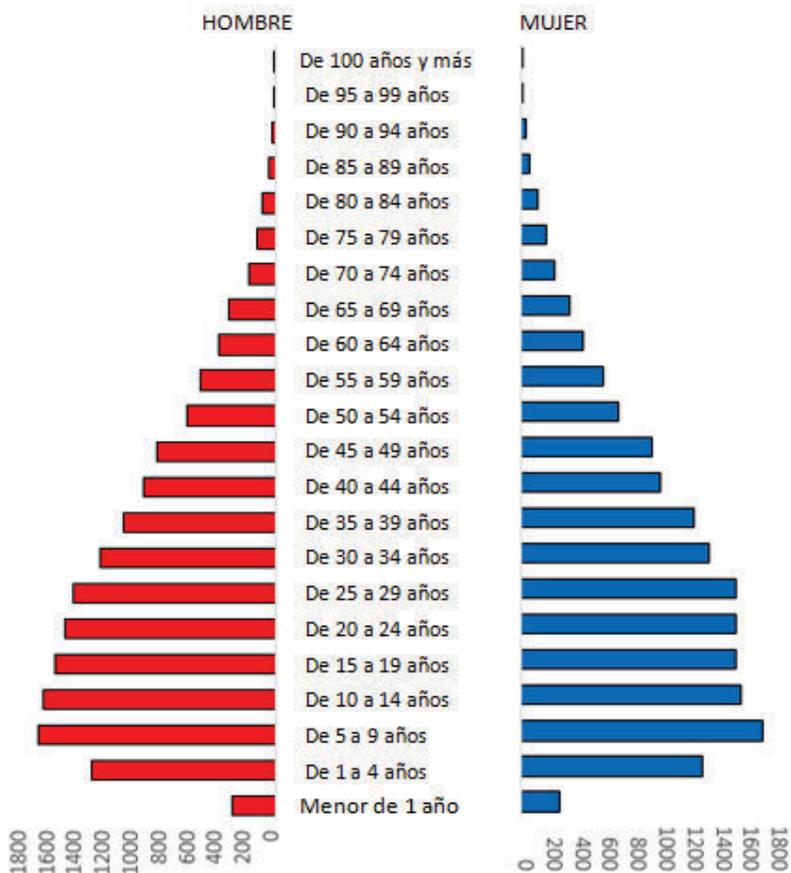


Figura 27. Pirámide poblacional de San Antonio de Pichincha (PDOT-SAP, 2012)

(PDOT.SAP 2012, Censo INEC 2010)

### 3.1.3 LINEA BASE DEL PDOT-SAP 2012

Para alcanzar esta visión, en la parroquia existen grupos participativos, que en el mejor de los casos se espera de ellos el aporte con sugregencias y acciones para el desarrollo del territorio, y sus instrumentos de planificación son los siguientes insumos: Plan de Desarrollo Participativo 2002– 2012, Plan Operativo anual (POA), Presupuesto interno, Comisiones y convenios, y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia San Antonio de Pichincha, PDOT-SAP 2012-2025 organiza su estructura de gestión conforme la siguiente tabla.

Tabla 10. Estructura del Plan Territorial

<b>PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL PARROQUIA SAN ANTONIO DE PICHINCHA 2025</b>		
<p style="text-align: center;"><b>DIAGNÓSTICO SISTEMAS</b></p> <p style="text-align: center;">Ambiental. Económico productivo. Social-Cultural. Asentamientos humanos. Movilidad-Energía. Gestión del Territorio. FODA (Situacional).</p>	<p style="text-align: center;"><b>PROPUESTA</b></p> <p style="text-align: center;">Modelo territorial actual.</p> <p style="text-align: center;">Modelo territorial deseado.</p> <p style="text-align: center;">Ventajas comparativas. Ventajas competitivas.</p> <p style="text-align: center;">Políticas territoriales.</p>	<p style="text-align: center;"><b>MODELO DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;">Misión Fundamentos del Plan.</p> <p style="text-align: center;">Líneas estratégicas, programas y proyectos por sistemas.</p> <p style="text-align: center;">Proyectos indicadores y metas.</p> <p style="text-align: center;">Cronograma-Ejecución Seguimiento y evaluación.</p>

Elaboración propia, fuente (PDOT-SAP, 2012)

El objetivo número 5 del Plan del Buen Vivir 2013-2017 tiene como objetivo principal un análisis prospectivo cuya guía diseñada no es para prever el futuro, sino para tomar acciones estratégicas en el presente, que nos permiten alcanzar óptimos resultados e mediano y largo plazo (Godet, 2012).

La presente descripción del estado actual o diagnóstico situacional de la parroquia San Antonio de Pichincha es un resumen de los datos más relevantes

del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial elaborado en el 2012<sup>1</sup> conforme los sistemas diagnosticados en la estructuración del plan, y en su mayoría basados los datos del Censo Nacional 2010.

### **3.1.3.1 Sistema ambiental**

El recurso del agua en la parroquia esta bañada por la microcuenca del río Monjas, que pertenece a la subcuenca del río Guayllabamba, del total del territorio de la parroquia, el 39% de ella está bañado por el río Monjas. En el barrio el Manantial nace la vertiente de aguas volcánicas del Pululahua, aguas ricas en calcio, hierro y magnesio, sus efluentes se usan como piscinas para el atractivo turístico. En el barrio Rumicucho existen pozos de agua subterránea para el consumo humano y regadío de parcelas. Entre las principales quebradas del territorio están: Santa Ana, La Colorada, El Hospital, Pucausha y Cashino, las mismas que nacen de los cerros Casitagua, Sincholagua y el Pululahua desembocando el afluente en el río Monjas. Hasta el año 2010 en coordinación con la EMAAP-Q se realizaron trabajos de saneamiento en los barrios Rumicucho, Tanlahua, Cantarillas,

Las canteras y los desechos en la parroquia no tienen ningún plan de manejo y tampoco hacia los afluentes que se descargan en las quebradas y el río Monjas. Los desechos sólidos llevados desde el sector norte de Quito han hecho de las quebradas botaderos de basura y escombreras. La fábrica textil Vichuna Internacional deposita sus desechos en el río Monjas y también genera contaminación por gases industriales. Las canteras del barrio Caspigasí y Tanlahua producen ingentes cantidades de polvo y un gran deterioro del perfil orográfico, pues muchas de las canteras son ilegales y no poseen planes de remediación ambiental. Ver tablas en el PDOT-SAP 2012<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Otras tablas y gráficos del PDOT-SAP 2025 en el link:

[https://www.dropbox.com/home/Anexos%20Prospectiva%20BaranBorja2015?preview=ppdot\\_san\\_antonio2025.pdf](https://www.dropbox.com/home/Anexos%20Prospectiva%20BaranBorja2015?preview=ppdot_san_antonio2025.pdf).

Las principales actividades antrópicas realizadas por la población de estancia permanente están repartidas en: fábricas de bloques, piedra, textiles, plásticos, gasolineras, mecánicas, lavadoras de autos, transporte público, explotación de canteras, transporte de materiales pétreos y también el comercio formal e informal. La transportación de los materiales pétreos genera un permanente deterioro de las vías internas del centro poblado y una gran contaminación del aire. Ver tablas en PDOT-SAP 2012 que describen la incidencia sobre el componente abiótico y biótico de la parroquia. En la tabla n°11 se indican las acciones para la recuperación de las áreas afectadas en el año 2010 y los respectivos actores involucrados.

Con respecto al patrimonio natural los principales ecosistemas que existen en la parroquia son las Reserva Geobotánica Pululahua con 3383 Ha. y Bosque protector Tanlahua con 1846 Ha. Del total de su territorio equivalente a 116km<sup>2</sup>, el 71% lo cubre la vegetación arbustiva seca, el 15% lo cubre la vegetación arbustiva húmeda y eriales, y el 5% está cubierta con las edificaciones (todo tipo de construcciones). Los principales riesgos y amenazas en la zona son: de origen volcánico, sísmicos, explotación de canteras, disposición inadecuada de los desechos, contaminación ambiental por las industrias del sector.

Tabla 11. Recuperación de áreas afectadas en la parroquia

UBICACIÓN / SECTOR	PROYECTOS		
	ACCIONES O ESTRATEGIAS	AVANCE	ACTORES INVOLUCRADOS
Caspigasi	Proyecto Zona Industrial Minera	10 % estudios	MDMQ
Intervención en las canteras de San Antonio de Pichincha	Vigilancia calidad del aire	25 % contrato firmado, anticipo entregado. Consultora empieza trabajo	COORPAIRE
Comunidad de Pululahua que ejercen actividades agrícolas-productivas	Firma convenio de cooperación técnica para la ejecución del proyecto de Fortalecimiento a la gestión de la Reserva Geobotánica Pululahua	20 % fortalecimiento de la integridad física de la reserva Promoción de la participación comunitaria en la gestión de la Reserva; y, adecuación de la infraestructura en el sector del Cráter	La Dirección Provincial del Ambiente Pichincha y la Corporación Grupo Randi Randi, financia Ecofondo

(PDOT-SAP 2012)

### 3.1.3.2 Sistema económico productivo

La Figura n° 28 muestra los datos de la población económicamente activa y la distribución de la población pobre y no pobre en la parroquia. Las tres principales

actividades de la población económicamente activa se reparte de la siguiente manera: un 18,11% se dedica a actividades industriales manufactureras, un 16,62% en el comercio menor y mayor y en un 8,13% al almacenamiento y transporte.



Figura 28. Indicadores económicos en la parroquia  
(PDOT.SAP 2012)

Dentro del comercio y actividades de alojamiento y comida, la actividad turística es potencialmente una gran fuente de empleo al existir el complejo turístico de la Ciudad Mitad del Mundo administrada por el Gobierno Provincial de Pichincha. Los principales grupos ocupacionales en la parroquia son: trabajadores de servicios y vendedores, operarios y artesanos, operadores de maquinaria y ocupaciones elementales, entre estos suman el 62% de la fuerza laboral. Las 2 principales ramas de actividad económica son: la industria manufacturera y el comercio al por mayor y menor. Y no menor importante en cuarto lugar aparece los servicios de comida. Por poseer un clima árido y escasas lluvias la actividad agrícola es incipiente tanto en productos alimenticios como de viveros para la reforestación de las laderas montañosas, y tampoco existen planes de comercializar los productos agrícolas propios de la zona.

El turismo en la parroquia debería girar alrededor de este eje productivo ya que a ella llegan visitantes nacionales y extranjeros en gran cantidad cuyo destino principal es la Ciudad Mitad del Mundo, y a pocos minutos se encuentran los demás atractivos turísticos culturales, con mayor concurrencia dentro de la

parroquia, y entre los que se citan a: la iglesia del parque central, ruinas de Pucará, cráter Pululahua, cerro Catequilla, museo Intiñan, ruinas de Rumicucho, complejo Ciudad Mitad del Mundo . Se cita que: *“Lamentablemente sus habitantes no se ven beneficiados ya que la mayoría de los centros anotados se encuentran en manos privadas y el costo de las entradas como las ventas que se realizan en su interior benefician específicamente a sus propietarios, dejando en algunos casos migajas para los habitantes de la parroquia quienes en sus alrededores desarrollan un comercio informal y desorganizado”* (PDOT-SAP, 2012, pág. 57)

La explotación minera abarca gran parte de la población económicamente activa y se dedica a la extracción, transporte y comercialización de materiales pétreos. En la parroquia de San Antonio de Pichincha. La tabla n°12 muestra la situación de dichas canteras.

Tabla 12. Estado de explotación minera en la parroquia

MATERIALES QUE SE EXPLOTAN (PÉTREOS)	UBICACIÓN	SITUACIÓN (LEGAL, NO LEGALIZADA)
Arena, ripio, piedra	Caspigasí	7 canteras (4 legales y 3 ilegales)
Arena, ripio, piedra	Tanlahua	Legal - ilegal
Piedra	Catequilla	Legal – ilegal
Arena, ripio, piedra	Rumicucho	Legal - ilegal

(PDOT-SAP, 2012)

### 3.1.3.3 Sistema social cultural

La mayoría de los pobladores de la parroquia desarrollan sus actividades en la ciudad de Quito debido al poco crecimiento económico y competitividad convirtiendo a esta localidad en una “ciudad dormitorio”. Las organizaciones sociales existentes se desarrollan en torno a los deportes, organizaciones culturales y sectoriales que aparecen de manera discontinua en el tiempo, y no hay registro de organizaciones que trabajen en el sector lo que impide que se dé un tejido social estructurado y fuerte para favorecer el desarrollo socio-económico de la parroquia. Los grupos de atención prioritaria no satisfacen a cabalidad sus necesidades ya que el gobierno central y seccional no posee

programas que cubran esta demanda de acuerdo a la conversación mantenida con la presidenta del GAD parroquial Lic. Ofelia Dávila en 2013.

Respecto al sistema asentamientos humanos de acuerdo al Censo del 2010, la parroquia registra 32.357 habitantes y las tablas 19 y 20 muestra la distribución a lo largo de los períodos censales indicados. Es importante enfocarse en el dato de la densidad poblacional al año 2010, de 281,46 Hab/km<sup>2</sup> lo que indica que la zona está en el rango de mediana densidad y tiene posibilidades de crecimiento. Al comparar el crecimiento entre el año 2010 en referencia al 2001, la densidad poblacional aumentó en un 63.29% %, este valor es una fuerte indicador que mucha población del norte se ha desplazado a la zona periférica de los valles noroccidentales. De acuerdo al SIIT-2012 (Sistema Institucional de Indicadores Turísticos del DMQ), la parroquia de San Antonio de Pichincha y otras cinco dentro del contexto del Distrito Metropolitano de Quito, representan en total el 61.2% de la población total conforme los siguientes datos tomados: Calderón 24,6%; Conocoto 13,2%; Tumbaco 8,1%; San Antonio 5,2%; Cumbayá 5,1%; y, Amaguaña 5,0%<sup>2</sup>.

El uso de suelo de la parroquia en su mayoría corresponde a zonas protegidas y áreas de recursos naturales no renovables y renovables con el 82,53%, mientras que el resto se lo dedica a las edificaciones residenciales, zona industrial y equipamiento (figura n°29). Conforme el censo 2010 el 38,5% corresponde a vivienda propia como tenencia de la vivienda, y es importante destacar que el segundo valor más alto corresponde a las viviendas bajo arrendamiento.

---

<sup>2</sup> Ver otras tablas y gráficos del PDOT-SAP 2012 en el link:  
[https://www.dropbox.com/home/Anexos%20Prospectiva%20BaranBorja2015?preview=ppdot\\_san\\_antonio2025.pdf](https://www.dropbox.com/home/Anexos%20Prospectiva%20BaranBorja2015?preview=ppdot_san_antonio2025.pdf)

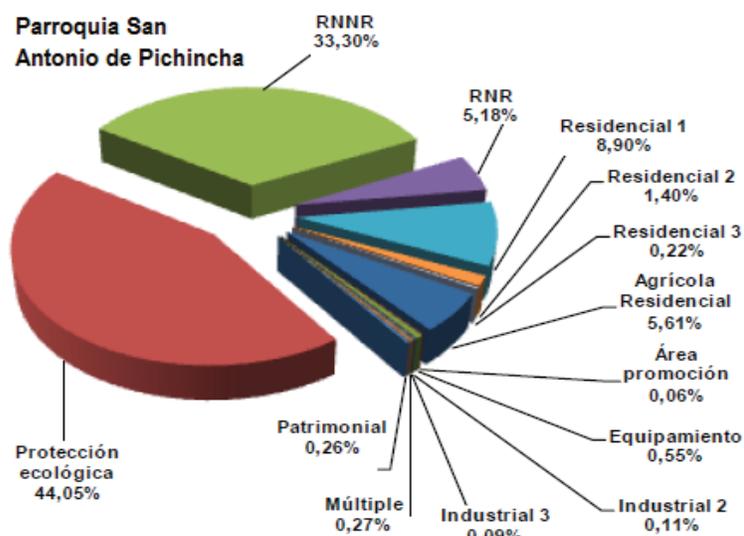


Figura 29. Uso del suelo la parroquia  
(PDOT.SAP 2012, Censo INEC 2010)

La cobertura con la red pública de agua potable alcanza al 52% de la población cuyo servicio cubre las 24 horas al día, pero esta condición se da básicamente en el centro poblado de la parroquia; la cobertura del alcantarillado solo alcanza el 56,52% al 2010, y existen aún un alto índice de uso de letrinas y pozos sépticos sin un adecuado manejo de las excretas. El sistema de recolección de basura solo existe en el centro poblado de la parroquia y cuyas calles son adoquinadas o asfaltadas, dicha cobertura llega al 65,22%, en la actualidad por observación de campo existe mayor cobertura en los barrios aledaños al centro, pero no hay datos cuantitativos. El alumbrado público tiene un alto porcentaje de cobertura en las calles adoquinadas y asfaltadas, siendo del 82,61%. La figura 36 indica los porcentajes de acceso al servicio de agua potable y energía eléctrica de acuerdo al tipo de abastecimiento. En educación y equipamiento mediante la inspección realizada en el 2010 por el Taller del Diagnóstico del Gobierno Provincial de Pichincha, se identificaron 22 centros educativos, de los cuales 5 corresponden a centros de Desarrollo Infantil (CIBV, Centro Infantil del Buen Vivir), 6 centros educativos particulares y el resto corresponden a centros educativos públicos. En tema de seguridad y convivencia ciudadana la parroquia al 2012 cuenta con una Unidad de Policía Comunitaria UPC ubicado uno en el barrio Shyris.

La parroquia cuenta con un Subcentro de Salud del Ministerio de Salud, ubicado en la avenida Equinoccial y calle Daniel Cevallos, el cual es insuficiente para atender adecuadamente a toda la población de la zona de estudio, pues se observa una carencia de medicamentos, deficiencia de la infraestructura y falta de personal profesional de la salud, y atiende a 100 pacientes diarios

Las vías internas que integran los barrios y comunidades en su mayoría son de tierra, solo en el centro poblado existen vías asfaltadas y adoquinadas. A excepción de las vías del centro poblado la mayoría son vías de segundo orden. En lo referente al servicio de transporte público, éste es abastecido por una única Cooperativa de denominación Transhemisféricos, que laboran desde las 5am hasta las 10pm y cubren la ruta San Antonio – Terminal de la Ofelia. La calidad del servicio es deficiente y el tiempo del trayecto en el recorrido hasta el sector de Cotocollao es de 45 minutos.

#### **3.1.3.4 Ordenamiento territorial**

Su gestión del territorio al 2010 realizó la asamblea parroquial con los siguientes actores: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, 35 Barrios, 4 centros de desarrollo infantil, 1 asilo de ancianos, 7 iglesias, 2 Orfanatos, 1 jefatura del Registro Civil, 1 Unidad de Policía Comunitaria, 1 Tenencia política, 22 unidades educativas, 1 Subcentro de salud, 2 Ligas deportivas y 2 ONG de apoyo social a grupos vulnerables. De esta participación global, y que se plasma en el PDOT 2012, páginas 83, 84 se describieron intereses, limitaciones y potencialidades, y entre lo más destacado tenemos los siguientes criterios:

Intereses con el territorio:

- Buscar el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.
- Dar apoyo a los grupos vulnerables: madres solteras, adulto mayor.
- Formar al estudiantado conforme los planes del Ministerio de Educación.
- Población saludable y productiva.
- Recreación deportiva en toda la comunidad.

Limitaciones del actor.-

- Poca aceptación del gobierno parroquial por parte de la población.

- Conflicto de los GAD's y otras organizaciones y falta de propuestas y acciones que superen la inequidad en la asignación de recursos.

Potencialidades del actor.-

- Los GAD's y otras organizaciones conocen las necesidades del territorio.
- La Iglesia católica tiene buena infraestructura.
- Se espera una fuerte vinculación de los padres de familia a diversos programas.
- Organizaciones motivadas para rescatar la identidad cultural.

El gobierno parroquial debe realizar sesiones participativas, implementar el mecanismo de la silla vacía (aunque no existe un reglamento) y ejecutar la evaluación de dicha experiencia. La comunidad participa con voz y no con voto. Cada año se ejecuta el Plan Operativo Anual que se somete a aprobación por los vocales y la comunidad. Durante la gestión del gobierno parroquial anterior, del período 2008-2013 la aprobación de los respectivos planes operativos han sido causa de muchos conflictos entre los diversos actores sociales ya que han visto un desequilibrio en las obras ejecutadas. De las empresas privadas afincadas en la parroquia Maresa, Pofasa, Mármoles Romoleroux. Museo Intiñan, Transporte Equinoccial, La Internacional Vicuña, y en la actualidad la fábrica de piedra La Roca, con ninguno se ha establecido ningún proyecto de responsabilidad social (PDOT-SAP, 2012).

La propuesta del ordenamiento territorial está estructurada en función de la visión y misión del plan, que textualmente son:

Visión Provincial.- *“Pichincha: provincia equinoccial, histórica, progresista, democrática, biodiversa y de oportunidades. De vocación integracionista y unidad latinoamericana; posicionada en el escenario mundial con un modelo de desarrollo competitivo, dinámico e innovador, de calidad ambiental y equidad social, que impulsa el turismo cultural sustentable y las energías renovables; sociedad intercultural y multicultural con valores asumidos y compartidos; solidaria e incluyente, digna, participativa y acogedora; y con identidad arraigada a la historia. Su gobierno autónomo descentralizado es democrático, moderno, y generador del cambio que prioriza al ser humano”.*

Visión Cantonal.- *“Para el año 2020, el Distrito Metropolitano de Quito será un complejo urbano y territorial moderno, con aproximadamente 3’300.000 habitantes, consolidado como una metrópoli andina, desarrollada sobre la base de los principios, políticas y estrategias del desarrollo sustentable, en relación proporcional a la solidez que le corresponde en su condición de capital del Ecuador. Tendrá una economía fuerte y competitiva, diversificada e integrada al mercado nacional e internacional. Y será un nodo de proyección internacional del país, por su dimensión histórica-cultural y por su posición geoestratégica. Para entonces, Quito preservará y potenciará su actual condición de Distrito Metropolitano y sobre todo, su capitalidad; de tal suerte de asumir de manera definitiva e irreversible, nuevas funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos que le permitan promover, gestionar y regular el desarrollo local que garantice condiciones adecuadas de vida a los quiteños y de competitividad a sus actividades y a su vez de consolidarse como un auténtico y verdadero Gobierno Local. Una ciudad que ha potenciado su capitalidad, ha recuperado y generado los circuitos, los espacios públicos y los hitos emblemáticos, en los que se condensa su representatividad histórica y estructuran su cohesión social e identidad (PDOT-SAP, 2012, pág. 89).*

#### **3.1.4.5 Modelo territorial deseado**

El plan de desarrollo territorial espera articular las áreas naturales y la productividad mediante una red vial que abarque todo el territorio. Se espera que exista sinergia entre el sistema productivo local y el desarrollo turístico comunitario. Y se desea que la explotación minera se desarrolle de manera técnica y con el mínimo impacto ambiental. Por último se espera que el transporte público brinde cobertura a toda la población y no solo al centro poblado de la parroquia. La localidad se articula en los siguientes subsistemas de integración territorial: ambiental, económico productivo, asentamientos humanos, social y cultural, movilidad energía y conectividad y gestión del territorio. La tabla n°13 presenta la matriz situacional de fortalezas y oportunidades de la parroquia a fin de que su lectura permita establecer una línea base para el análisis del estado actual.

Tabla 13. FODA del Plan Territorial de San Antonio de Pichincha

F O D A			
Interno	Externo	Interno	Externo
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Alta biodiversidad, presencia de vertientes en la zona	Excelente relaciones con los diferentes GAD' s	Contaminación de los recursos hídricos y presencia de minas	Débil control del Municipio para la construcciones de viviendas informales
Atractivos turísticos, ciudad Mitad del Mundo	Apoyo de los GAD' s	Carencia de agua de riego	Presencia de polvo por canteras
La población conserva su identidad cultural, involucramiento de jóvenes en eventos culturales	Participación de la comunidades vecinas en las fiestas culturales	Ausencia de espacios de recreación e integración	Influencia de costumbres foráneas
Centralidad equinoccial por la cercanía a Quito,	Ayuda de los diferentes GAD' s y la Embajada del Japón	Déficit de servicios básicos, e infraestructura educativa, salud y seguridad. Tierras no legalizadas	Presencia de gente foránea para realizar actividades ilegales
Cuenta con vías de ingreso y salida a la parroquia que están en buen estado y servicios de energía eléctrica y telefónica	Apoyo de los organismos seccionales y Gobierno Central y ONG' s	Los barrios carecen de interconexión con la cabecera parroquial.	Escasa dotación de maquinaria y equipo de mantenimiento vial.
Experiencia, conocimiento y liderazgo con capacidad de gestión para el desarrollo de la comunidad.	Apoyo de Instituciones públicas y privadas. Conocimiento y aplicación de leyes que tienen que ver con participación ciudadana.	Escasa participación de la empresa privada en el desarrollo parroquial.	La descoordinación con las autoridades de los ministerios y de la Administración Zonal La Delicia.

(PDOT 2012, pág. 87)

### 3.1.4 ESTADO ACTUAL DEL PDOT-SAP 2014

Mediante la observación de la localidad, como trabajo de campo y recopilación de datos de segunda mano como noticias publicadas, diarios, informes y otros se ha compilado información que describe el estado situacional de la parroquia a diciembre 2014.

**Canteras y manejo de desechos.-** Luego del evento sísmico de agosto del 2014 las canteras del barrio Caspigasí y Tanlahua produjeron ingentes cantidades de polvo y un gran deterioro del perfil orográfico, y muchas de las canteras que aún son ilegales no poseen planes de remediación ambiental. (ARCON Agencia de Regulación y Control Minero, 2015). En referencia al sismo del 12 de agosto de 2014 sucedido en la zona de Pomasqui y Calderón, las canteras de San Antonio sufrieron deslizamientos de tierra de las laderas socavadas y se generaron enormes ráfagas de polvo que afectaron a la

población. Con respecto a dicho incidente natural, la Secretaría de Gestión de Riesgos, se solicitó al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, así como a la Agencia de Regulación y Control Minera, y a la Alcaldía del DMQ que cumpla con la suspensión temporal resuelta (cierre temporal de 27 actividades mineras), en apego a las garantías necesarias solicitadas al Ministerio del Interior y al Ministerio de Defensa Nacional (Figura n°30).



Figura 30. Afectación sísmica en la parroquia, 15 agosto 2014  
(politica.gob.ec)

Existen 8 concesiones mineras otorgadas en el 2002 y que suman 136,45 hectáreas, y entregados 3 permisos de minería artesanal, que acumulan 8,25 hectáreas de acuerdo a la comunicación del 7 septiembre 2014 de la página web [www.sectoresestrategicos.gob.ec](http://www.sectoresestrategicos.gob.ec). En la actualidad aún existen canteras que explotan los recursos de manera ilegal. Luego del sismo del 12 de agosto de 2014, del denominado Sistema de Fallas de Quito, que abarca las parroquias de Pomasqui, Calderón y San Antonio de Pichincha, la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM) solicita a los titulares mineros que presenten en un plazo de 15 días los correctivos a las observaciones técnicas del proceso de explotación de canteras y que las mismos sean implementadas de manera inmediata, una vez aprobada por la mencionada Cartera de Estado (figura n°31) ([controlminero.gob.ec](http://controlminero.gob.ec), 2015).

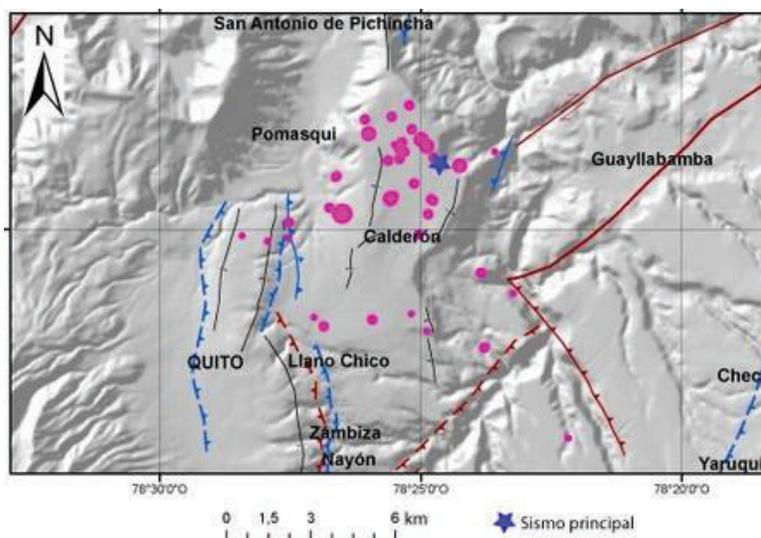


Figura 31. Mapa de afectación sísmica  
(igeptn.edu.ec)

**Turismo.-** conforme la observación de campo efectuada en marzo de 2013 con la presidenta de la junta parroquial en el período 2008-2013 Lic. Ofelia Dávila, y luego la visita efectuada con la Gestora Cultural Janeth Naranjo, en febrero 2015, la tabla n°14 indica los servicios turísticos con mayor concurrencia dentro de la parroquia.

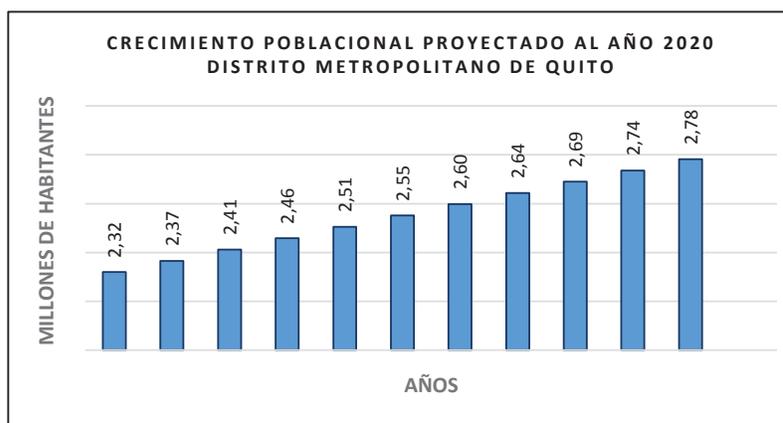
Tabla 14. Principales atracciones turísticas de la parroquia

ATRACTIVO TURÍSTICO	UBICACIÓN	TIPO DE TURISMO	ORIGEN DE TURISTAS	TIPO DE ADMINISTRACIÓN
Museo Intiñán	Vía Calacalí 200 metros del redondel Mitad del Mundo.	Turismo Cultural	Nacional y extranjero	Privada
Museo Etnográfico Mitad del Mundo	Ciudad Mitad del Mundo.	Turismo Cultural	Local, nacional y extranjero.	Privada
Ruinas Rumicucho	Hacienda Rumicucho, Calle Carmen Navarro, Barrio Santo Domingo.	Turismo Cultural	Local, nacional	Comunidad Rumicucho
Ciudad turística Mitad del Mundo	Autopista Manuel Córdova Galarza y Av. Equinoccial.	Turismo Cultural Recreativo	Nacional y Extranjero	Pública – GADPP
<b>POTENCIALES UNASUR</b>	Autopista Manuel Córdova Galarza y Av. Equinoccial.	<b>Cultural</b>	<b>Nacional y extranjero</b>	<b>Privado</b>

Modificado de (PDOT-SAP 2012)

**Población.-** La parroquia de San Antonio de Pichincha ha recibido un gran influjo de habitantes debido a que los predios para casas unifamiliares dentro de la ciudad son escasos y esta zona rural al igual que los valles de Tumbaco y los Chillos son una plaza para la construcción de nuevas viviendas, en relación a esto la tabla n°15 muestra la proyección del crecimiento poblacional del DMQ hasta el año 2020, en el cual se observa una tendencia lineal positivo y creciente de la cantidad de habitantes.

Tabla 15. Proyección de crecimiento poblacional del DMQ



Modificado de (mintur.turismo.gob.ec)

**Salud.-** En el 2014 el Servicio de Contratación de Obras, SECOB, coordina la construcción de un nuevo Subcentro de Salud tipo C (2500m<sup>2</sup> de construcción), éste será de carácter ambulatorio y tendrá servicio de consulta externa, lamentablemente hasta la fecha se ha completado solo el 70% de la construcción y falta el equipamiento.



Figura 32. Estado actual del Subcentro Tipo C, ago-2014  
(contratacionobras.gob.ec, 2014)

**Educación y equipamiento.-** Para el año 2013 según el Sistema Nacional de Información SNI, se registran 10 unidades educativas y 5 centros de desarrollo infantil, esta disminución corresponde al ordenamiento de la oferta educativa enmarcada dentro de los proyectos del Ministerio de Educación y alineado con las políticas del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Dentro del equipamiento de seguridad y convivencia ciudadana, aparte de la Unidad de Policía Comunitaria UPC, ubicado uno en el barrio Shyris, se ha inaugurado otro en la comunidad de Rumicucho en el año 2013. Pero por el alto crecimiento poblacional y el tráfico de estupefacientes el personal policial es insuficiente.

**Energía y Conectividad.-** los datos de cobertura de internet y telefonía celular en la provincia de Pichincha, según fuente [www.indestadistica.sni.gob.ec](http://www.indestadistica.sni.gob.ec), 2013 presentan la tendencia de crecimiento en estos servicios de acceso a las Tecnologías de Información. Pero en la parroquia no se cuenta con un infocentro comunitario tal como se lo propone en el banco de proyectos del PDOT-SAP.

**Infraestructura.-** con el fin de potenciar el turismo en la zona de San Antonio de Pichincha el Municipio de Quito intervino en la Avenida Equinoccial, referente vial del centro de la parroquia mediante un bulevar. Para agosto del 2014 se presentó un avance del 43% conforme se informó en el boletín de prensa del 28 de agosto por medio de su página web [www.epmmop.gob.ec](http://www.epmmop.gob.ec). La inversión del bulevar que incluye la repavimentación de las 2 vías, el soterramiento de las redes eléctricas y la conectividad respectiva, más equipamiento de las áreas peatonales, ascendió a \$2'800.000,00.



Figura 33. Trabajos de soterramiento en la avenida Equinoccial  
(epmmop.gob.ec, 2014)

Con el apoyo del Gobierno Nacional y los gobiernos aportantes de la Unión de Naciones Suramericanas se construye desde el año 2012 e inaugurado en noviembre del 2014 la sede de UNASUR, edificio emblemático y de arquitectura de vanguardia que ya en la actualidad se está constituyendo en un ícono turístico para la zona del valle equinoccial. Es importante indicar que a partir de la construcción de esta infraestructura el precio de la tierra en la parroquia se ha incrementado de manera considerable pero aún no se evidencia cambios importantes al interior de la parroquia.



Figura 34. Edificio de UNASUR, etapa constructiva febrero 2014

Elaboración propia y (elcomercio.com, 2015)

**Servicios básicos.-** La Empresa Eléctrica Quito conforme su informe de Planes y Programas de 2104 que es de acceso público en su página web [www.eeq.com.ec](http://www.eeq.com.ec) presenta los siguientes trabajos realizados para la zona en que se halla la parroquia de estudio:

Tabla 16. Programas en ejecución por la Empresa Eléctrica Quito

GERENCIA DE GENERACIÓN Y SUBTRANSMISIÓN - DIRECCIÓN DE SUBTRANSMISIÓN				
TIPO (PLAN O PROGRAMA)	NOMBRE DEL PLAN O PROGRAMA	OBJETIVOS DEL PLAN O PROGRAMA	METAS A ALCANZAR	MONTOS
PROYECTO	I033. EEQ-INV- SE San Antonio	Incrementar la capacidad instalada	Construir la Subestación de distribución con relación de transformación 138kV/23kV y 33 MVA de capacidad	\$ 1.010.969,00
			<b>FECHA DE INICIO</b>	01/01/2014
			<b>FECHA PREVISTADE CULMINACION</b>	31/01/2016
			<b>ESTADO ACTUAL DE AVANCE</b>	OCTUBRE 2014 Se terminó de conformar la plataforma para la SE Móvil.
PROYECTO	I007 EEQ-INV- Subestación Móvil (138-23 kV, 25 MVA)	Disponer de una reserva de potencia en transformación	Disponer de Subestación trasportable 138-23-13.8 kV 20 MVA	\$ 886.063,72

Continúa

	celdas aisladas	que sea transportable y de rápida instalación frente a eventos de contingencias originados por falla de una subestación	FECHA DE INICIO	01/06/2013
			FECHA PREVISTADE CULMINACION	30/09/2015
			ESTADO ACTUAL DE AVANCE	OCTUBRE 2014 Se publicaron los nuevos pliegos de contratación de la SE Móvil

Modificado de (eeq.com.ec)

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS ha realizado desde el 2013 varios proyectos en distintos barrios y sectores de San Antonio de Pichincha. La empresa de agua potable en su PAC del 2014, en su décima reforma tiene previsto extensiones de redes de agua potable sector San Antonio de Pichincha, Calacalí, Pomasqui, Tanlahua por un monto de \$304.464,29; y en la quebrada de Santa Ana en San Antonio la construcción del interceptor de aguas por un monto de \$714.629,52. Por último en el PAC 2015 en su tercera reforma se plantea la extensión de redes de alcantarillado y agua potable en los sectores de Calacalí y San Antonio por un monto de \$385.000,00. En la siguiente tabla se muestran dichos proyectos, conforme el reporte de conocimiento público y descargado de la página web [www.aguaquito.gob.ec](http://www.aguaquito.gob.ec).

Tabla 17. Programas de agua potable y alcantarillado en la parroquia

GERENCIA TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA- REPORTE DE OBRAS EN CONSTRUCCIÓN			
NOMBRE DE LA OBRA EN SAN ANTONIO	BARRIO	AVANCE FISICO %	MONTO
Calderón-San Antonio. Agua potable.	varios	100%	6,246,410.00
Manuel Córdova Galarza desde las Tolas hasta Granilandia. Alcantarillado, parroquia Pomasqui.	varios	57%	106,288.00
Manuel Córdova Galarza desde calle Santa Teresa hasta calle Antonio José de Sucre, sector centro poblado, alcantarillado.	varios	3%	163,776.00
Manuel Córdova Galarza desde redondel Mitad del Mundo hasta Quebrada. Oasis. Alcantarillado.	varios	12%	86,340.00
Cambio tubería AC a PVC en la Av. Manuel Córdova Galarza, Sector El Condado	varios	99%	119,595.00
Cambio tubería AC a PVC Av. Manuel Córdova Galarza, Sector Jhon F. Kennedy. Pomasqui. A. potable.	varios	12%	180,261.00
Cambio tubería de PVC a acero y HD en la Av. Manuel Córdova Galarza, sector de Maresa hasta calle El Vergel. Alcantarillado.	varios	45%	152,897.00
Caspigasí, Rumicucho y La Marca, barrios. San Antonio de Pichincha. A. Potable.	Caspigasí, Rumicucho, La Marca	99%	661,706.00
<b>TOTAL</b>			<b>7,717,273.00</b>

Modificado de (aguaquito.gob.ec)

**Estado actual del Banco de Proyectos.-** La estructura del conjunto de proyectos para el desarrollo integral del territorio se fundamenta en las líneas estratégicas y programas propuestos en el plan, detallado en la tabla n°18:

Tabla 18. Líneas estratégicas y programas del plan

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS
<b>AMBIENTAL</b>	
Conservación de mancomunidades para conservar los ecosistemas	Gestionar un plan de descontaminación de los recursos hídricos y desechos sólidos
Desarrollar mecanismos para minimizar los riesgos naturales y antrópicos	
Convenios con SENAGUA	Gestión para captar de vertientes naturales
Disminuir contaminación ambiental	Gestión en el control de explotación minera
<b>ECONÓMICO PRODUCTIVO</b>	
Implementación de capacitación para el sector turístico	Dinamizar la economía local
<b>ASENTAMIENTOS HUMANOS</b>	
Ampliar la infraestructura de los servicios básicos	Servicios eficientes de calidad
Articular los asentamientos humanos por medio de un sistema vial interno	
Cogestión con la comunidad para mejorar la infraestructura	Mantenimiento de la infraestructura
Participación de los diferentes gobiernos para la capacitación digital	Ampliar la capacitación digital
Gestionar la seguridad ciudadana con todos los actores	Seguridad para todos
<b>SOCIAL Y CULTURAL</b>	
Reconocimiento de la diversidad cultural	Cultura y sociedad
Fomento de desarrollo de capacidades intercomunitarias	Atención a grupos prioritarios
Procesos participativos para integrar a San Antonio en la dinámica cultural	Cultura para el pueblo
<b>MOVILIDAD, ENERGÍA Y CONECTIVIDAD</b>	
Mejorar la red vial	Movilidad y conectividad sostenible
Ampliación de telefonía e internet	Conectividad para todos
Construcción de infocentros	Capacitación digital
<b>GESTIÓN DE TERRITORIO</b>	
Desarrollo de GAD y la comunidad sobre el marco legal	Construyendo ciudadanía
Fortalecimiento del tejido social	Participación ciudadana
Planificación estratégica y operativa	Planificación para el futuro

Modificado de (PDOT-SAP 2012, pág. 97-99)

En la figura n°35 se aprecia la cantidad de proyectos en que participa cada uno de los gobiernos seccionales y locales conforme a sus competencias asignadas, siendo el gobierno parroquial el que debe velar por el cumplimiento de cada proyecto conforme lo establece el COOTAD. De esta figura se desprende que el GAD parroquial es corresponsable en el 100% de todos los proyectos, el Municipio de Quito del 69%, el GAD provincial del 49%, de lo que se infiere que los tres gobiernos son participativos y colaborativos en la gestión y ejecución de proyectos.

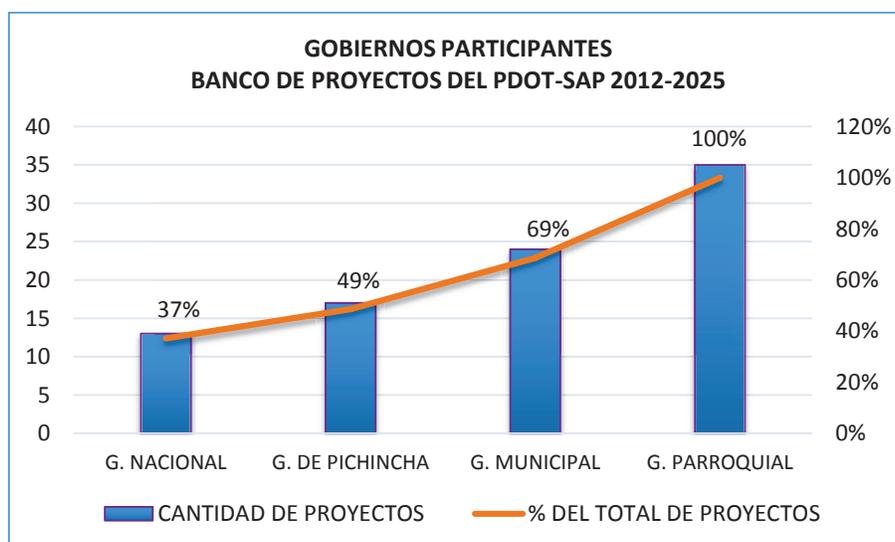


Figura 35. Participación de los GAD's en el PDOT-SAP 2025

Elaboración propia

La figura n°36 indica los 35 proyectos del plan y describe el cronograma de ejecución con los distintos plazos para cada uno (casillas celestes), también se presentan los ejecutores (gobierno nacional y seccionales en casillas anaranjadas y el gobierno parroquial en casillas rojas); y se espera alcanzar el 100% de cumplimiento para cada uno en el período de tiempo sugerido dentro del plan hasta el año 2025.

PROYECTOS	2012-2014			2014-2019				2019-2022				2022-2025			RESPONSABLES			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	GN	GADPP	GADM	GADP
Implementar un Sistema de plantas de tratamiento de aguas residuales.																		
Reforestación en las riberas de los cursos hídricos.																		
Estudio y ejecución del manejo y disposición de desechos sólidos (reducir, reciclar y reutilizar).																		
Limpieza de desechos sólidos y recuperación de quebradas.																		
Plan de capacitación, difusión, simulacros de actividades de riesgos de origen natural y																		
Aprovechamiento de los ojos de agua para proyectos de forestación, reforestación y otros.																		
Estudio e implementación del plan de remediación ambiental.																		
Levantar inventario de los atractivos turísticos de la parroquia y recuperación de los sitios																		
Impulsar la asociatividad del sector turístico.																		
Ampliación de la red pública de agua potable.																		
Ampliación de la red pública de alcantarillado.																		
Planificación, diseño y construcción de un Hospital.																		
Mejoramiento y equipamiento del Subcentro de Salud, para servicio de emergencia (24 horas).																		
Mejoramiento de la infraestructura educativa existente (Construcción de un Centro Educativo del Milenio).																		
Mejorar infraestructura comunitaria.																		
Implementación de Infocentros.																		
Mejoramiento de la infraestructura de la UPC.																		
Creación de brigadas de seguridad en los barrios.																		
Fortalecimiento del tejido social.																		
Construcción y mejoramiento de espacios públicos para personas con capacidad especial.																		
Protección social a grupos de atención prioritaria.																		
Fortalecer la identidad cultural de la parroquia.																		
Mejoramiento vial avenida Manuel Córdova Galarza.																		
Mejoramiento vial de acceso a sectores productivos.																		
Mejoramiento (asfalto) de la vía Culebrillas, que comunica a Rumicucho, Taniahua y Perucho.																		
Mejoramiento de vías de accesos a todos los barrios.																		
Cobertura de red telefónica e Internet en los barrios periféricos.																		
Jornadas (campañas) ciudadanas de motivación para participación e integración.																		
Creación y habilitación de espacios para desarrollar actividades de participación e																		
Asociatividad y fortalecimiento del tejido social.																		
Implantación de medios de comunicación alternativos.																		
Creación de comités de gestión de conflictos.																		
Metodologías para control social y veeduría ciudadana.																		
Presupuestos participativos.																		
Impulsar la Cogestión.																		

Figura 36. Banco de proyectos del PDOT-SAP 2025  
(PDOT-SAP 2012-2025, pág. 104)

### 3.1.5 EFICACIA DEL BANCO DE PROYECTOS

Por lo general a nivel organizacional la evaluación se mide por medio del desempeño de cuatro factores de la gestión: economía (capacidad para movilizar recursos), calidad (la experiencia del servicio desde la óptica del usuario o cliente), eficiencia (costos en base al uso de los recursos), y eficacia (cumplimiento de los objetivos) (Ospina, 2001). Para determinar el avance del estado actual del plan parroquial, y conforme la disponibilidad de los datos recabados, la eficacia es el indicador más simple y directo que determinará el porcentaje de avance ejecutado de cada uno de los proyectos establecidos en el plan de desarrollo de la parroquia San Antonio de Pichincha.

Siendo la **eficacia**, el grado en el que se logran los objetivos, es decir cuánto del resultado esperado se alcanzó, el indicador se establece mediante la fórmula:

$$E = \frac{Aa}{Ae} \times 100 \text{ expresa la eficacia en porcentaje (1)}$$

En la fórmula (1) Aa=avance alcanzado, Ae= avance esperado

En referencia a los 35 proyectos establecidos en el PDOT-SAP de la figura n°36 y con respecto a su período de ejecución en el cronograma propuesto, se ha determinado el respectivo avance porcentual hasta el año 2014, es decir que se calcula el porcentaje de avance esperado en el período 2012-2014 dividido para el período total en años de cada proyecto. Se evidencia que potencialmente 13 de 35 proyectos ya deberían haber alcanzado un avance mayor o igual al 30% en su ejecución hasta finales del año 2014 (tabla n°19).

Tabla 19. Proyectos del plan cuyo avance esperado es mayor al 30%

PLAN DE PROYECTOS del PDOT-SAP 2012-2025					
	PROYECTO	TIEMPO ESPERADO DE EJECUCIÓN		AVANCE ESPERADO HASTA EL 2014	
		PERÍODO	AÑOS	AÑOS	%
1	Implementar Sistema de plantas de tratamiento de aguas residuales.	2013-2017	5	2	40%
2	Manejo y disposición de desechos sólidos (reducir, reciclar y reutilizar).	2013-2017	5	2	40%
3	Limpieza de desechos sólidos y recuperación de quebradas.	2012-2017	6	3	50%

Continúa

4	Aprovechamiento de los ojos de agua para forestación	2012-2014	3	3	<b>100%</b>
5	Implementación del plan de remediación ambiental.	2012-2014	3	3	<b>100%</b>
6	Inventario de atractivos turísticos y recuperación de sitios	2013-2017	5	2	<b>40%</b>
7	Impulsar la asociatividad del sector turístico.	2013-2018	6	2	<b>33%</b>
8	Ampliación de la red de agua potable	2013-2018	6	2	<b>33%</b>
9	Ampliación de la red de alcantarillado	2013-2018	6	2	<b>33%</b>
10	Mejorar la infraestructura comunitaria	2012-2019	8	3	<b>38%</b>
11	Creación de brigadas de seguridad en los barrios	2012-2014	3	3	<b>100%</b>
12	Fortalecimiento del tejido social.	2012-2014	3	3	<b>100%</b>
13	Fortalecer la identidad cultural de la parroquia.	2012-2018	7	3	<b>43%</b>

Elaboración propia

La figura n°37 muestra la totalidad de proyectos del plan y su avance esperado hasta el primer semestre de 2014, expresado en porcentaje.

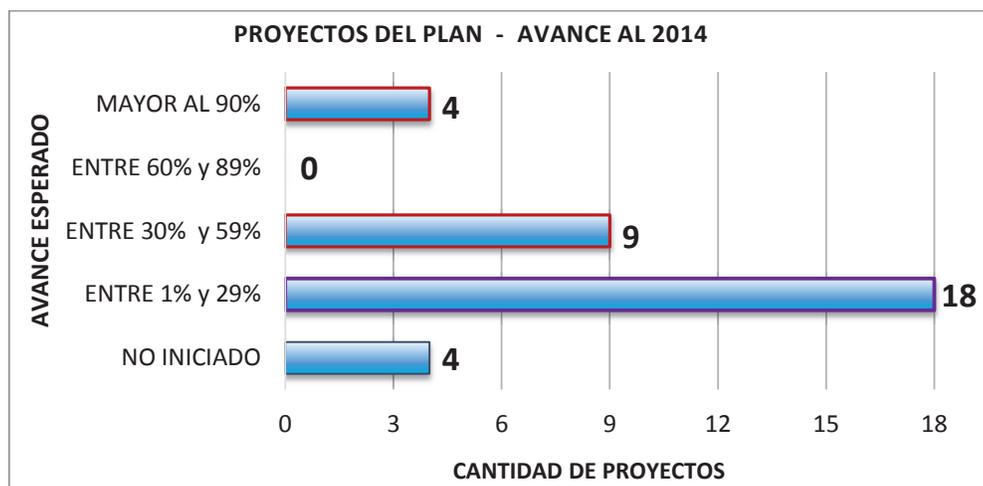


Figura 37. Avance esperado de los proyectos del plan hasta 2014

Elaboración propia

A continuación se realiza una actualización con corte a diciembre de 2014 de los proyectos y metas establecidos en el PDOT-SAP con su respectivo avance

porcentual. Los datos obtenidos de la ejecución de los proyectos referentes a los años 2012 a 2014 con corte al mes de mayo, se han tomado mediante dos visitas de campo para observar el avance del plan, junto a la Presidenta del Gobierno Parroquial Lic. Ofelia Dávila del período 2009-2014, los días 2 y 5 de mayo del 2014. Los datos recopilados hasta diciembre de 2014 se han recopilado de la reunión efectuada en el taller comunitario organizado por el investigador del actual trabajo de tesis, el día 31 de marzo de 2015 en las instalaciones de los vocales de la Junta Parroquial de San Antonio de Pichincha, Lic Edison Arias, y también se efectuó un recorrido observacional por la parroquia junto al Vicepresidente del Gobierno Parroquial el Lic. Edison Arias.

La tabla n°20 describe el avance esperado de cada proyecto, en el valor promedio de avance del banco de proyectos especificado al final de la tabla no se toman en cuenta los cuatro proyectos cuya fecha de inicio está planteada para el año 2015 para que no altere el resultado de la media aritmética, ya que los 31 proyectos se ejecutan en el período 2012-2014. El promedio esperado de avance del banco de proyectos es 36% hasta el 2014 pero el promedio alcanzado es tan solo del 9%.

Tabla 20. Avance alcanzado de todos los proyectos a 2014

BANCO DE PROYECTOS del PDOT-SAP 2012-2025						
	PROYECTO	AVANCE ESPERADO AL 2014 (A)	2012	2013	2014	AVANCE ALCANZADO AL 2014 (B)
1	Implementar Sistema de plantas de tratamiento de aguas residuales.	40%		20%	20%	0%
				0%	0%	
2	Reforestación en las riberas de los cursos hídricos.	21%	7%	7%	7%	3%
			2%	1%	0%	
3	Manejo y disposición de desechos sólidos (reducir, reciclar y reutilizar).	40%		20%	20%	0%
				0%	0%	
4	Limpieza de desechos sólidos y recuperación de quebradas.	50%	17%	17%	18%	8%
			4%	4%	0%	
5	Plan de capacitación y simulacros de actividades de riesgos	25%			25%	15%
					15%	
6	Aprovechamiento de los ojos de agua para forestación	100%	33%	33%	34%	16%
			10%	3%	3%	
7	Implementación del plan de remediación ambiental.	100%	33%	33%	34%	23%
			10%	3%	10%	

8	Inventario de atractivos turísticos y recuperación de sitios	40%	13%	13%	14%	13%
			10%	3%	0%	
9	Impulsar la asociatividad del sector turístico.	33%		16%	17%	10%
				0%	10%	
10	Ampliación de la red de agua potable	33%		16%	17%	12%
				0%	12%	
11	Ampliación de la red de alcantarilado	33%		16%	17%	8%
				0%	8%	
12	Planificación, diseño y construcción de un Hospital.	20%		10%	10%	0%
				0%	0%	
13	Mejoramiento del Subcentro para servicio de emergencia	25%		10%	15%	25%
				0%	25%	
14	Construcción de una Unidad Educativa del Milenio	0%				NO SE INICIA
15	Mejorar la infraestructura comunitaria	38%	12%	13%	13%	10%
			5%	5%	0%	
16	Implementación de Infocentros.	0%				NO SE INICIA
17	Mejorar la infraestructura de UPC	10%			10%	8%
					8%	
18	Creación de brigadas de seguridad en los barrios	100%	33%	33%	34%	25%
			10%	10%	5%	
19	Fortalecimiento del tejido social.	100%	33%	33%	33%	13%
			5%	5%	3%	
20	Mejoramiento de espacios para personas con capacidades especiales	0%				NO SE INICIA
21	Protección social a grupos de atención prioritaria.	27%	9%	9%	9%	8%
			2%	2%	4%	
22	Fortalecer la identidad cultural de la parroquia.	43%	14%	14%	15%	13%
			5%	5%	3%	
23	Mejoramiento y ampliación vía principal Manuel Córdova Galarza.	10%			10%	10%
					10%	
24	Mejoramiento de vías a sectores productivos	0%				NO SE INICIA
25	Mejoramiento (asfalto) de la vía Culebrillas, a Rumicucho, Tanlahua	21%	7%	7%	7%	17%
			3%	0%	14%	
26	Mejoramiento de vías de accesos a todos los barrios.	21%	7%	7%	7%	7%
			4%	2%	1%	
27	Cobertura telefónica e Internet en barrios periféricos.	15%		7%	8%	8%
				3%	5%	
28	Campañas ciudadanas de motivación	25%	8%	8%	9%	4%

	para participación		2%	2%	0%	
29	Creación y habilitación de espacios para desarrollar actividades de integración.	21%	7%	7%	7%	9%
			0%	2%	7%	
30	Asociatividad y fortalecimiento del tejido social.	21%	7%	7%	7%	2%
			0%	2%	0%	
31	Implantación de medios de comunicación alternativos.	21%	7%	7%	7%	2%
			0%	2%	0%	
32	Creación de comités de gestión de conflictos.	8%			8%	6%
					6%	
33	Metodologías para control social y veeduría ciudadana.	21%	7%	7%	7%	4%
			2%	2%	0%	
34	Presupuestos participativos	21%	7%	7%	7%	4%
			2%	2%	0%	
35	Impulsar la Cogestión	21%	7%	7%	7%	3%
			2%	1%	0%	
<b>PROMEDIO</b>		<b>36%</b>				<b>9%</b>

Elaboración propia

Con el índice estimado del **avance esperado** de cada proyecto al año 2014 y comparado con el **avance alcanzado** al mismo período, utilizando la fórmula 1, la tabla n°21 presenta la eficacia de cada proyecto, y se han ordenado los datos en orden ascendente. Por observación y análisis de estos resultados, los expertos propondrán tendencias o criterios respecto a la evolución del plan.

Tabla 21. Eficacia del plan

<b>BANCO DE PROYECTOS del PDOT-SAP 2012-2025</b>			
PROYECTO	AVANCE ESPERADO AL 2014 (A)	AVANCE ALCANZADO AL 2014 (B)	% EFICACIA (B/A)
1	40%	0%	0%
3	40%	0%	0%
12	20%	0%	0%
30	21%	2%	9%
31	21%	2%	9%
19	100%	13%	13%
2	21%	3%	14%
35	21%	3%	14%
28	25%	4%	16%
4	50%	8%	16%
6	100%	16%	16%
33	21%	4%	19%

34	21%	4%	19%
7	100%	23%	23%
11	33%	8%	24%
18	100%	25%	25%
15	38%	10%	27%
21	27%	8%	29%
9	33%	10%	30%
22	43%	13%	30%
8	40%	13%	33%
26	21%	7%	33%
10	33%	12%	36%
29	21%	9%	42%
27	15%	8%	52%
5	25%	15%	60%
32	8%	6%	72%
25	21%	17%	79%
17	10%	8%	80%
23	10%	10%	100%
13	25%	25%	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>36%</b>	<b>9%</b>	<b>33%</b>

Elaboración propia

La tabla n°22 y la figura n°38 resumen la cantidad de proyectos que alcanzan determinados rangos de eficacia, con lo que se evidencia la falta de cumplimiento de cada uno de ellos sea por razones económicas, sociales o de gestión.

Tabla 22. Cantidad de proyectos de acuerdo a la eficacia alcanzada

PROYECTOS		
CANTIDAD	EFICACIA	FRECUENCIA RELATIVA
13	0-19.9%	42%
10	20-39.9%	32%
2	40-59.9%	6%
3	60-79.9%	10%
3	80-100%	10%
31		100%

Elaboración propia

Conforme el valor promedio de la tabla n°21 se determina que la eficacia total del plan ha sido del 33% respecto avance esperado hasta diciembre de 2014.

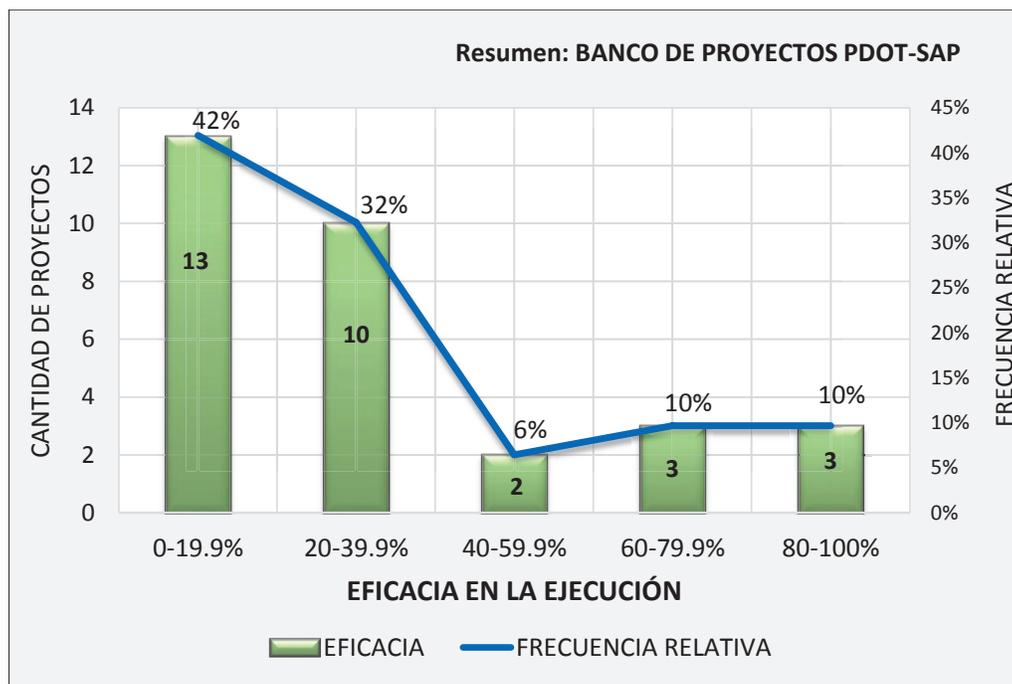


Figura 38. Cantidad de proyectos por rangos de eficacia

Elaboración propia

Con este marco de referencia se da inicio al análisis prospectivo del plan mediante la descripción de variables y actores involucrados en el desarrollo del plan PDOT-SAP, para determinar la influencia decisora o indiferente de cada factor en la dinámica del plan.

### 3.2 SELECCIÓN DE VARIABLES Y ACTORES

Para el inventario de variables se realizaron reuniones con expertos, y se realizó un taller de dos sesiones de Introducción a la Prospectiva con actores relevantes de la parroquia. Se utilizó el Focus Group como un medio para recopilar rápidamente información y puntos de vista de todos los participantes respecto a la profundización en el tema de investigación, ver Anexo A. El análisis prospectivo se llevará a cabo conforme las etapas descritas en la figura n° 22 de

la presente investigación a fin de seleccionar las variables claves y actores relevantes.

### 3.2.1 ASPECTO METODOLÓGICO

La figura n°49 describe el esquema ejecutado para investigar las variables internas y externas del caso de estudio, es decir el PDOT-SAP. Mediante la aplicación **análisis estructural** como un instrumento de la caja de herramientas de la prospectiva y con la aplicación del software MICMAC provisto por LIPSOR de Francia, se propone descubrir las variables claves, estableciendo primeramente un inventario de variables, luego establecer las relaciones entre variables y, por último la selección de variables de riesgo para la evolución del sistema analizado.

Objetivos de la investigación

OBJETIVO 1



Antecedentes y  
Situación actual



Desarrollado en  
el punto 3.1

OBJETIVO 2



BASE ANALÍTICA

**Selección de variables (MICMAC)**  
**(Investigación bibliográfica y expertos)**

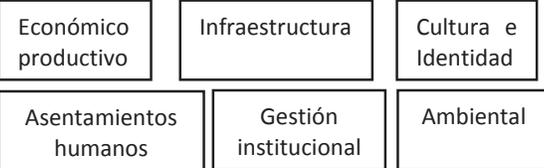


Talleres de grupo y reunión con expertos:

- Seleccionar invitados y expertos
- Definir objetivos y alcance de la investigación.



**ESTUDIO DEL PDOT-SAP EN SUBSISTEMAS**



**Selección de variables mediante análisis colectivo y uso de software MICMAC**

Figura 39. Esquema metodológico para selección de variables  
Elaboración propia

Luego de efectuar el análisis estructural MICMAC se obtendrá la lista de las variables claves, con lo cual se podrá filtrar y listar los actores relevantes al sistema. Al igual que en el inventario de variables, el inventario de actores resulta del análisis colectivo del estado situacional de la parroquia y del avance de los proyectos respecto al PDOT-SAP; para llegar a consensos colectivos se realizarán tormentas de ideas con los actores invitados (ver figura n°40).

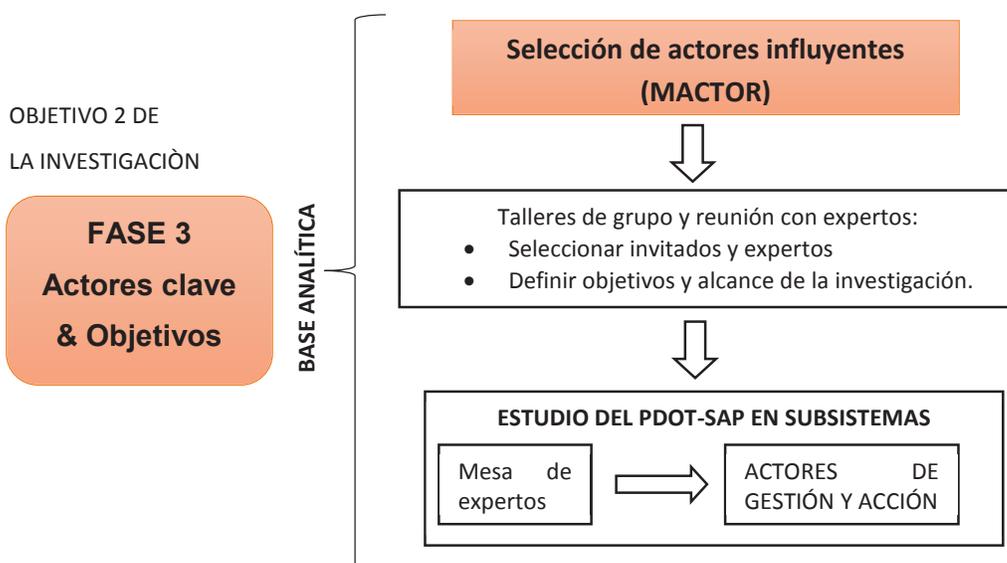


Figura 40. Esquema metodológico para seleccionar actores  
Elaboración propia

### 3.2.2 INVENTARIO DE VARIABLES

Para estudiar el sistema concerniente al PDOT-SAP dentro del Análisis Estructural propuesto se recomienda identificar cada variable con una nomenclatura a fin de aplicar el respectivo programa computacional que

determina las relaciones entre las variables. Se requiere agrupar las variables en internas y externas, siendo estas:

**Variables internas:** se refieren a todas aquellas variables que dependen exclusivamente de procesos y actores relacionados directamente al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia de San Antonio de Pichincha, y por tanto describen el actual sistema de dicho plan.

**Variables externas nacionales:** se refieren a las variables **nacionales** cuya cobertura territorial es mayor a la superficie física de la parroquia de San Antonio de Pichincha, y por tanto tienen afectación en áreas cantonales, provinciales y a nivel de todo el territorio ecuatoriano.

**Variables externas mundiales:** se refieren a las variables que enlazan relaciones entre el país con el mundo en los aspectos que competen al desarrollo actual y futuro del territorio.

Para la selección de las variables, luego de las charlas, discusiones, y lluvias de ideas expuestas en el taller de introducción a la prospectiva efectuada en la parroquia, se han delineado los siguientes criterios:

- Identificar las tendencias de las variables en relación al análisis retrospectivo del sistema en la parroquia.
- Identificar variables con tendencia futura y que logren acercarse al escenario deseado de la parroquia.
- Evaluar posibles interrupciones, deseadas o temidas.
- Agrupar las variables y eliminar las irrelevantes (Gauna, 2014).

El proceso de identificación de las variables se llevaron a cabo durante el mes de marzo y las múltiples reuniones no estructuradas (tipo tormenta de ideas) mantenidas con actores de la gestión pública involucrados directamente con la parroquia de San Antonio de Pichincha. Luego de varias discusiones se

describieron cerca de 72 variables que luego se consolidaron en 46 variables que dan como resultado la tabla n°23, entre las cuales hay 12 variables externas nacionales que se remarcan con negrilla.

Conforme la sugerencia de los expertos en la tabla n°23 se han agrupado las variables por temas que influyen en la dinámica del sistema actual, de acuerdo a los siguientes grupos: Cultural e identidad (CULT), Ambiental (AMB), Económico (ECO), Gestión (GES), e Infraestructura (INF).

De igual manera se tendrá que plantear el inventario de los actores relevantes y sus objetivos para determinar las matrices de impacto que permitirán vislumbrar la dinámica del sistema estudiado.

Tabla 23. Inventario de variables

VARIABLES SELECCIONADAS PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL				
Nº	NOMBRE CORTO	VARIABLE	TEMA	ENTORNO
1	POD-CONV	Poder de convocatoria de líderes comunitarios	CULT	INTERNA
2	IDEN-CU	Identidad cultural de la parroquia	CULT	INTERNA
3	ESP-COM	Espacios comunitarios para fortalecer la identidad	CULT	INTERNA
4	D-GASTR	Desarrollo de la identidad gastronómica	CULT	INTERNA
5	D-HITOS	Fortalecer hitos turísticos tangibles	CULT	INTERNA
6	EF-CONT	Existencia de fuentes contaminantes	AMB	INTERNA
7	M-AMB	Manejo ambiental de los recursos naturales	AMB	INTERNA
8	RE-RIO	Recuperación de cuenca del río	AMB	INTERNA
9	SOS-PETR	Sostenibilidad del uso de materiales pétreos	ECO	EXTERNA
10	FIN-PRIV	Financiamiento de instituciones privadas	ECO	INTERNA
11	DES-ART	Desarrollo de producción artesanal	ECO	INTERNA
12	ASO-POP	Asociaciones de economía popular y solidaria	ECO	INTERNA
13	INT-MIX	Integración de economías mixtas	ECO	INTERNA
14	USO-PROD	Uso del suelo para sectores productivos	ECO	INTERNA
15	NE-PROVE	Negociaciones con proveedores de productos y servicios	ECO	EXTERNA
16	D-TURIS	Desarrollo turístico regional	ECO	EXTERNA
17	G-ACADE	Gestión cultural académica	GES	INTERNA
18	PRE-PART	Presupuestos participativos con instituciones públicas	GES	INTERNA
19	LEG-BARR	Legalización de los barrios	GES	INTERNA
20	GES-LID	Gestión de líderes barriales	GES	INTERNA
21	GES-RH	Gestión de recursos humanos por competencias	GES	INTERNA
22	COMP-GAD	Compromiso institucional del GAD-SAP	GES	INTERNA
23	IMP-COG	Impulsar la cogestión	GES	INTERNA
24	P-CO-GAD	Poder de convocatoria del GAD	GES	INTERNA
25	MA-LEGAL	Marco legal para incentivos productivos	GES	EXTERNA
26	FOR-PRIO	Fortalecimiento a grupos de atención prioritaria	GES	INTERNA
27	UNASUR	Permanencia de Sede UNASUR	GES	INTERNA
28	D-POLIT	Desarrollo de políticas públicas	GES	EXTERNA
29	D-POL-GAD	Fortalecimiento y políticas de los GAD	GES	INTERNA
30	IMAG-PAIS	Difusión de la imagen país	GES	EXTERNA
31	POL-TRAN	Políticas de transporte y movilidad	GES	INTERNA

32	ESP-PASIV	Espacios de recreación pasiva	INF	INTERNA
33	ESP-RECR	Espacios de recreación deportiva	INF	INTERNA
34	AC-VIAS	Accesibilidad vial a la parroquia	INF	INTERNA
35	INF-TRAN	Infraestructura del transporte público interno	INF	INTERNA
36	F-SALUD	Fortalecimiento del servicio de salud pública	INF	EXTERNA
37	TRAN-INTER	Transporte turístico interno e interparroquial	INF	INTERNA
38	EDUCA	Ampliación del sistema educativo	INF	EXTERNA
39	EQ-URBA	Equipamiento urbano	INF	INTERNA
40	AA-POTAB	Ampliación de red de agua potable y alcantarillado	INF	EXTERNA
41	RED-ELEC	Ampliación de red eléctrica	INF	EXTERNA
42	INTERNET	Conectividad a internet y red telefónica	INF	INTERNA
43	SEG-CIUD	Seguridad ciudadana por cogestión	INF	INTERNA
44	SEG-POL	Seguridad policial	INF	EXTERNA
45	SEDE-TUR	Desarrollo de hitos urbanos y turísticos	INF	INTERNA
46	VIAS-INT	Infraestructura vial interparroquial	INF	EXTERNA

Elaboración propia

### 3.2.3 INVENTARIO DE ACTORES

El inventario de actores busca valorar las relaciones entre los actores y los objetivos asociados para el desarrollo deseado del sistema en estudio. Inicialmente se enumeraron todos los potenciales actores hasta el mes de abril de 2015. Los actores seleccionados deben poseer la capacidad de tomar decisiones y ejecutar acciones para alcanzar los objetivos propuestos, sea de manera individual o colectiva. Luego de los talleres de aproximación a la prospectiva mantenida con el panel de expertos invitados, ver anexo B, se llegó a establecer el listado preliminar de actores relevantes al sistema parroquial, el mismo que luego de establecer las variables claves permitirá filtrar a los actores principales para proseguir con el análisis prospectivo.

Tabla 24. Inventario preliminar de actores

Nº	LISTADO DE POTENCIALES ACTORES
1	GAD Parroquial
2	GAD Provincial Pichincha
3	Municipio
4	Autoridades designadas de Ministerios competentes
5	Banca privada con representatividad en la parroquia
6	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social
7	Empresas privadas afincadas en el territorio
8	Patrocinadores privados con intereses en la comunidad
9	Asociaciones de artesanos
10	Asociaciones y gremios de transporte público

11	Asociaciones de taxis y camionetas
12	Asociación de volqueteros
13	Líderes de barriales
14	Líderes de gestión cultural
15	Líderes juveniles <span style="float: right;">Continúa</span>
16	Líderes de comunidades ancestrales e identidad cultural
17	Líderes de grupos de atención prioritaria
18	Asociación de comerciantes agrícolas
19	Asociaciones y gremios deportivos
20	Asociaciones de comerciantes
21	Asociación de comercios de gastronomía
22	Rectores de escuelas y colegios
23	Directivos del Subcentro de salud Tipo C
24	Comandante policial del circuito zonal parroquial
25	Complejo turístico Mitad del Mundo
26	Autoridad eclesiástica de la parroquia
27	UNASUR

Elaboración propia

### 3.3 ANÁLISIS PROSPECTIVO AL PDOT-SAP

Realizado el diagnóstico del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de San Antonio de Pichincha cuyo avance del banco de proyectos hasta diciembre de 2014, graficado en la figura n°38 indica que solo el 42% de los proyectos han alcanzado una eficacia menor o igual al 20%. Este indicador permite fundamentar las preguntas que sustentan el planteamiento del problema central de esta investigación:

¿Cuáles son los actores y variables del PDOT-SAP que influyen de manera preponderante en la consecución de los objetivos del plan?

¿Cómo debe ser la propuesta de escenarios futuros deseables para el PDOT-SAP al aplicarse el Análisis Prospectivo sugerido?

¿Cuáles serán las estrategias y acciones correctivas para mejorar el proceso de toma de decisiones en la planificación del PDOT-SAP al 2025?

A fin de responder estas preguntas se aplicarán las herramientas seleccionadas como el análisis estructural de variables y la estrategia de actores propuesto por Godet para determinar la dinámica del sistema, de cuyos resultados se extraerán las respectivas conclusiones en materia de planeación estratégica para sugerir acciones y lineamientos correctivos para alcanzar el escenario favorable y deseado para el PDOT-SAP.

### 3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES - MÉTODO MICMAC

El análisis estructural es la herramienta que por medio de una matriz une todos sus componentes, está diseñada para vincular las relaciones entre las variables y destacar aquellas que permiten evolucionar al sistema, sin olvidar que desde un punto de vista sistémico las variables solo existen por sus relaciones.

La matriz tipo establece las relaciones de influencia tomando en cuenta como primera variable a las ubicadas en la columna del lado izquierdo A, B, C y como segunda variable a cada una de las variables ubicadas en la fila superior de la tabla, de izquierda a derecha. En nuestro caso la matriz queda definida como sigue:

Tabla 25. Esquema de relaciones directas entre variables

	A	B	C
A	A*A	A*B	A*C
B	B*A	B*B	B*C
C	C*A	C*B	C*C

Elaboración propia

La **Matriz de Influencia Directa MDI** que se ejecuta con la ayuda del software MICMAC y se inicia con la alimentación de las variables en el sistema y el ingreso línea por línea de las relaciones entre ellas. Por ejemplo, para la variable número "i" (fila número "i"), deberá evaluarse sistemáticamente si actúa directamente (o potencialmente) sobre cada una de las otras variables "j" (columna j). Es importante indicar que las relaciones son explícitamente de influencia directa de una variable sobre la otra y para detectar la intensidad de dicha influencia por medio de apreciaciones cualitativas de 0 a 3, bajo esta lógica se obtiene la matriz de motricidad y dependencia de las variables que comprenden el sistema, y se pueden registrar los datos en un plano cartesiano

de motricidad y dependencia. El rango de influencias usado fue entre 0 y 3 sobre la convención siguiente:

- 0: Sin influencia
- 1: Influencia débil
- 2: Influencia moderada
- 3: Influencia intensa
- P: Influencia potencial (que se ingresa como 4)

De las relaciones directas entre variables se obtiene la tabla de suma de Influencia y Dependencia de cada variable, con este par de indicadores se ubica cada una de las variables en un plano cartesiano, y se describe así:

- **Influencia o Motricidad:** es el grado en que una variable influye sobre otras, y posee como indicador el valor resultante de la sumatoria horizontal o activa de cada variable.
- **Dependencia:** es el grado en que una variable es influenciado por otras, y posee como indicador el valor resultante de la sumatoria vertical o pasiva de cada variable.

### 3.3.1.1 Clasificación de las variables

Para la identificación de las variables claves se realizó con los expertos la Matriz de impactos directos entre las 46 variables tomando en consideración la categorización de variables por los temas de desarrollo que poseen influencia en el sistema, la matriz de 46 variables generará un total de 2100 preguntas aproximadamente para establecer las influencias directas, y cuyos resultados con la aplicación del software para el análisis estructural se detallan en el anexo n°3. El objetivo de esta experiencia es verificar cuáles serán las variables motrices y de enlace que en su conjunto que son las variables claves del sistema con gran influencia en la dinámica del sistema.

A continuación los gráficos relevantes del respectivo análisis estructural permitirán describir las conclusiones de la motricidad del sistema investigado, para observar más resultados del software MICMAC referirse al Anexo C.

Los resultados de llenado para la **Matriz de Influencia Directa** obtenidos para las 46 variables se expresan en la tabla n°36, el procedimiento del sistema MICMAC requiere que el sistema de la matriz se establezca luego de cierta cantidad de iteraciones con lo cual los valores calculados para la dependencia e influencia también definen las influencias potenciales. Y una vez elaborada la matriz de influencias y dependencias directas, en la cual las **filas** miden la influencia directa de una variable sobre la otra, mientras que la lectura de cada **columna** revela como cada variable depende de las demás.

Tabla 26. Matriz de variables Influencia Directa

	1 : GES-RH	2 : POD-CONV	3 : EF-CONT	4 : LEG-BARR	5 : GES-LID	6 : M-AMB	7 : RE-RIO	8 : IDEN-CU	9 : ESP-COM	10 : D-GASTR	11 : D-HITOS	12 : G-ACADE	13 : SOS-PETR	14 : FIN-PRIV	15 : DES-ART	16 : ASO-POP	17 : INT-MIX	18 : USO-PROD	19 : PRE-PART	20 : NE-PROVE	21 : D-TURIS	22 : COMP-GAD	23 : IMP-COG
1 : GES-RH	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	P	0	0	0	0	0	2	0
2 : POD-CONV	0	0	0	3	3	3	1	3	0	3	3	0	0	1	3	3	3	1	3	0	1	1	2
3 : EF-CONT	0	0	2	0	3	3	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0
4 : LEG-BARR	0	2	0	0	1	0	0	1	3	1	1	0	0	0	1	0	1	2	0	1	1	1	2
5 : GES-LID	0	3	0	3	0	P	0	2	3	1	1	1	0	0	2	2	P	0	2	0	3	3	2
6 : M-AMB	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	3	0	0	2	P	0
7 : RE-RIO	0	0	3	0	0	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : IDEN-CU	3	1	0	0	2	0	1	0	0	3	3	2	0	0	2	3	1	2	0	0	3	P	2
9 : ESP-COM	0	2	0	1	0	0	0	2	0	1	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0
10 : D-GASTR	2	1	0	0	0	0	0	3	0	0	3	P	0	0	3	3	1	P	0	0	3	2	0
11 : D-HITOS	0	2	0	0	0	2	0	3	3	2	0	0	0	2	3	P	0	0	1	P	3	P	0
12 : G-ACADE	3	P	0	0	P	0	0	2	0	2	P	0	0	0	3	2	1	0	0	1	3	2	0
13 : SOS-PETR	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0	P	0	0	2	0	0	0	3	0	0	3	P	0
14 : FIN-PRIV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	2	P	P	P	0	P	2	0	0
15 : DES-ART	1	3	0	0	2	0	0	3	3	3	3	P	0	P	0	P	P	1	0	2	3	2	0
16 : ASO-POP	1	3	0	0	3	0	0	1	2	3	3	2	0	P	3	0	P	2	0	3	3	2	0
17 : INT-MIX	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	0	2	2	3	0
18 : USO-PROD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	P	0	0	3	P	P	P	0	0	1	0	3	0
19 : PRE-PART	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3
20 : NE-PROVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	P	0	0	0	P	0	0	0
21 : D-TURIS	P	0	0	0	P	P	0	3	0	3	3	P	0	0	3	3	2	P	0	P	0	3	0
22 : COMP-GAD	3	0	0	2	0	3	2	3	0	0	3	P	0	0	3	3	3	0	3	0	3	0	3
23 : IMP-COG	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : P-CO-GAD	0	2	0	0	1	3	0	3	2	P	2	P	0	0	3	P	P	2	3	1	3	3	3
25 : MA-LEGAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	P	P	P	P	0	0	3	3	0	0
26 : FOR-PRIO	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 : UNASUR	1	2	0	0	0	P	0	P	0	1	3	2	0	0	1	1	0	0	0	0	3	0	0
28 : D-POLIT	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	P	2	3	2	3	0	0	0	0	0
29 : D-POL-GAD	0	0	0	0	2	3	0	3	0	0	3	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0
30 : IMAG-PAIS	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 : ESP-PASIV	0	0	0	0	0	0	0	2	0	P	P	0	0	0	P	0	0	0	0	0	2	0	0
32 : ESP-RECR	0	0	0	0	0	0	1	0	P	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
33 : AC-VIAS	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34 : INF-TRAN	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
35 : POL-TRAN	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0
36 : F-SALUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0
37 : TRAN-INTER	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
38 : EDUCA	0	0	0	0	P	P	0	P	0	P	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 : EQ-URBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40 : AA-POTAB	0	0	0	3	0	0	2	0	P	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
41 : RED-ELEC	0	0	0	3	0	0	0	0	P	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
42 : INTERNET	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0
43 : SEG-CIUD	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0
44 : SEG-POL	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	P	P	0	0	0	3	2	0	0
45 : SEDE-TUR	0	P	0	0	0	P	0	0	0	P	P	P	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0
46 : VIAS-INT	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	2	0	P	P	0	0	0	3	1	0	0

© LIPSOR-EPITAMICMAC

Continúa

	24 : P-CO-GAD	25 : MA-LEGAL	26 : FOR-PRIO	27 : UNASUR	28 : D-POLIT	29 : D-POL-GAD	30 : IMAG-PAIS	31 : ESP-PASIV	32 : ESP-RECR	33 : AC-VIAS	34 : INF-TRAN	35 : POL-TRAN	36 : F-SALUD	37 : TRAN-INTER	38 : EDUCA	39 : EQ-URBA	40 : AA-POTAB	41 : RED-ELEC	42 : INTERNET	43 : SEG-CIUD	44 : SEG-POL	45 : SEDE-TUR	46 : VIAS-INT	
1 : GES-RH	2	0	1	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
2 : POD-CONV	3	0	2	0	0	1	0	2	2	0	1	1	1	0	0	0	2	2	2	3	0	2	0	0
3 : EF-CONT	0	1	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	3	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0	
4 : LEG-BARR	P	1	1	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	3	P	0	0	
5 : GES-LID	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	3	2	2	2	3	P	0	0	
6 : M-AMB	P	2	0	P	0	1	2	P	0	1	0	0	3	0	2	0	2	1	0	0	0	P	0	
7 : RE-RIO	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0
8 : IDEN-CU	2	2	P	P	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
9 : ESP-COM	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	
10 : D-GASTR	0	1	1	2	0	1	3	1	0	1	1	0	0	0	P	0	1	1	1	2	2	3	2	
11 : D-HITOS	0	0	3	0	0	0	3	3	0	3	P	1	0	0	1	3	3	3	3	3	3	P	2	
12 : G-ACADE	0	0	2	P	0	2	0	1	0	0	0	0	2	0	3	0	0	2	2	0	2	0	2	
13 : SOS-PETR	0	P	0	2	0	2	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	
14 : FIN-PRIV	0	P	0	3	0	P	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15 : DES-ART	1	1	2	3	0	2	2	0	0	P	P	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	P	
16 : ASO-POP	1	1	2	P	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	P	P	
17 : INT-MIX	1	2	0	P	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	0	2	P	2	
18 : USO-PROD	0	0	1	0	3	3	P	0	0	3	3	0	2	3	0	2	3	3	3	2	2	P	3	
19 : PRE-PART	2	2	0	0	3	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	
20 : NE-PROVE	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	2	2	2	0	2	P	0		
21 : D-TURIS	2	0	0	2	0	2	3	0	0	3	2	2	3	2	3	0	0	3	0	0	3	3	3	
22 : COMP-GAD	3	0	2	3	2	3	1	2	2	2	0	P	P	1	P	2	3	3	3	3	2	3	1	
23 : IMP-COG	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	2	2	2	3	0	0	0	
24 : P-CO-GAD	0	0	2	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 : MA-LEGAL	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 : FOR-PRIO	0	0	0	P	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
27 : UNASUR	3	0	0	0	0	2	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	3	3	P	3	3	3	P	
28 : D-POLIT	1	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29 : D-POL-GAD	3	3	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
30 : IMAG-PAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
31 : ESP-PASIV	1	0	0	P	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	2	2	0	
32 : ESP-RECR	1	0	0	P	0	0	0	3	0	3	3	0	2	0	2	3	0	0	0	3	2	3	0	
33 : AC-VIAS	0	0	0	P	0	0	0	3	3	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	3	3	
34 : INF-TRAN	0	0	0	3	0	0	0	2	3	3	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	2	P	
35 : POL-TRAN	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	P	
36 : F-SALUD	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
37 : TRAN-INTER	0	0	0	P	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	3	
38 : EDUCA	0	0	0	P	0	0	3	3	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	P	
39 : EQ-URBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
40 : AA-POTAB	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	
41 : RED-ELEC	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	
42 : INTERNET	0	0	0	P	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	P	0	0	0	
43 : SEG-CIUD	0	0	0	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	3	P	0	
44 : SEG-POL	0	0	0	0	0	1	2	3	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	
45 : SEDE-TUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	P	P	0	0	0	0	0	0	P	
46 : VIAS-INT	0	0	0	2	0	1	1	0	P	0	2	0	2	3	0	3	0	0	0	0	0	P	0	

© LIPSOR-EPTA-MCMAC

Elaboración propia

El programa calcula el índice de influencia (o motricidad) y de dependencia de cada variable, este par de índices representan las coordenadas de ubicación de cada una de las variables (en nombre corto) en un plano cartesiano, como en observa en el mapa de la figura n°41.

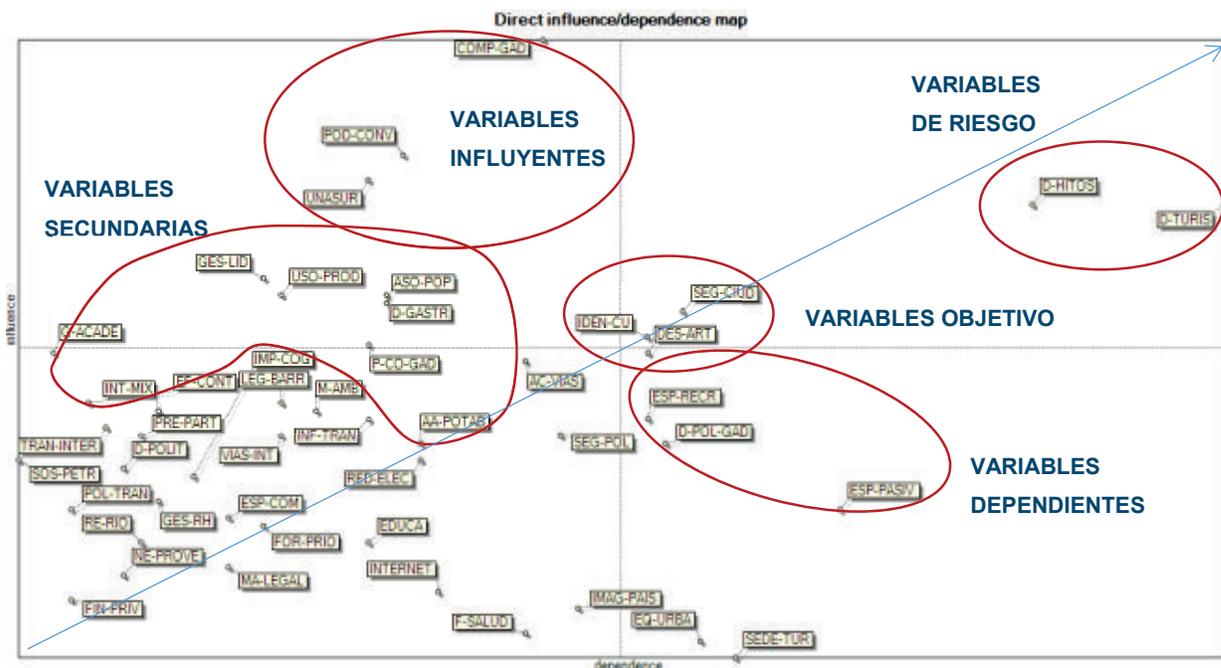


Figura 41. Mapa de influencia Directa de variables  
Elaboración propia

En la figura n°43 se representan las variables de acuerdo a su categorización en las temáticas de factores del desarrollo territorial, conforme la siguiente simbología:

TEMÁTICA PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL	
	ECONOMIA Y PRODUCTIVIDAD
	CULTURA E IDENTIDAD
	MEDIO AMBIENTE
	GESTIÓN INSTITUCIONAL
	INFRAESTRUCTURA

Figura 42. Simbología de temáticas para las variables  
Elaboración propia

En la figura n°44 se representan las variables de acuerdo a su participación como componente interno o externo del sistema, conforme la siguiente simbología: ■ subsistema externo, ▨ subsistema interno.

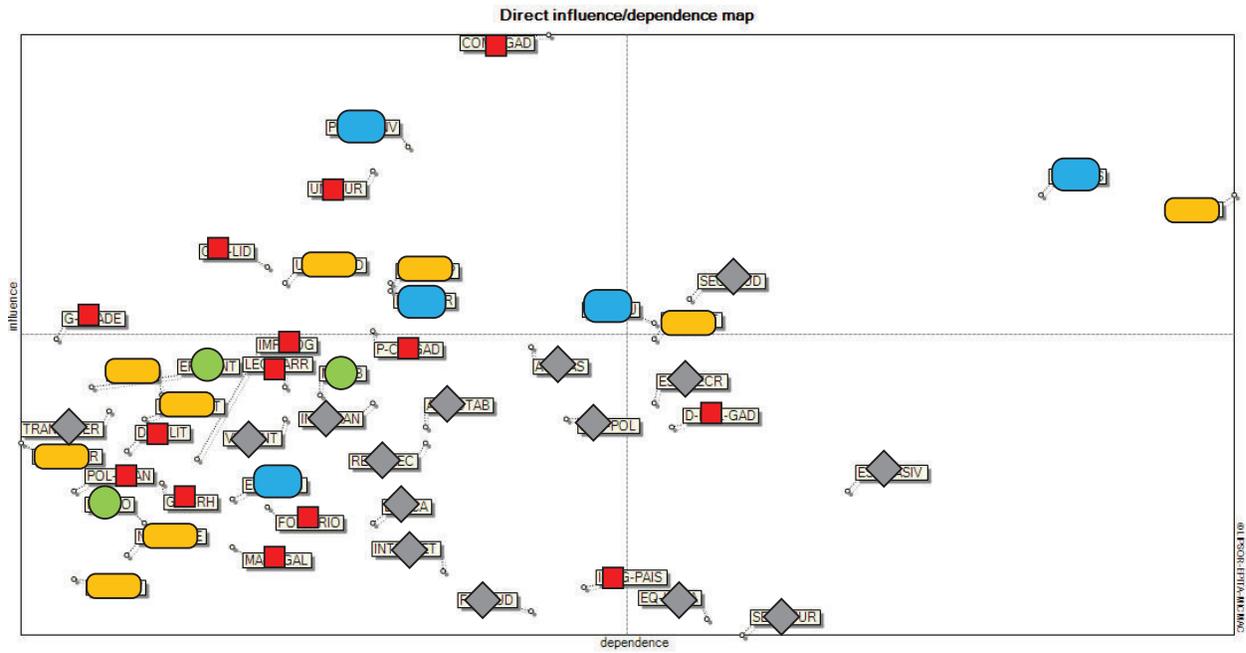


Figura 43. Mapa de variables por temáticas de desarrollo para el sistema

Elaboración propia

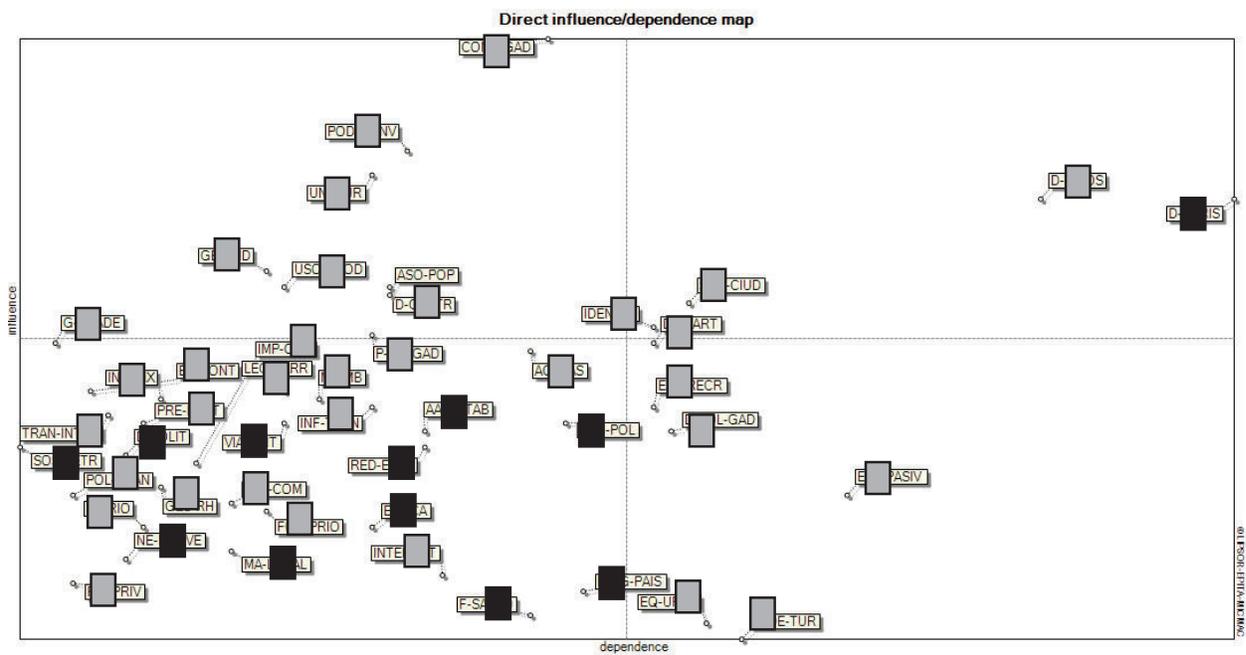


Figura 44. Mapa de variables internas y externas

Elaboración propia

El análisis de los diagramas n°41, 43 y 44 describe cada uno de los grupos de variables relevantes para la dinámica del sistema:

**Variables de Riesgo.-** A este grupo corresponden las variables que se encuentran en la zona de riesgo estratégico y definen a corto y largo plazo el punto focal de interés actual de la parroquia y generar una tendencia de crecimiento socio-económico, ya que las actuales manifestaciones de la identidad cultural en la zona son el segundo atractivo turístico después de la ciudad Mitad del Mundo. Las variables claves son:

- Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes (D-HITOS) (cultura e identidad).
- Desarrollo turístico regional (D-TURIS) (economía) (externa).

**Variables Determinantes.-** Aquí se agrupan las variables que van a influenciar directamente en las variables resultado y variables objetivo, de las que se pretende obtener metas y proyectos a ejecutar en el PDOT-SAP. Se observa que la nueva variable UNASUR que no estaba prevista en el año 2012, año de elaboración del plan, genera una influencia muy importante de la que se anclan actores y variables del sistema, y que de acuerdo al criterio de los expertos se espera alcanzar un gran apoyo en temas de desarrollo económico y comunitario por la gran fuerza institucional que emana la comunidad de naciones suramericanas afincada en la parroquia. Por otro lado aparece el poder de convocatoria de los líderes barriales y comunitarios, que ampliando un poco el concepto, se refiere a todos los líderes que promueven el desarrollo positivo en las múltiples esferas del desarrollo humanos y territorial (economía, turístico, artesanal, de juventudes, de identidad ancestral, transporte, gremios y asociaciones, entre otros). Las variables determinantes son:

- Compromiso institucional del GAD-SAP (COMP-GAD) (gestión)
- Permanencia de Sede UNASUR (UNASUR) (gestión)
- Poder de convocatoria de líderes comunitarios (POD-CONV) (cultura e identidad)

**Variables Objetivo.-** En este grupo se hallan las que potencialmente van dinamizar el sistema ya que se hallan en el eje estratégico y poseen una mediana influencia. Sobre ellas se puede trabajar directamente de una manera sutil y estratégica sin alterar la sensibilidad de las variables de la zona de conflicto, es el caso de la variable de Seguridad Ciudadana, que es un tema que a todos compete y están interesados en que se fortalezca y tenga resultados prácticos y eficaces; por tanto están próximas a convertirse en objetivos alcanzables y tangibles del sistema. Las variables objetivo son:

- Seguridad ciudadana por cogestión (SEG-CIUD) (infraestructura).
- Identidad cultural de la parroquia (IDEN-CU) (cultura e identidad).
- Desarrollo de producción artesanal (DES-ART) (economía).

**Variables Dependientes.-** Dichas variables como resultado de la dinámica del sistema a la actualidad han puesto al servicio de la comunidad sendos espacios públicos (recreación pasiva y deportiva) para que a corto plazo y muy probablemente, en ellos, se puedan multiplicar los planes y proyectos que demanden esta infraestructura física. Por otro lado la variable del desarrollo de políticas por parte del GAD parroquial aparece un tanto sobrevalorado ya que su dependencia es mayor que su influencia, pero mantiene coherencia con la variable determinante del Compromiso Institucional que actualmente tiene el GAD, para los expertos esta situación se fundamenta en el entorno político actual de las autoridades locales y seccionales. Las variables dependientes son:

- Espacios de recreación pasiva (ESP-PASIV) (infraestructura).
- Espacios de recreación deportiva (ESP-RECR) (infraestructura).
- Fortalecimiento y políticas del GAD parroquial (D-POL-GAD) (gestión).

**Variables Secundarias.-** Este grupo de variables al estar en una zona de mayor influencia que dependencia permiten generar apalancamientos en cada uno de sus campos de acción para dinamizar la evolución del sistema y quizá en los escenarios más favorables pasen a ser variables determinantes. Es importante resaltar que las tres variables de la temática de gestión institucional no se refieren solo a la gestión administrativa sino en ser directrices para llevar a cabo

acciones concretas en pequeños polos de desarrollo al interior del territorio estudiado. Las variables secundarias son:

- Gestión de líderes barriales (GES-LID) (gestión).
- Poder de convocatoria del GAD (P-CO-GAD) (gestión).
- Gestión cultural académica (G-ACADE) (gestión).
- Desarrollo de la identidad gastronómica (D-GASTR) (cultura e identidad).
- Uso del suelo para sectores productivos (USO-PROD) (economía).
- Asociaciones de economía popular y solidaria (ASO-POP) (economía).

**VARIABLES AUTÓNOMAS.-** Para finalizar, el resto de variables consideradas en el análisis estructural son las Autónomas son poco influyentes y poco dependientes y corresponden a tendencias pasadas o inercias propias del sistema y no son una parte determinante para la evolución futura inmediata del sistema.

### 3.3.1.2 Relaciones de influencia directa e indirecta

Las figuras n°45, 46 y 47 muestran las influencias directas e indirectas de mayor importancia en el sistema estudiado y se muestra también los eslabones de interrelaciones entre todas las variables. Al analizar las influencias indirectas en la figura n°47, se halla la evidencia de variables ocultas y existe una sola relación muy fuerte entre las variables “Compromiso de Gestión del GAD COMP-GAD” y el “Desarrollo Turístico Regional D-TURIS”, quedando de manifiesto y en forma muy clara que esta alianza a mediano plazo generará un impacto importante en la evolución del sistema y en consecuencia cambios impactantes en el desarrollo de la economía del sector, generando una nueva espiral de variables y actores interesados en este territorio. En segundo lugar de importancia de esta influencia indirecta se hallan las variables “Identidad cultural de la parroquia IDEN-CU” y “Fortalece hitos turísticos tangibles D-HITOS”, que ya se describieron como variables de riesgo para el sistema. Por último se encontrará la jerarquización de las variables tanto en la influencia directa como la indirecta para visualizar la aparición de otras variables ocultas pero que tienen alto potencial de hacer evolucionar el sistema a mediano plazo.

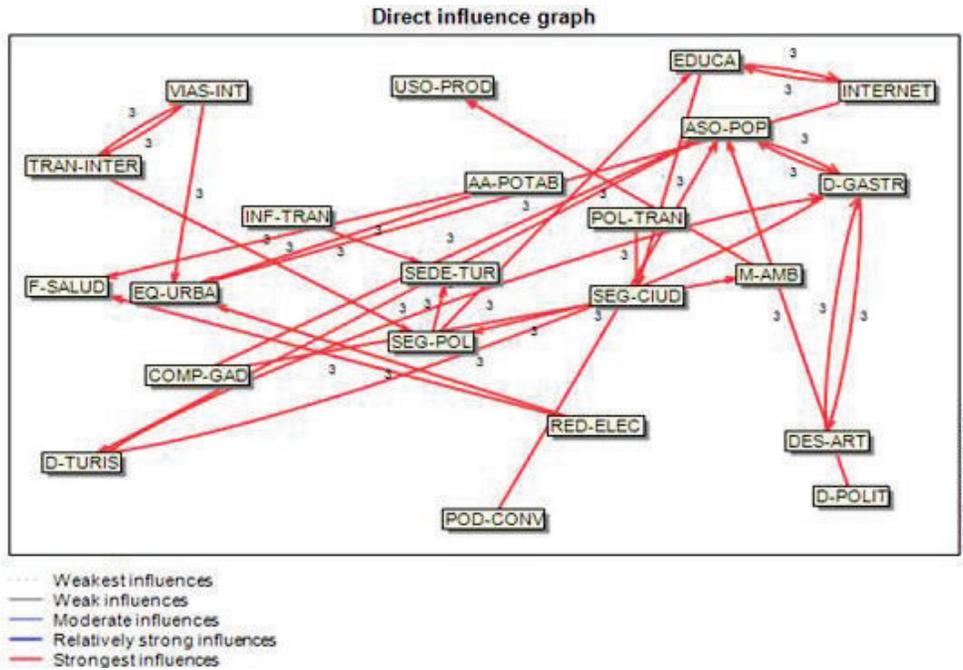


Figura 45. Gráfico de Influencia Directa entre variables  
Elaboración propia

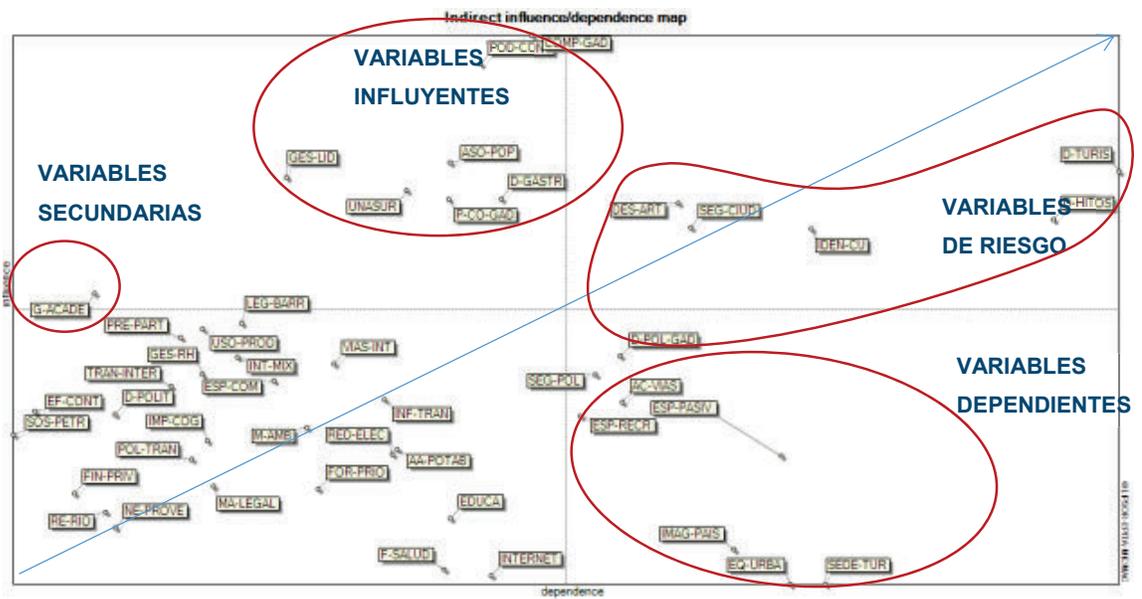


Figura 46. Mapa de influencia Indirecta entre variables  
Elaboración propia

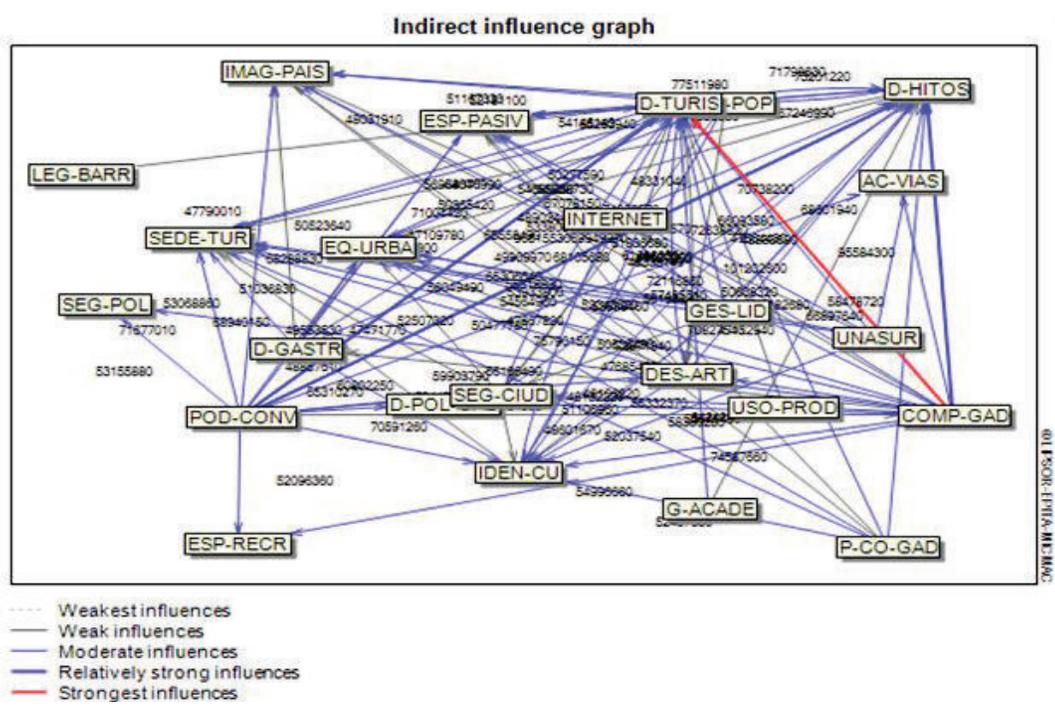


Figura 47. Gráfico de Influencia entre variables  
Elaboración propia

### 3.3.1.3 Jerarquización y variables ocultas

En las figuras n° 48 se muestra el ranking de las 35 primeras variables en orden descendente desde la más influyente, comparadas entre las matrices de influencia directa e indirecta, a fin de visualizar escalamientos o descensos significativos de posiciones, ya que muchas variables por sus acciones indirectas juegan un rol de importancia en el sistema.

Conforme a los criterios de los expertos existe una variable cuya influencia indirecta fortalecerá a corto y mediano plazo la gestión local y regional del GAD parroquial ubicada dentro de la temática propuesta de Poder de convocatoria de Poderes Latentes y Líderes comunitarios; y es la variable: Desarrollo de Presupuestos Participativos (PRE-PART) (economía).

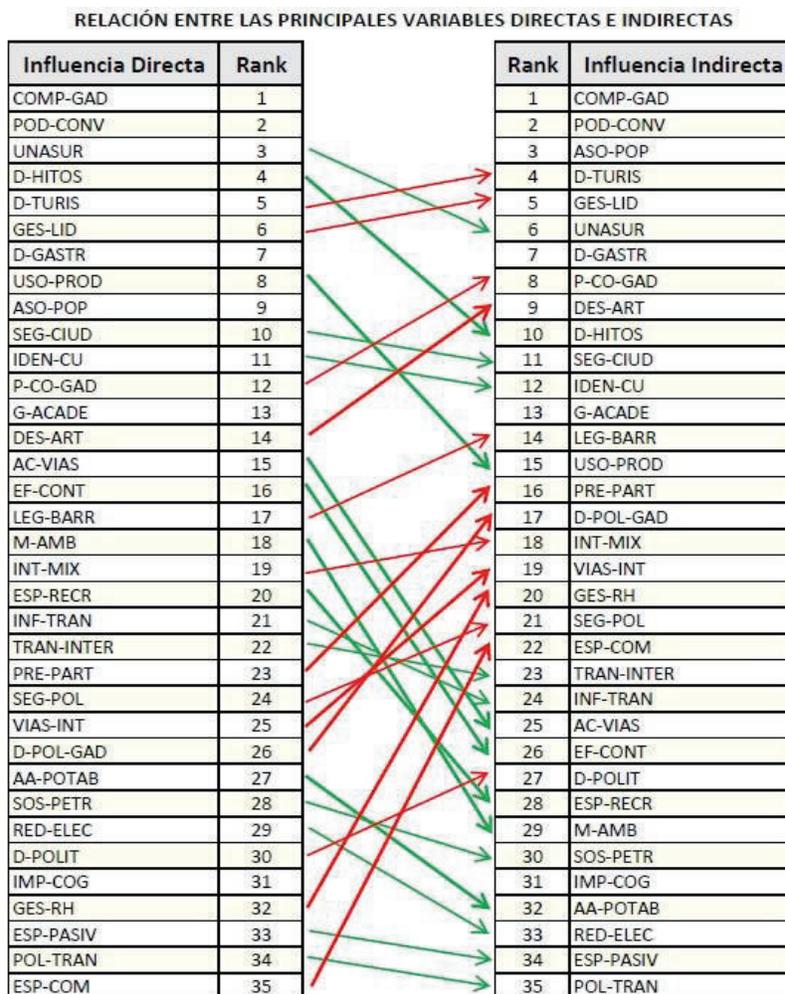


Figura 48. Ranking de variables

Elaboración propia

Al analizar el ranking de Influencia Directa/Indirecta, es valioso nombrar a la variable que mayor escalamiento presenta, y a futuro ejercerá una potencial influencia, esta es: el Desarrollo de Presupuestos Participativos.

Tabla 27. Ascenso de variables Influencia Directa/Indirecta

Variable	Influencia Directa	Influencia Indirecta	Posiciones escaladas
Desarrollo de Presupuestos Participativos	23	16	7
Fortalecimiento del GAD parroquial	26	17	9
Vías interparroquiales	25	19	6
Gestión de recursos humanos	32	20	12
Espacios comunitarios para fortalecer la identidad	35	22	13

Elaboración propia

### 3.3.1.4 Configuración del sistema

El grado de determinación del sistema corresponde a la distribución de variables-puntos en el plano cartesiano, y éste determina la estabilidad del mismo. En referencia a la forma del sistema según Godet en su Análisis Estructural, el sistema analizado corresponde a un sistema medianamente inestable ya que la mayoría de sus puntos se ubican alrededor del eje estratégico, y se requerirá minimizar los factores de incertidumbre para las variables influyentes y las de riesgo; también es importante resaltar que la mayoría de variables del cuadrante inferior izquierdo son del tipo Autónomas o Indiferentes, es decir que no ejercen influencia en el sistema.

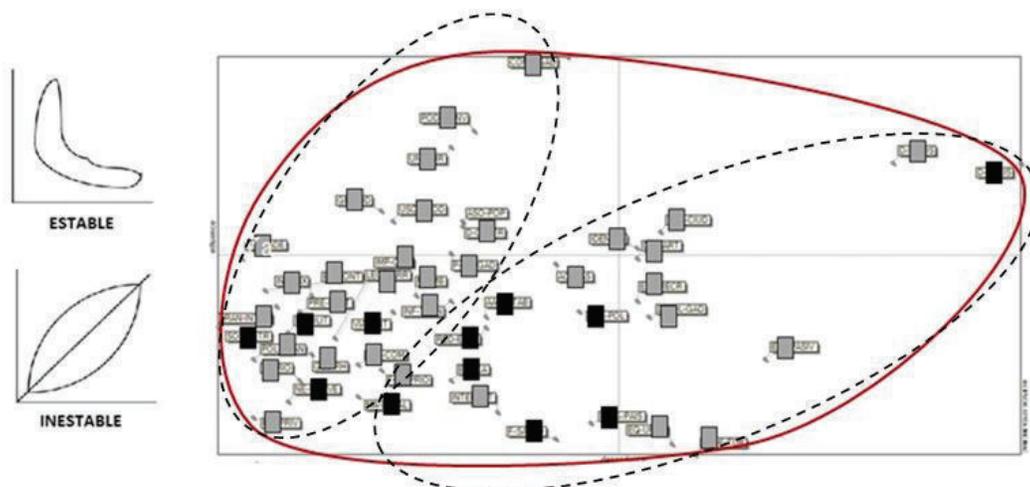


Figura 49. Estabilidad del sistema de variables

Elaboración propia

### 3.3.1.5 Identificación de variables claves

Una vez categorizadas las variables en grupos de acuerdo a su influencia y dependencia directa e indirecta tanto de las figuras n°41, 46, y 48 se seleccionarán todas las variables de riesgo para la dinámica del sistema para lo cual se compila el total de las variables de la zona de conflicto (variables de riesgo o enlace) y también se seleccionarán las variables más destacadas del ranking de influencia directa e indirecta para determinar si existen variables ocultas cuyas futuras acciones desempeñan un rol de importancia dentro del

sistema. A continuación se lista el resumen de variables claves que poseen un elevado riesgo estratégico para la evolución del sistema y por sugerencia de los expertos se las ha agrupado en los subsistemas directamente relacionados al desarrollo humano y territorial, y son:

*Subsistema Político-Institucional:*

- Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial (D-POL-GAD) (gestión).
- Compromiso institucional del GAD Parroquial (COMP-SAP) (gestión).
- Presupuestos Participativos (PRE-PART) (gestión).

*Subsistema Económico:*

- Desarrollo turístico regional (D-TURIS) (economía).
- Desarrollo de producción artesanal (DES-ART) (economía).

*Subsistema Histórico-Cultural:*

- Identidad cultural de la parroquia (IDEN-CU) (cultura e identidad).

*Subsistema Social:*

- Seguridad ciudadana por cogestión (SEG-CIUD) (infraestructura).
- Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes (D-HITOS) (cultura e identidad).

### **3.3.2 ESTRATEGIA DE LOS ACTORES- MÉTODO MACTOR**

En esencia este método que forma parte de la Caja de Herramientas de Godet, busca evaluar las relaciones de poder, encontrando la convergencia o divergencia de actores, respecto a cierto número de objetivos asociados, y proponer recomendaciones estratégicas para cada uno de los actores involucrados conforme la disponibilidad de recursos existentes. Godet recomienda que un grupo de 10 a 20 actores resulta un compromiso de trabajo útil y operativamente factible, eso sí, dependiendo del tamaño del territorio, la población a servir, los objetivos a cumplir y la complejidad del sistema en evaluación (Godet & Arcade, 2004).

Del grupo seleccionado de Variables claves, las cuales son ocho, y en consenso con los criterios de los expertos y observación del entorno económico-social de la parroquia durante el año 2014, se han seleccionado once actores, que

potencialmente participarían directa e indirectamente con toma de decisiones, procesos y acciones útiles para la evolución del sistema, y se enumeran a continuación:

Tabla 28. Listado de actores relevantes

Nº	ACTORES SELECCIONADOS PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL	PARTICIPANTE
1	GAD Parroquial	Interno
2	GAD Provincial Pichincha	Externo
3	Municipio	Externo
4	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social	Externo
5	Líderes barriales	Interno
6	Líderes de gestión cultural	Interno
9	Líderes de comunitarios de identidad cultural	Interno
7	Asociaciones de artesanos	Interno
8	Asociación de comercios de gastronomía	Interno
10	Asociaciones y gremios de transporte público	Interno
11	UNASUR	Interno

Elaboración propia

El análisis de estrategia de actores procede a través las siguientes fases:

1. Construcción de la tabla de actores y la descripción de cada uno.
2. Definición de asuntos estratégicos: definir campos de batalla (temas estratégicos) y objetivos asociados.
3. Posicionamiento de los actores respecto a los objetivos asociados: determinación de convergencias y divergencias.
4. Tácticas de posibles alianzas y conflictos.
5. Formulación de recomendaciones estratégicas: relaciones de poder.
6. Identificación de asuntos clave para el futuro y evolución del balance del poder.

### 3.3.2.1 Fase 1 – Descripción de los actores

La figura n°29 muestra el listado de actores y la descripción de sus metas/objetivos, fortalezas/medios y debilidades/problemas a fin de plantear el entorno descriptivo de cada actor. Los objetivos descritos en cada actor se relacionan con problemas y oportunidades de las variables claves que aportan a la evolución del sistema.

Tabla 29. Descripción de Actores

N°	Long label	Short label	Description
1	GAD Parroquial	GAD-PARR	Vocales parroquiales elegido por voto popular, con el poder ejecutivo y el equipo fiscalizador
2	GAD Provincial Pichincha	GAD-PRO	El Prefecto con todo el cuerpo colegiado con las funciones ejecutiva, legislativa y fiscalización
3	Municipio DMQ	MUNI	El Alcalde y el Consejo Municipal funciones ejecutiva, legislativa y fiscalización
4	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social	ECO-SOLI	Institución pública que vela por el cumplimiento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
5	Líderes barriales	LID-BARRIAL	Líderes autónomos de los barrios legalizado o en proceso de legalización con cierto grado de convocatoria dentro de su comunidad
6	Líderes de gestión cultural	LID-GES-CU	Líderes de asociaciones culturales y líderes autónomos que gestionan y promueven el arte y la cultura en la comunidad
7	Líderes de comunitarios de identidad cultural	LID-IDENT	Líderes culturales autóctonos que por derecho ancestral han ganado reconocimiento dentro del territorio
8	Asociaciones de artesanos	ASO-ART	Artesanos agrupados en micro asociaciones para la producción de bienes y servicios
9	Asociación de comercios de gastronomía	ASO-GASTR	Comerciantes y gestores del área gastronómica que tienen o pretenden formalizar asociaciones de la rama
10	Asociaciones de transporte público	ASO-TRANS	Empresa de transporte público Transhemisféricos y asociaciones de taxis, volquetas y camionetas
11	UNASUR	UNASUR	Sede de la Unión de Naciones Suramericanas

Elaboración propia

La tabla n°30 describe la matiz de metas y objetivos específicos de cada actor, justificando el por qué han sido seleccionados de acuerdo a los criterios de los expertos, que también exponen las fortalezas y debilidades de cada uno con una análisis retrospectivo de la dinámica del sistema hasta el abril 2015.

Tabla 30. Objetivos, medios y problemas de las Variables claves

N°	NOMBRE CORTO	METAS/OBJETIVOS	Fortalezas/Medios	Debilidades/Problemas
1	(GAD-PARR)	Gestionar y administrar proyectos de mayor cobertura económica y social	El poder ejecutivo tiene poder de toma de decisiones	Diversidad de pensamientos políticos en el cuerpo colegiado
			El presupuesto asignado al GAD no es despreciable	Vulnerabilidad de su imagen ante la comunidad por su capacidad de gestión No posee un mapa real de actores productivos y sociales dentro del territorio
2	(GAD-PRO)	Mejorar la eficacia de la implementación del Plan Provincial de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Euipo técnico e infraestructura para gestionar proyectos productivos	Procesos y procedimientos de larga duración para la gestión administrativa
			Planificación y construcción del sistema vial en la provincia	Debilidad en el proceso de levantamiento de grupos productivos de interés (Clústers)
3	(MUNI)	Articular proyectos de integración urbana para el mejoramiento de la calidad de vida con miras al 2020	Brinda una política de puertas abiertas para la comunidad y a los medios de comunicación	La recesión económica del país ha mermado notablemente su capacidad presupuestaria
				Existe disparidad de tienda política con el GAD parroquial
4	(ECO-SOLI)	Fomentar y fortalecer la Economía Popular y solidaria con los demás sectores de la economía	Apoyo del Gobierno Central para la aplicación de la ley de EPS	Comunicación deficiente entre la institución y la comunidad
		Potenciar la creación de este tipo de economías en la comunidad con un marco jurídico integral		
5	(LID-BARRIAL)	Gestionar proyectos de seguridad ciudadana en cada barrio	Los barrios más alejados del centro poblado poseen mejor organización y un liderazgo efectivo	La apatía cívica es una constante durante los últimos 30 años
		Incentivar y apoyar el trabajo comunitario a fin de presionar la gestión del GAD parroquial		La diversidad de empleo en la población evita cohesionar objetivos colectivos
6	(LID-GES-CU)	Crear eventos culturales permanentes para fortalecer el turismo hacia el centro poblado de San Antonio de Pichincha	La cantidad de gestores culturales ha aumentado en los últimos años y la tendencia parece mantenerse	No existen recursos para incentivar los proyectos culturales

Continúa

		Crear centros de capacitación para fortalecer la identidad cultural		El estatus económico de las familias es muy disperso y no se consolidan grupos con intereses comunes
7	(LID-IDENT)	Fortalecer y repotenciar la identidad cultural ancestral a través de maestros y aprendices	Las comunidades del territorio mantienen vigentes las tradiciones	Las nuevas generaciones no encuentran incentivo para mantener algunas tradiciones culturales
8	(ASO-ART)	Crear asociaciones de artesanos talladores de piedra	El grupo poblacional en desempleo y subempleo de los grupos de atención prioritaria es alta, con lo que su potencial de mano de obra también lo es	No existe capacitación técnica específica para los emprendimientos
		Crear asociaciones de artesanos con grupos de atención prioritaria		No existe un levantamiento de perfiles de competencia
9	(ASO-GASTR)	Fortalecer el servicio y la calidad gastronómica para elevarlo a un nivel turístico regional	Existen restaurantes con buena infraestructura	La calidad en el servicio gastronómico es deficiente
			Existe el espacio físico en el actual bulvar para potenciar más y mejores locales de gastronomía	No existen productos cárnicos o vegetales que sean característicos de la zona
10	(ASO-TRANS)	Mejorar el servicio de transporte público a niveles internacionales de zonas turísticas	Las carreteras de acceso a la parroquia son de excelente calidad	La capacidad de unidades de transporte es deficiente en las horas pico
			Los planes municipales sobre movilidad humana son apoyados por los transportistas	La calidad del servicio de transporte es pésima
11	(UNASUR)	Ser un referente político para gestionar e impulsar proyectos sociales y turísticos	El Ecuador ha centrado los ojos de los actores políticos en este territorio	Existe la posibilidad de que dicha sede se convierta para la población en otro "elefante blanco"
			El espacio físico que se está generando alrededor de la sede es de enorme potencial urbanístico	

Elaboración propia

### 3.3.2.2 Fase 2 –Temas estratégicos y objetivos asociados

Los cuatro campos de batalla o temas estratégicos del sistema para que los expertos confronten sus criterios y planteen los objetivos estratégicos son:

- Desarrollo turístico interno
- Desarrollo turístico regional
- Gobernabilidad e imagen institucional
- Desarrollo Comunitario

Los *objetivos asociados* que en consenso con el grupo de expertos se plantearon para direccionar los esfuerzos y gestión de cada actor para el desarrollo del sistema se describen en la siguiente tabla:

Tabla 31. Descripción de los Objetivos Asociados a los actores

N°	OBJETIVOS ASOCIADOS	DESCRIPCIÓN	TEMA ESTRATÉGICO
1	Repotenciar los hitos turísticos tangibles (HITOS-TUR)	Repotenciar los hitos turísticos de Rumicucho, Catequilla, Iglesia Central y otros por crear a corto y mediano plazo	Desarrollo turístico interno
2	Movilizar el flujo de turistas al centro poblado (MOVILI-TUR)	Mejorar la infraestructura urbana y equipamiento, así como la organización de los comercios de gastronomía como una primera etapa para atraer los turistas al centro poblado	Desarrollo turístico interno
3	Crear corredores turísticos interparroquiales (CORREDOR-T)	Crear alianzas sociales, culturales, económicas o de grupos de interés principalmente entre las parroquias del noroccidente y zona norte central	Desarrollo turístico regional
4	Gestionar más proyectos de presupuesto participativos (PRE-PARTIC)	Aumentar la gestión interinstitucional para la ejecución de proyectos de infraestructura, y permitir mayor participación de la comunidad en las etapas de planificación del GAD	Gobernabilidad e Imagen Institucional
5	Aumentar la credibilidad de la gestión de las autoridades parroquiales (CRE-GAD)	Mejorar la imagen y aceptación de las autoridades del GAD parroquial en todos los sectores del territorio y no solo en los grupos de poder	Gobernabilidad e Imagen Institucional
6	Alinear la gestión administrativa del GAD parroquial con su PDOT-SAP (ALINR-GAD)	Alinear las acciones operativas con los objetivos y metas de su plan rector para mejorar su eficacia a mediano y largo plazo.	Gobernabilidad e Imagen Institucional
7	Formar y fortalecer a los líderes comunitarios (EMPODE-LID)	Formar líderes comunitarios para empoderarse de emprendimientos para el desarrollo social y económico	Desarrollo comunitario
8	Crear y fomentar asociaciones artesanales y empresariales (AS-ARTESA)	Crear y fomentar asociaciones artesanales y empresariales a corto y mediano plazo con apoyo financiero de entidades públicas y privadas	Desarrollo comunitario
9	Fortalecer la Seguridad Ciudadana como eje transversal (SEGURIDAD)	La Seguridad Ciudadana como un eje transversal en el desarrollo de todos los ámbitos sociales y económicos	Desarrollo comunitario

Elaboración propia

### 3.3.2.3 Fase 3 – Posicionamiento de los actores, convergencia y divergencia

En esta parte del proceso se califica de manera cualitativa las relaciones entre los actores sociales del sistema. Del resultado de la calificación de la influencia

entre actores, se obtiene un mapa donde se ubican la ubicación de los actores en los cuadrantes para determinar los Actores Dominantes, de Enlace, Autónomos y Dominados.

Y se representa en una Matriz Actor-Actor con la siguiente escala de valores:

0: Relación nula, se interpreta como que los actores son completamente indiferentes el uno del otro.

1: Relación débil, es interpretado como la influencia ejercida en el cumplimiento de los procedimientos en el otro actor.

2: Relación moderada, está dada por la influencia del actor en cuanto al cumplimiento de los objetivos (procesos) del otro actor.

3: Relación fuerte, se da cuando el primer actor influencia en el cumplimiento la misión del actor que recibe el efecto.

4: Relación máxima, está dada cuando la existencia de un actor se evidencia en la existencia misma del actor receptor.

También si la relación de influencia afecta en forma negativa al cumplimiento de los objetivos se valorará entre -1 y -4. De igual manera se valora las relaciones con una Matriz Actor-Objetivo.

La matriz **MDI** de influencia directa entre actores representada en su mapa la posición de los actores dominantes y dominados. El análisis de este mapa describe dos hallazgos en el sistema (Figura n°50):

- El sistema es muy estable pues no se encuentran actores en la zona de enlace (cuadrante derecho superior). Los tres actores dominantes son externos al sistema y en conjunto con el GAD parroquial, todos son entes de la Administración Pública Gubernamental.

- Los tres gobiernos GAD's y el Ministerio Coordinar de Desarrollo son los que controlan el resultado de los planes y proyectos en los actores dominados, cuyos resultados se reflejarán en las diversas asociaciones futuras.

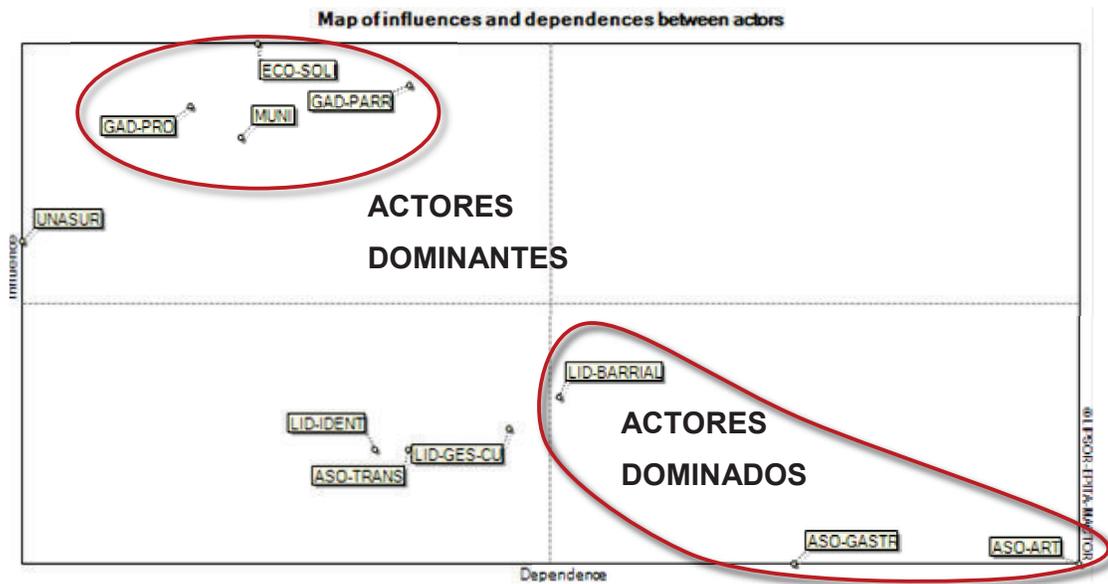


Figura 50. Influencia Directa entre actores

Elaboración propia

La Matriz MDII expresa la intensidad de fuerza de los actores con mayor influencia, ver el histograma en la figura n°51, para definir este ranking se toma en cuenta las relaciones indirectas, donde éstas son aquellas influencias que existen entre actores por medio de terceros. Los tres principales son: Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, UNASUR y el GAD Provincial de Pichincha.

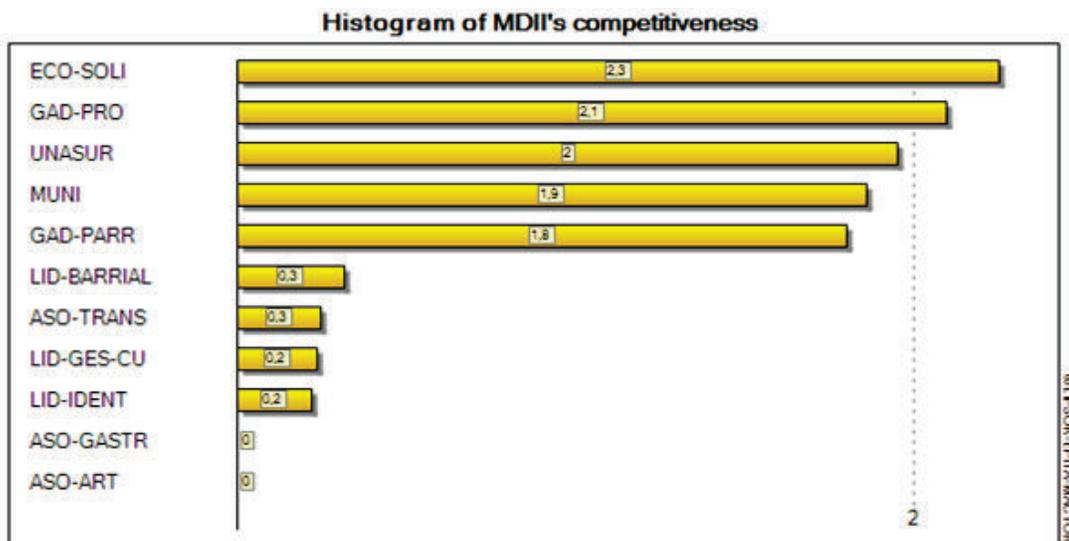


Figura 51. Histograma de Competitividad de actores

Elaboración propia

La Convergencia y Divergencia entre actores y los objetivos asociados esta expresado en la Matriz 1MAO (MAO Simple), la matriz 1CAA y 1DAA del MACTOR toman en cuenta las relaciones directas entre los objetivos y actores. La figura n°52 indica que a excepción de tres actores que son: las asociaciones de transportes, el GAD Provincial de Pichincha y el Ministerio de Coordinación de Economía Solidaria; el resto de actores cuando se vinculan con los objetivos se vuelven Actores de Enlace, es decir que poseen cierto grado de inestabilidad y por tanto hacen que el sistema se vuelva impredecible en el futuro. Respecto al criterio de Convergencia todos los actores de la zona de enlace son convergentes hacia los objetivos asociados propuestos por los expertos, ya que se hallan en el mismo cuadrante del mapa.

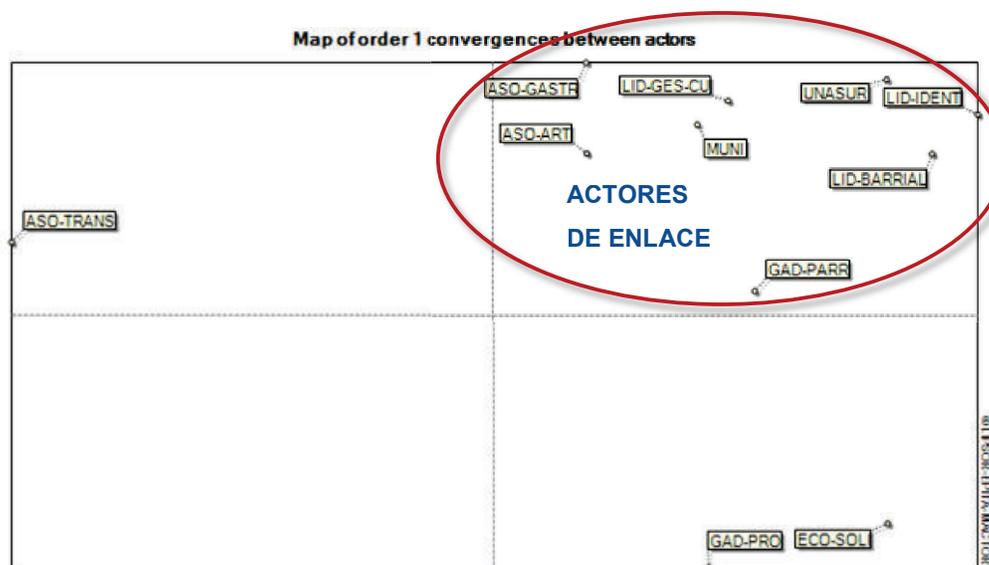


Figura 52. Mapa de convergencia directa entre actores

Elaboración propia

La figura n°53 que expresa la intensidad de los enlaces entre actores o su convergencia por los objetivos asociados, con una visualización del 25%, es decir que se presentan solo las relaciones fuertes de valoración 3, indica que entre el Gobierno Parroquial y el Municipio existe la más fuerte relación, que en la actualidad no se vislumbra y por tanto este enlace se convierte en uno de los objetivos a plantearlo como estratégico para la evolución del sistema

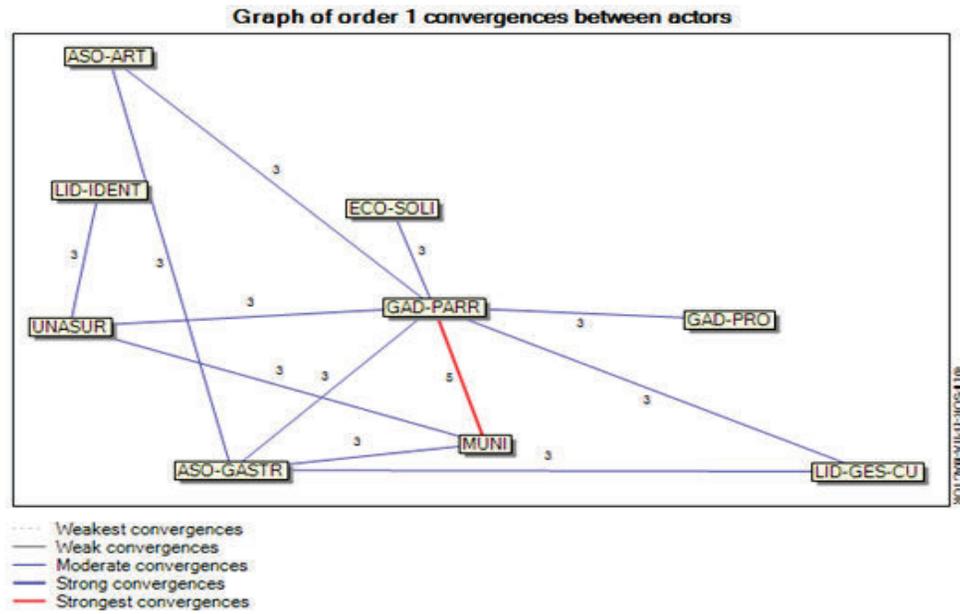


Figura 53. Gráfico de convergencia entre actores (orden 1)

Elaboración propia

De manera similar el gráfico n°54 de divergencia entre actores, evidencia que entre los actores no existes fuertes divergencias unos con otros, además resalta que el actor UNASUR es el punto focal del resto de actores y por tanto puede ser un punto de ruptura para el sistema ya que se evidencia que todos poseen divergencias, aunque débiles, con dicho actor.

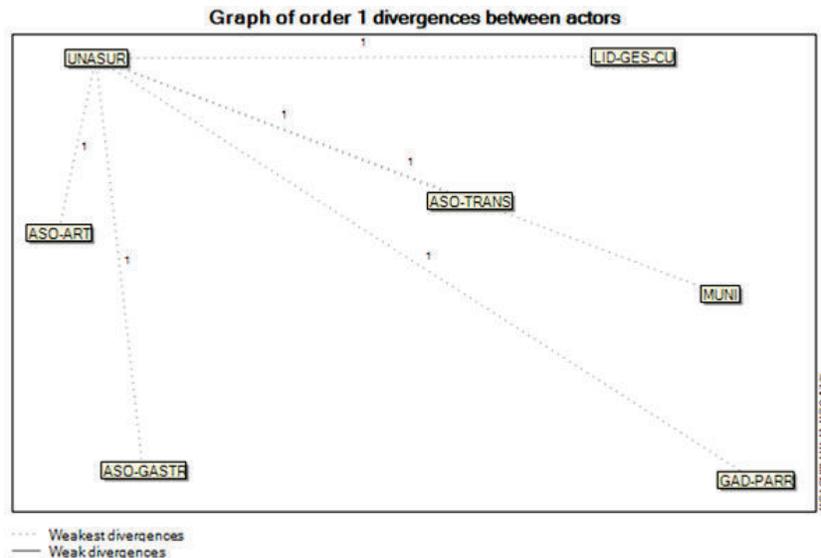


Figura 54. Gráfico de divergencia entre actores (orden 1)

Elaboración propia

### 3.3.2.4 Fase 4 – Alianzas y conflictos entre actores

Cuando se considera la jerarquía de los objetivos y la fuerza que ejercen en su relación con los actores, se obtiene un modelo más acercado a la realidad del comportamiento del sistema, y se tiene como resultado las relaciones de convergencia y divergencia en la Matriz Valorada de Posiciones de Actores por Objetivos 2MAO. La figura n°55 muestra que los objetivos de mayor fuerza en los cuales los actores tienen interés son en el siguiente orden:

- La creación de las asociaciones artesanales y empresariales.
- Movilizar el flujo de turistas al centro poblado.
- Fortalecer la Seguridad Ciudadana.

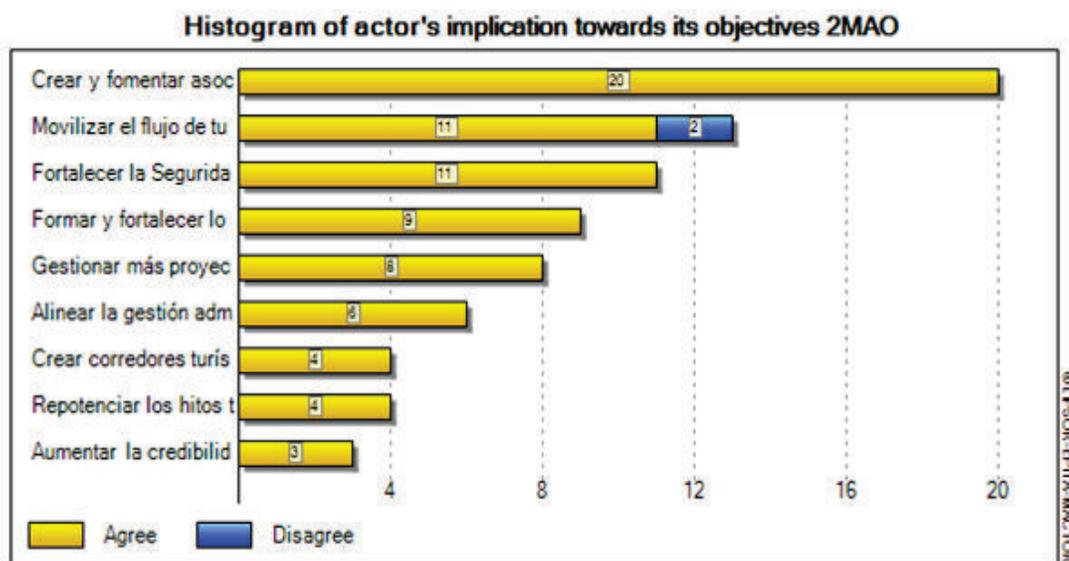


Figura 55. Implicación de los actores a los objetivos asociados

Elaboración propia

Al movilizar el flujo de turistas al centro poblado se advierte una franja de color azul lo cual se verifica con la presencia del actor UNASUR ya que éste puede virtualmente ser una amenaza al cumplimiento del objetivo, su infraestructura y ubicación urbana puede focalizar en esta sede la atracción de turistas.

A continuación de las matrices 3CAA y 3DAA del MACTOR se obtienen los gráficos de convergencia y divergencia con relaciones equilibradas de poder entre actores y los objetivos que permiten visualizar las posibles alianzas y conflictos.

La valoración de posiciones de los actores hacia los objetivos se expresa en la figura n°56 y respecto a los actores presenta los siguientes hallazgos:

- El actor UNASUR es uno de los más influyentes y posee total autonomía de otros por lo que la comunidad solo puede apropiarse de su imagen institucional para gestionar sus necesidades.
- El Municipio y el GAD Parroquial como instituciones públicas son a mediano plazo los actores clave para la evolución del sistema.
- Las asociaciones artesanales, gastronómicas, de transportistas se constituyen y los líderes de identidad cultural existentes son también actores clave por acercarse al eje estratégico del sistema y por tanto son vitales para cumplir el objetivo del desarrollo de hitos turísticos en la zona, pues poseen un gran capital humano como fortaleza.

De la figura n°56 para los objetivos, presenta los siguientes hallazgos:

- El objetivo de Seguridad Ciudadana y el Desarrollo de los Hitos Turísticos de la parroquia, debería ser a mediano plazo un objetivo dominante, cuyo impulso en infraestructura y gestión se dará primordialmente por el Municipio con sus funciones de regulación del uso del suelo, construir la obra pública con criterios de calidad, eficacia y eficiencia y promover el desarrollo económico y turístico local (COOTAD, 2012, pág. 41)
- El ejecutar los Presupuestos Participativos del GAD Parroquial es un objetivo clave del sistema, y aparece precisamente en ese cuadrante pues retrospectivamente se evidencia deficiencia en dicha gestión administrativa por los resultados presentados en el apartado 3.1.5 del estado actual de ejecución del PDOT-SAP.
- Del gráfico se desprende que la credibilidad del GAD Parroquial, la movilidad de turistas al centro poblado y la creación de corredores turísticos están a la par de todas las asociaciones económicas y comunitarias de la parroquia, ya que son éstas la que dinamizarán el flujo humano con sus correspondientes efectos socio-económicos.

Potencialmente estos resultados serán tangibles luego de ejecutarse los objetivos de Seguridad Ciudadana e Hitos Turísticos.

- Las acciones a corto y mediano plazo de todas las asociaciones deberían considerarse como objetivos de apalancamiento para fortalecer los objetivos dominantes.

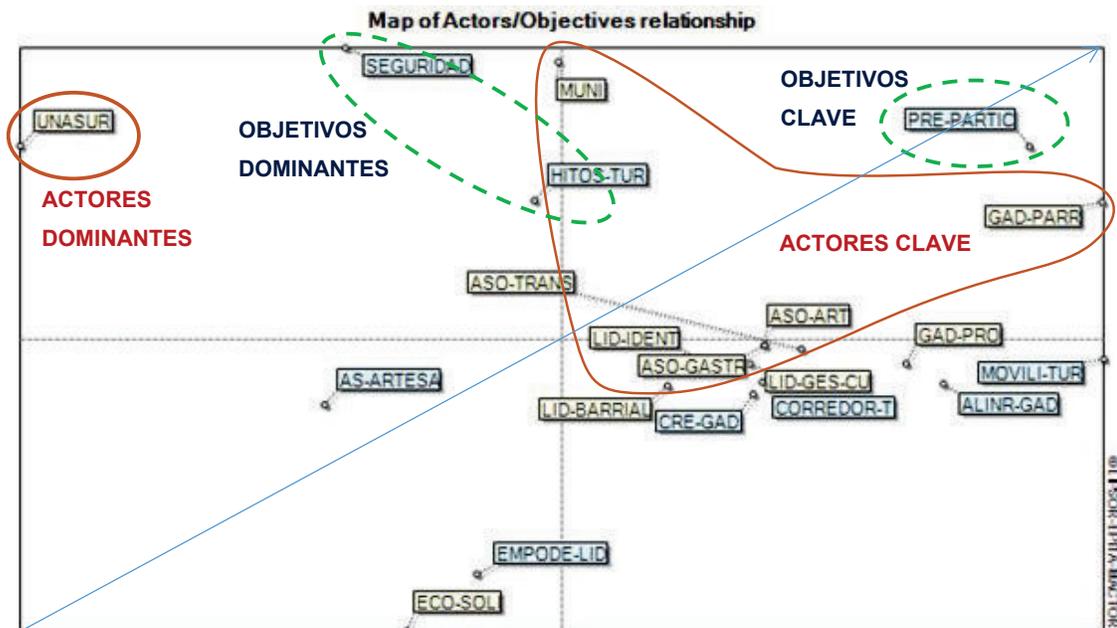


Figura 56. Actores relacionados con los Objetivos Asociados

Elaboración propia

### Intensidad de Convergencia entre actores

De la figura n°57 presenta para los actores los siguientes hallazgos:

- De los datos obtenidos de la matriz 2CAA, con una visualización del 100%, es decir de la totalidad de enlaces se evidencia que hay cuatro actores fuertemente convergentes sobre los objetivos asociados son: los tres gobiernos autónomos y las Asociaciones Artesanales existentes.
- En segundo lugar por la intensidad de convergencia aparecen las Asociaciones gastronómicas y Líderes culturales existentes.
- De las dos conclusiones anteriores se evidencia que las asociaciones existentes y su potencial productivo y con sus pequeños recursos son ya en la actualidad actores que ejercen influencia en la dinámica del sistema.

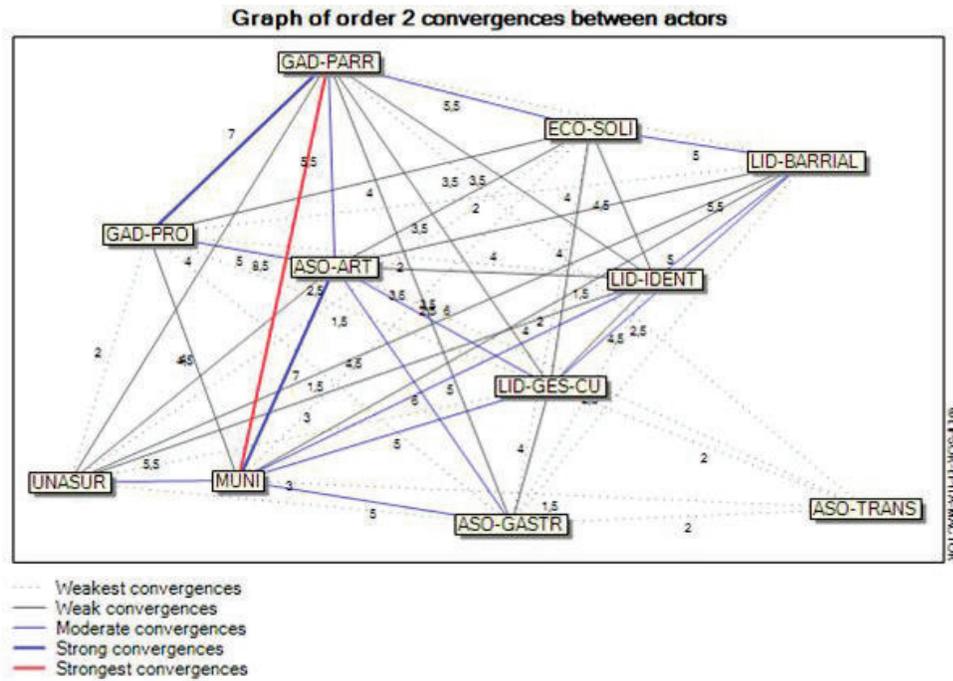


Figura 57. Convergencia entre actores, gráfico de orden 2  
Elaboración propia

La intensidad de divergencia entre actores obtenido de la matriz 2DAA, evidencia que entre las Asociaciones de Artesanos con UNASUR existen relaciones conflictivas ya que a mediano plazo UNASUR puede constituir una debilidad para el fortalecimiento del sistema, como se observa en el histograma de la figura n°58

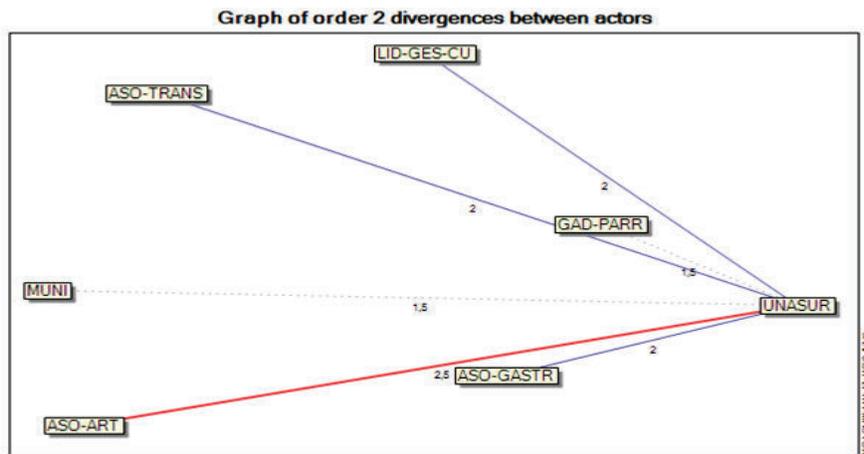


Figura 58. Divergencia entre actores, gráfico de orden 2  
Elaboración propia

Los resultados anteriores se ven respaldados por las posiciones de los actores en las balanzas de poder cuyos resultados construidos a partir de las matrices de segundo orden 2MAO y representados en las gráficas de balanzas indican la posición favorable o desfavorable de los actores para cada objetivo asociado.

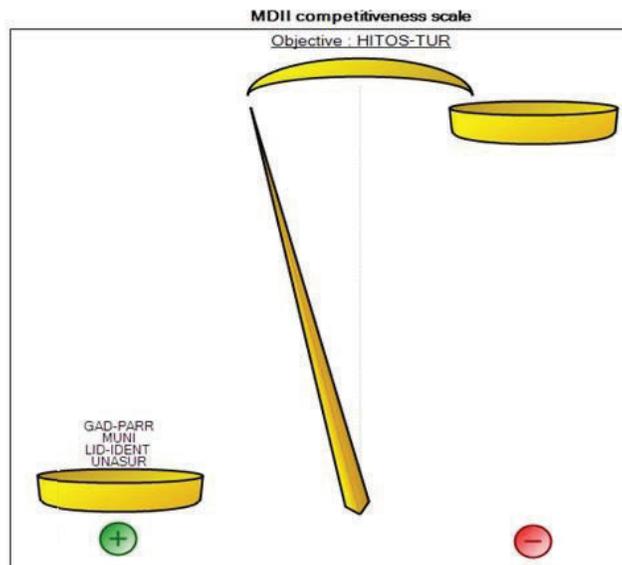


Figura 59. Balanza de poder de los actores por objetivo

Elaboración propia

En la siguiente tabla n°32 se resume las nueve balanzas resultantes y se establecen los siguientes hallazgos:

- El GAD Parroquial y el Municipio son los actores con mayor incidencia en la consecución de los objetivos estratégicos que aportarán en las mejoras de eficacia y planificación estratégica del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en San Antonio de Pichincha con miras al año 2025.
- La creación de **nuevas asociaciones artesanales** de diversas disciplinas y el fortalecimiento de la seguridad ciudadana son los objetivos estratégicos que atraen más a la mayoría de actores, tomándose este resultado como un acción para ejecutar la toma de decisiones por parte de los implicados a nivel de la gestión administrativa pública y promoción en la comunidad por parte de estos nuevos líderes (barriales, culturales, juveniles, entre otros).

Tabla 32. Balanzas de poder-presencia de actores por objetivo

	BALANZA 1	BALANZA 2	BALANZA 3	BALANZA 4	BALANZA 5	BALANZA 6	BALANZA 7	BALANZA 8	BALANZA 9
ACTORES	HITOS-TUR	MOVILI-TUR	CORREDOR-T	PRE-PARTIC	CRE-GAD	ALINR-GAD	EMPODE-LID	AS-ARTESA	SEGURIDAD
GAD-PARR									
GAD-PRO									
MUNI									
ECO-SOLI									
LID-BARRIAL									
LID-GES-CU									
LID-IDENT									
ASO-ART									
ASO-GASTR									
ASO-TRANS									
UNASUR									

Elaboración propia

La Distancia neta entre Actores expresado en el mapa de la figura n°60 elaborado a partir de las matrices 2COO y 2 DOO que permite observar si los actores están posicionados de la misma manera respecto de los objetivos asociados (en acuerdo o desacuerdo).

Se obtiene otro hallazgo con respecto a los actores, que en consenso con los expertos se llegó a establecer cuatro grupos de alianzas estratégicas cuyas asociaciones establecen un rumbo a mediano plazo en la evolución del sistema:

Tabla 33. Alianzas estratégicas entre actores

N°	GRUPO	ACTORES
1	ALIANZA DE GESTIÓN	GAD PARR – GAD PRO - MUNI
2	ALIANZA DE CAPITAL HUMANO	ASO GASTR – ASO ART – ASO TRANS – LID GE CU
3	ALIANZA DE IMAGEN	UNASUR – ECO SOLI
4	ALIANZA BARRIAL	LID IDENT – LID BARRIAL

Elaboración propia

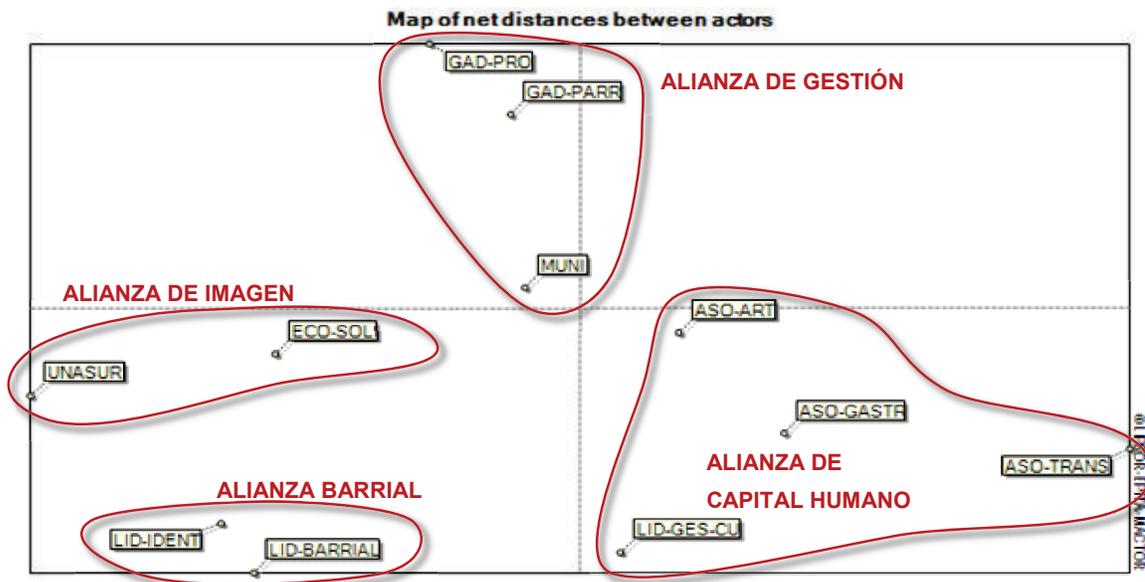


Figura 60. Distancia neta entre actores

Elaboración propia

### 3.3.2.5 Fase 5 – Recomendaciones y relaciones de poder

La relación de poder significa que cada actor a más de resaltar su jerarquía sobre los objetivos asociados, presenta también la capacidad del actor para imponer sus prioridades sobre dichos objetivos; así es como en la matriz 3MAO, 3CAA y 3DAA, como resultados del MACTOR se representa a la vez: la posición de cada actor sobre cada objetivo asociado, su jerarquía y las relaciones de poder. De la figura n°61 con respecto a los actores se evidencia los siguientes hallazgos:

- El grupo 1: con respecto al poder ejercido son en la actualidad son los actores visibles y dominantes para la evolución del sistema.
- El grupo 2: los tres GAD's con respecto al poder ejercido son en la actualidad invisibles e indiferentes a la evolución del sistema y posiblemente ante la comunidad.
- El grupo 3: con respecto al poder ejercido son el resultado del movimiento económico histórico en la parroquia, y no tiene poder de ejercer influencia en la evolución del sistema, aunque poseen capital humano e infraestructura su apatía social los convierte en meros observadores en el territorio.

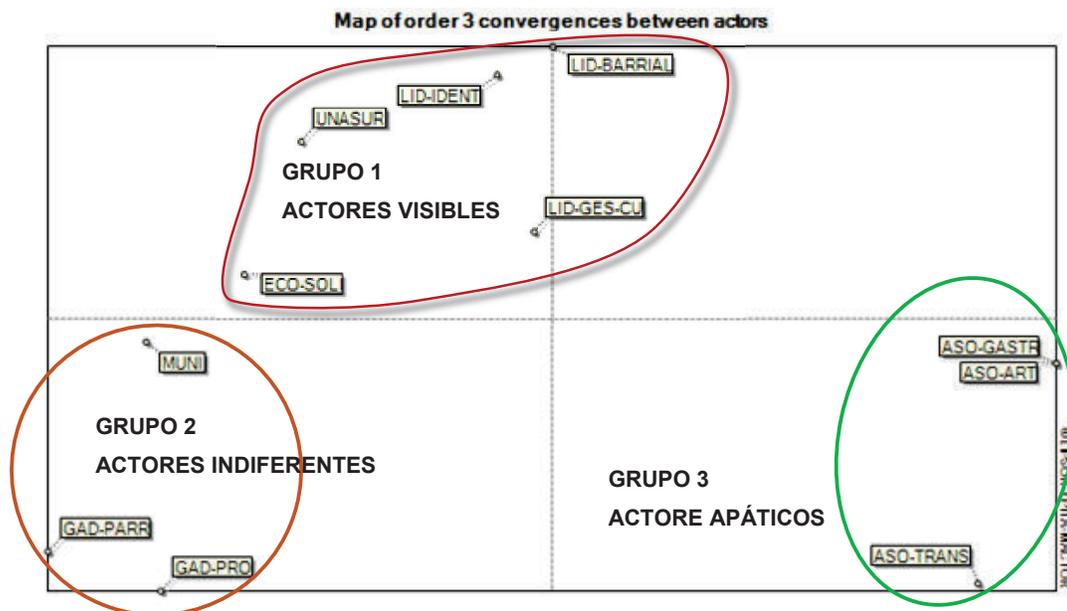


Figura 61. Convergencia entre actores, gráfico de orden 3

Elaboración propia

De la figura n°62 se evidencia los siguientes hallazgos:

- En los objetivos prioritarios para la mayoría de actores son: la creación de las asociaciones artesanales, las gestión de proyectos participativos y la la seguridad ciudadana y alinear la gestión del GAD parroquial. El grupo de expertos mira estos cuatro objetivos como la base fundamental de las obras comunitarias que serían el impulso para ir construir el desarrollo económico deseado.
- El histograma muestra claramente que todos los objetivos turísticos pasan a segunda prioridad, ya que si no se genera empleo al interior de la población con las debidas garantías de seguridad, en vano se implementaría planes y proyectos de esta naturaleza.

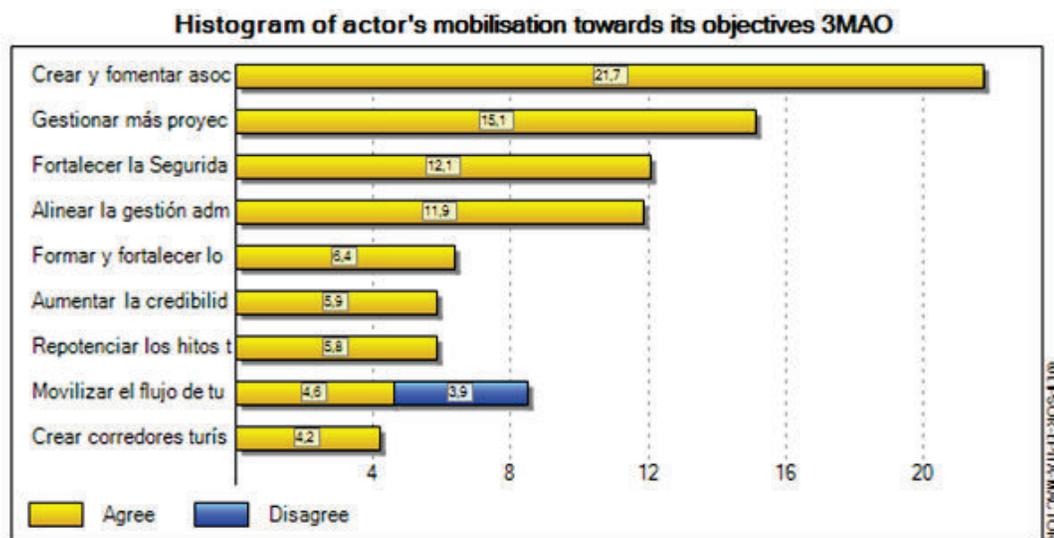


Figura 62. Histograma de relaciones de poder  
Elaboración propia

De los resultados obtenidos del método MACTOR, y en consenso con el panel de expertos, se establecen las siguientes tablas como resumen de las relaciones entre actores y se establecen algunas recomendaciones a fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados la fase 2 de la metodología de actores:

- 1. Compromiso de los actores hacia los objetivos asociados:** el objetivo estratégico que más compromete a todos los actores es la creación de asociaciones artesanales, debido a que el marco legal está bien definido. Aquí el factor humano es el más volátil ya que de la forma de congregar, de incentivar y encontrar intereses comunes a este grupo de personas con habilidades específicas, se obtendrá una asociación consolidada y duradera.

Tabla 34. Nivel de compromiso de actores hacia los objetivos

COMPROMISO DE LOS ACTORES HACIA LOS OBJETIVOS ASOCIADOS		
ALTO COMPROMISO	MEDIANO COMPROMISO	BAJO COMPROMISO
CREAR Y FOMENTAR ASOCIACIONES ARTESANALES	MOVILIZAR EL FLUJO DE TURISTAS AL CENTRO POBLADO	ALINEAR LA GESTION DEL GAD PARROQUIAL AL PDOT-SAP
	FORTALECER LA SEGURIDAD CIUDADANA	CREAR CORREDORES TURISTICOS
	FORMAR Y FORTALECER LIDERES COMUNITARIOS	REPOTENCIAR LOS HITOS TURISTICOS TANGIBLES
	GESTIONAR PROYECTOS DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS	AUMENTAR LA CREDIBILIDAD DEL GAD PARROQUIAL

Elaboración propia

2. **Movilidad de los actores hacia los objetivos asociados:** tomando en cuenta la competitividad de cada actor y las acciones que cada uno puede ejercer para alcanzar cada objetivo estratégico, se observa que los actores tienen gran tendencia a participar con la creación de asociaciones artesanales y se evidencia que si el GAD parroquial realiza procesos más eficaces de su gestión los proyectos con presupuestos participativos será una catapulta para concretar los objetivos que reciben la mediana capacidad de movilidad por parte de los actores.

Tabla 35. Capacidad de movilidad de los actores

MOVILIDAD DE LOS ACTORES HACIA LOS OBJETIVOS ASOCIADOS		
ALTA CAPACIDAD	MEDIANA CAPACIDAD	BAJA CAPACIDAD
CREAR Y FOMENTAR ASOCIACIONES ARTESANALES	FORTALECER LA SEGURIDAD CIUDADANA	FORMAR Y FORTALECER LIDERES COMUNITARIOS
		AUMENTAR LA CREDIBILIDAD DEL GAD PARROQUIAL
GESTIONAR PROYECTOS DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS	ALINEAR LA GESTION DEL GAD PARROQUIAL AL PDOT-SAP	REPOTENCIAR LOS HITOS TURISTICOS TANGIBLES
		MOVILIZAR EL FLUJO DE TURISTAS AL CENTRO POBLADO
		CREAR CORREDORES TURISTICOS

Elaboración propia

### 3.3.2.6 Fase 6 – Asuntos clave sobre el futuro

De influencia de los actores, como resultado del análisis MACTOR, a mediano plazo el GAD Provincial de Pichincha y el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social con su ley de Economía Popular y Solidaria son los actores cuya alta representatividad en el territorio de San Antonio de Pichincha impulsará la ejecución de planes y proyectos alineados con los objetivos estratégicos, teniendo como resultado la aproximación al futuro deseable dentro de los múltiples escenarios posibles en el desarrollo territorial de la parroquia hacia el 2025. Se sugiere que se inicien acercamientos con las autoridades de dichas instituciones para promover y difundir los planes de desarrollo económico-social en la comunidad con acciones permanentes para evaluar el alcance de dicha difusión en la población.

La tabla n°36 muestra que UNASUR siendo un actor relativamente nuevo en el territorio de San Antonio de Pichincha ha marcado un antes y un después en la expectativa de la comunidad, será importante cuestionar dicha presencia institucional por parte de los actores y de otros futuros participantes ya que su infraestructura e imagen fortalece el apoyo del gobierno central en esta localidad.

Tabla 36. Nivel de influencia de los actores hacia los objetivos

INFLUENCIA DIRECTA/INDIRECTA DE LOS ACTORES EN EL SISTEMA		
ALTA INFLUENCIA	MEDIANA INFLUENCIA	BAJA INFLUENCIA
MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL (EPS)	UNASUR	LIDERES BARRIALES
	MUNICIPIO	ASOCIACIONES EXISTENTES DE ARTESANOS, DE GASTRONOMÍA Y DE TRANSPORTE
GAD PROVINCIAL PICHINCHA		LIDERES DE GESTIÓN CULTURAL
	GAD PARROQUIAL	LIDERES DE IDENTIDAD

Elaboración propia

Si los actores y variables claves para la evolución del sistema son coherentes con el diagnóstico efectuado y la realidad actual del objeto de estudio, y conforme el criterio de los expertos, surgen dos preguntas a plantearse:

- ¿El GAD parroquial, provincial y municipal, elegidos como actores dominantes del sistema, tienen la capacidad para responder con mayor eficacia a la demanda de las acciones sugeridas para mejorar la implementación del banco de proyectos del PDOT-SAP mediante los resultados de este análisis prospectivo?
- ¿Deben en su conjunto, los actores sociales y comunitarios buscar intereses comunes y aglutinarse a corto y mediano plazo para que ejecuten iniciativas propias que promuevan de manera impactante el tan ansiado desarrollo integral del territorio?
- Qué estrategias deben emplear los grupos de actores para que la sinergia de sus acciones individuales causen efectos colectivos en la dinámica del sistema hacia el escenario seleccionado como deseable al 2025?

### 3.3.3 CONFIGURACIÓN DE ESCENARIOS – MÉTODO MORPHOL

La herramienta del análisis morfológico tiene como objetivo investigar la totalidad de las relaciones contenidas en un problema multi-dimensional, configurando de manera sistemática los futuros posibles a partir de las combinaciones resultantes de la descomposición del sistema analizado, de tal forma que se construyen los **escenarios del entorno** donde se establecen tendencias positivas, duraderas, cambios bruscos o tendencias de ralentización para la dinámica del sistema. El análisis morfológico se apoya en el software llamado MORPHOL, y se lleva a cabo en dos fases:

- La construcción del espacio morfológico: parte del análisis estructural y descompone el sistema en los subcomponentes relevantes, y se asignan hipótesis particulares de estado a cada uno de ellos.
- La reducción del espacio morfológico: es reducir la incertidumbre de los escenarios posibles resultante de todas las combinaciones entre los subcomponentes y sus configuraciones, y se eliminan las menos probables. (Godet, 2000, pág. 83).

El establecimiento de espacio morfológico requiere que se incluya las variables claves, los actores y los subsistemas o dominios para el planteamiento de las hipótesis de estado para la dinámica del sistema.

Las variables claves seleccionadas por medio del análisis estructural son:

- Desarrollo turístico regional (D-TURIS) (economía)
- Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes (D-HITOS) (cultura e identidad)
- Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial (D-POL-GAD) (gestión)
- Compromiso institucional del GAD Parroquial (COMP-SAP) (gestión)
- Presupuestos Participativos (PRE-PART) (gestión)
- Desarrollo de producción artesanal (DES-ART) (economía)
- Identidad cultural de la parroquia (IDEN-CU) (cultura e identidad)
- Seguridad ciudadana por cogestión (SEG-CIUD) (infraestructura)

Los actores relevantes para el sistema son:

- GAD Parroquial (GAD-PARR) (actor interno)
- GAD Provincial Pichincha (GAD-PRO) (actor externo)
- Municipio (MUNI) (actor externo)
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (ECO-SOLI) (actor externo)
- Líderes barriales (LID-BARRIAL) (actor interno)
- Líderes de gestión cultural (LID-GES-CU) (actor interno)
- Líderes de comunitarios de identidad cultural (LID-IDENT) (actor interno)
- Asociaciones de artesanos (ASO-ART) (actor interno)
- Asociación de comercios de gastronomía (ASO-GASTR) (actor interno)
- Asociaciones y gremios de transporte público (ASO-TRANS) (actor interno)
- UNASUR (UNASUR) (actor interno)

Los subsistemas o dominios establecidos para el análisis de escenarios son:

- **Dominio Político-Institucional:** en síntesis, es el conjunto de los tres gobiernos autónomos descentralizados en sus respectivas competencias y cobertura encargadas de cumplir con: el trabajo articulado entre los niveles de gobierno, la unidad del ordenamiento jurídico y la construcción del desarrollo equilibrado y equitativo del territorio y población (COOTAD, 2012).
- **Dominio Económico:** es la esfera de producción de bienes y servicios con la participación de todos los agentes económicos con fines de lucro, enmarcados en el territorio local y regional circundante. La actividad económica de la parroquia se centra en el turismo y la explotación minera de pétreos.
- **Dominio Histórico-Cultural:** se refiere al conjunto de políticas y condiciones que aseguren la expresión igualitaria de una identidad cultural que represente las memorias colectivas e individuales en todas sus manifestaciones.

- **Dominio Social y Asentamiento Humano:** se refiere a la consolidación de políticas, estrategias, objetivos y acciones que fortalezcan el desarrollo humano hacia una vida digna con acceso a salud, educación, infraestructura y protección social (SENPLADES, 2013).

### 3.3.3.1 Variables e hipótesis de estado para cada dominio

El siguiente listado presenta las variables claves o de riesgo asociadas con los dominios referidos al análisis del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia San Antonio de Pichincha con un horizonte temporal al 2025.

Tabla 37. Descripción de las Variables claves

NOMBRE CORTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
COMP-SAP	1. Compromiso institucional del GAD Parroquial	Es la capacidad de respuesta inmediata o temprana que mediante el conjunto de sus procesos y procedimientos internos den atención a los requerimientos de la población.	POLÍTICO
PRE-PART	2. Presupuestos Participativos	Elaborar el plan operativo anual alineado con el PDOT-SAP y concordante con el plan cantonal y provincial, así como también la presentación de proyectos en las materias de su competencia.	POLÍTICO
D-POL-GAD	3. Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial	Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad en su territorio dentro del marco de sus competencias e implementar un sistema de participación ciudadana para avanzar en el ejercicio democrático (COOTAD, 2012).	POLÍTICO
D-TURIS	4. Desarrollo turístico regional	Diseñar e impulsar políticas, planes y proyectos que vinculen el desarrollo turístico de San Antonio hacia las parroquias del noroccidente y norcentro de la provincia.	ECONÓMICO
DES-ART	5. Desarrollo de producción artesanal	Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria en sectores como agricultura, artesanía, gastronomía y turismo	ECONÓMICO
IDEN-CU	6. Identidad cultural de la parroquia	Invertir en capital humano para fomentar la identidad cultural en todas las expresiones tanto a nivel colectivo e individual	HIS-CULT
D-HITOS	7. Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes	Promocionar los hitos turísticos tangibles como Catequilla, Ruinas de Rumicucho, parajes de Tanlahua, Iglesia central, para incidir positivamente en el sector económico, la movilidad humana e identidad cultural	SOCIAL
SEG-CIUD	8. Seguridad Ciudadana por cogestión	Promover y gestionar planes de seguridad ciudadana con participación de la comunidad para de establecer un territorio seguro para el desarrollo socio-económico	SOCIAL

Elaboración propia

Como siguiente paso se definen las hipótesis específicas para la evolución de cada subsistema o dominio, siendo éstas, posibles modificaciones que afectan la consecución del sistema hacia el horizonte de trabajo determinado.

Tabla 38. Hipótesis de estado para cada variable y dominio

DOMINIO	VARIABLE CLAVE	HIPÓTESIS 1	HIPÓTESIS 2	HIPÓTESIS 3	HIPÓTESIS 4
POLÍTICO	1. Compromiso institucional del GAD Parroquial	Se implementa mejoras en los procesos administrativos	Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se reestructura totalmente los procesos internos a mediano plazo	
	2. Presupuestos Participativos	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal, provincial y permite la participación ciudadana	
	3. Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas	Se amplían las competencias del GAD parroquial y la asignación de presupuestos		
ECONÓMICO	4. Desarrollo turístico regional	Se promueve la imagen turística de la parroquia por medio de entidades privadas	Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano	El GAD parroquial promueve estrategias para incrementar el turismo pero no aporta recursos financieros	Se invierte en infraestructura vial para iniciar una cadena productiva agrícola entre parroquias
	5. Desarrollo de producción artesanal	No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes	Se crean nuevas asociaciones artesanales con enfoque netamente turístico	Otros organismos estatales invierten con capital semilla y recurso humano para generar alianzas estratégicas a largo plazo	
HIS-CULT	6. Identidad cultural de la parroquia	El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	Un boom turístico repercute en la productividad artística y la gestión de la cultura	El Municipio y GAD Provincial aportan con capacitación para formar nuevos gestores culturales	
SOCIAL	7. Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles	Desarrollar e implementar un plan integral y agresivo para repotenciar los hitos turísticos por	Seleccionar un único hito turístico para implementar un plan piloto con alcance económico-social	A mediano plazo ingresan nuevos actores que invertirán en otras atracciones turísticas

Continúa

			parte del Municipio		
	8. Seguridad Ciudadana por cogestión	Otros organismos estatales, aparte de la Policía Nacional, aportan con planes e instrumentos	Se mantiene el estatus actual de la seguridad ciudadana y se incrementa el contingente policial	La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad	

Elaboración propia

### 3.3.3.2 Cantidad y clasificación de escenarios

En esta fase se procede a la reducción del espacio morfológico mediante criterios de preferencia y exclusión, que para este caso serían pares de hipótesis que se visualizan como más probables a favor o en contra de la evolución del sistema PDOT-SAP al 2025. El software da el número total de escenarios, y se aprecia en la tabla n°39:

Tabla 39. Cantidad de escenarios posibles

DESCRIPCION	NUMERO
Número total de escenarios	76800
Número de escenarios después de exclusión	5000
Número de escenarios preferencia	240
Número de escenarios pre-retenidos	4

Elaboración propia

Los **escenarios pre-retenidos** planteados por el panel de expertos se presentan en la tabla inferior, donde para cada uno de los ellos, las celdas en color representan las hipótesis establecidas subjetivamente como ideales para construir un escenario probable a favor de los actores y su influencia en el sistema. Se espera que el cumplimiento de alguno de ellos en el futuro contribuya desencadenar la ejecución de otros planes proyectos que impulsen el desarrollo territorial de manera integral. Los porcentajes de ocurrencia de

cada hipótesis se establecieron por consenso del grupo de expertos. Se han construido cuatro escenarios pre-retenidos y son los siguientes:

Tabla 40. Selección hipótesis favorables – Escenarios pre-retenidos

		ESCENARIO 1-OPTIMISTA REALISTA				ESCENARIO 2-OPTIMISTA DESEABLE			
DOMINIO	NOMBRE CORTO	HIPOT. 1	HIPOT. 2	HIPOT. 3	HIPOT. 4	HIPOT. 1	HIPOT. 2	HIPOT. 3	HIPOT. 4
POLÍTICO	COMP-SAP	30%	50%	20%		30%	50%	20%	
	PRE-PART	25%	50%	25%		25%	50%	25%	
	D-POL-GAD	80%	20%			80%	20%		
ECONÓMICO	D-TURIS	10%	45%	30%	15%	10%	45%	30%	15%
	DES-ART	45%	35%	20%		45%	35%	20%	
HIS-CULT	IDEN-CU	65%	10%	25%		65%	10%	25%	
SOCIAL	D-HITOS	35%	10%	25%	30%	35%	10%	25%	30%
	SEG-CIUD	15%	65%	20%		15%	65%	20%	

		ESCENARIO 3-MODERADO				ESCENARIO 4-OPTIMISTA IMPROBABLE			
DOMINIO	NOMBRE CORTO	HIPOT. 1	HIPOT. 2	HIPOT. 3	HIPOT. 4	HIPOT. 1	HIPOT. 2	HIPOT. 3	HIPOT. 4
POLÍTICO	COMP-SAP	30%	50%	20%		30%	50%	20%	
	PRE-PART	25%	50%	25%		25%	50%	25%	
	D-POL-GAD	80%	20%			80%	20%		
ECONÓMICO	D-TURIS	10%	45%	30%	15%	10%	45%	30%	15%
	DES-ART	45%	35%	20%		45%	35%	20%	
HIS-CULT	IDEN-CU	65%	10%	25%		65%	10%	25%	
SOCIAL	D-HITOS	35%	10%	25%	30%	35%	10%	25%	30%
	SEG-CIUD	15%	65%	20%		15%	65%	20%	

Elaboración propia

El **escenario preferente** sugiere que las siguientes hipótesis seleccionadas (cuatro, casillas verdes) son decisivas para el desarrollo de eventos futuros, y aportan a la dinámica del sistema.

#### ESCENARIO PREFERENTE 1: condiciones realistas

Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad. No se crean nuevas asociaciones

artesanales sino que se fortalecen las existentes. Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles. La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad.

Tabla 41. Criterios seleccionados para escenario preferente

DOMINIO	NOMBRE CORTO	HIPOT. 1	HIPOT. 2	HIPOT. 3	HIPOT. 4
POLÍTICO	COMP-SAP				
	PRE-PART				
	D-POL-GAD				
ECONÓMICO	D-TURIS				
	DES-ART				
HIS-CULT	IDEN-CU				
SOCIAL	D-HITOS				
	SEG-CIUD				

Elaboración propia

El **escenario excluyente** sugiere seleccionar las hipótesis (tres, casillas rojas) con la más baja ocurrencia en el futuro.

#### ESCENARIO EXCLUYENTE 1: condiciones excepcionales

Se reestructura totalmente los procesos internos a mediano plazo. Un boom turístico repercute en la productividad artística y la gestión de la cultura. Desarrollar e implementar un plan integral y agresivo para repotenciar los hitos turísticos por parte del Municipio

Tabla 42. Criterios seleccionados para escenario excluyente

DOMINIO	NOMBRE CORTO	HIPOT. 1	HIPOT. 2	HIPOT. 3	HIPOT. 4
POLÍTICO	COMP-SAP				
	PRE-PART				
	D-POL-GAD				
ECONÓMICO	D-TURIS				

	DES-ART				
HIS-CULT	IDEN-CU				
SOCIAL	D-HITOS				
	SEG-CIUD				

Elaboración propia

### 3.3.3.3 Selección de escenarios

En esta fase se procede a la reducción del espacio morfológico que el software de acuerdo a los criterios de preferencia y exclusión los reduce a 5000 eventos, de éstos se seleccionan 50 eventos que son los considerados de mayor probable realización. A continuación se presenta los escenarios retenidos y preferentes con mayor probabilidad de ocurrencia para ir encontrando las condiciones de las variables y la implicación en cada dominio para hacer evolucionar favorablemente el sistema.

La siguiente tabla muestra la probabilidad de ocurrencia de los 4 escenarios pre-retenidos (Ke), y se seleccionó los dos primeros cuyas probabilidades de ocurrencia son mayores en el futuro.

Tabla 43. Probabilidad de escenarios pre-retenidos

No°	SCENARIO KE	P / MEAN
1	2 1 2 2 1 1 3 1 Ke Pr	141,52
2	1 2 1 3 3 3 1 2 Ke	31,45
3	1 3 1 2 2 3 3 3 Ke	9,07
4	1 2 2 4 3 2 2 1 Ke	0,1

Elaboración propia

La tabla n°44 muestra los 50 eventos con mayor índice de probabilidad de ocurrencia, ordenados descendientemente, con la simbología **Pr** para los escenarios preferentes y con **Ke** los escenarios pre-retenidos. La tabla n° resume los escenarios seleccionados, que siendo preferentes y retenidos con mayor índice, son los eventos analizados para establecer hallazgos o afirmaciones respecto a las hipótesis relacionadas con las variables claves dentro del análisis del sistema. Y estos son:

- Escenario n° 1 con probabilidad de ocurrencia de 141,52%
- Escenario n° 2 con probabilidad de ocurrencia de 94,35%

- Escenario n° 3 con probabilidad de ocurrencia de 70,76%
- Escenario n° 4 con probabilidad de ocurrencia de 31,45%

Tabla 44. Listado de escenarios probables-MACTOR

No°	Scenario	P / Mean	No°	Scenario	P / Mean
1	2 1 2 2 1 1 3 1 Ke Pr	141,52	26	1 1 1 2 3 1 3 2	43,8
2	1 1 1 2 1 1 1 2	137,99	27	1 1 1 2 1 1 1 3	42,46
3	1 1 1 2 1 1 4 2	118,27	28	1 1 1 2 2 3 1 2	41,28
4	1 1 1 2 2 1 1 2	107,32	29	1 1 1 3 3 1 1 2	40,88
5	1 1 1 2 1 1 3 2	98,56	30	1 1 1 2 1 1 2 2	39,42
6	2 2 1 3 1 1 1 3 Pr	94,35	31	1 1 1 4 1 1 4 2	39,42
7	1 1 1 2 2 1 4 2	91,99	32	1 1 1 2 1 3 3 2	37,91
8	1 1 1 3 1 1 1 2	91,99	33	1 1 1 2 1 1 4 3	36,39
9	1 1 1 3 1 1 4 2	78,85	34	2 2 1 3 1 3 1 3 Pr	36,29
10	1 1 1 2 2 1 3 2	76,66	35	1 1 1 4 2 1 1 2	35,77
11	1 1 1 3 2 1 1 2	71,55	36	1 1 1 2 2 3 4 2	35,38
12	2 1 1 2 1 1 1 3 Pr	70,76	37	1 1 1 3 1 3 1 2	35,38
13	2 3 1 2 1 1 1 3 Pr	70,76	38	2 2 2 2 1 1 1 3 Pr	35,38
14	1 1 1 3 1 1 3 2	65,71	39	1 1 1 3 3 1 4 2	35,04
15	1 1 1 3 2 1 4 2	61,33	40	1 1 2 2 1 1 1 2	34,5
16	1 1 1 2 3 1 1 2	61,33	41	1 1 1 2 2 1 1 3	33,02
17	2 2 1 2 1 3 1 3 Pr	54,43	42	1 1 1 4 1 1 3 2	32,85
18	1 1 1 2 1 3 1 2	53,07	43	1 1 1 2 1 1 1 1	31,84
19	1 1 1 2 3 1 4 2	52,57	44	2 2 1 1 1 1 1 3 Pr	31,45
20	1 1 1 3 2 1 3 2	51,11	45	1 2 1 3 3 3 1 2 Ke	31,45
21	2 1 1 3 1 1 1 3 Pr	47,17	46	1 1 1 4 2 1 4 2	30,66
22	2 2 1 4 1 1 1 3 Pr	47,17	47	1 1 1 2 2 1 2 2	30,66
23	2 3 1 3 1 1 1 3 Pr	47,17	48	1 1 1 1 1 1 1 2	30,66
24	1 1 1 4 1 1 1 2	46	49	1 1 1 2 1 1 3 3	30,33
25	1 1 1 2 1 3 4 2	45,49	50	1 1 1 3 1 3 4 2	30,33

Elaboración propia

### **3.3.3.4 Lista de escenarios probables**

La siguiente tabla muestra los cuatro escenarios con mayor índice de probabilidad de ocurrencia, de entre los 50 seleccionados por Morphol, denominados n°1, n°2, n°3 y n°4, correspondiente con la simbología del software s1, s2, s3 y s4 respectivamente que se observa en la tabla n° 88.. Aquí se presentan las hipótesis resultantes que establecen cada escenario.

List of scenarios			
S1	S2	S3	S4
141,52	94,35	70,76	31,45
Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se implementa mejoras en los procesos administrativos
El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial
El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas
Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano	El GAD parroquial promueve estrategias para incrementar el turismo pero no aporta recursos fina	Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano	El GAD parroquial promueve estrategias para incrementar el turismo pero no aporta recursos fina
No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes	No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes	No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes	Otros organismos estatales invierten con capital semilla y recurso humano para generar alianzas estratégica
El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	El Municipio y GAD Provincial aportan con capacitación para formar nuevos gestores culturales
Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles
La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad	La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de segu	La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de segu	Se mantiene el estatus actual de la seguridad ciudadana y se incrementa el contingente policial

© ITCOR-INTIA-MORONIA

Figura 63. Escenarios más probables

Elaboración propia

De entre los escenarios más probables **el escenario n° 4 se descarta** ya que su índice de ocurrencia es 31,45%, mientras los tres primeros escenarios sobrepasan el 70% de probabilidad de ocurrencia a favor del sistema. De los tres escogidos, el escenario n°1 (2 1 2 2 1 1 3 1) aparte de ajustarse a las condiciones de preferencia coincide con ser uno de los escenarios pre-retenidos, afirmando que el criterio de los expertos se valora con su alto índice de probabilidad de ocurrencia.

### 3.3.3.5 Cuadro de escenarios probables elegidos

En esta fase se analizan los escenarios seleccionados por su alto índice de probabilidad de ocurrencia, desde una perspectiva sistémica, analizando la problemática entre dominios, variables e hipótesis, para enfocarse en el camino hacia el escenario deseado para el PDOT-SAP al 2025.

#### **Escenario n°1 (2 1 2 2 1 1 3 1 Ke Pr) (141,52%)**

El escenario n°1 al coincidir con el criterio del escenario pre-retenido denominado “optimista realista” por el panel de expertos, indica que las hipótesis más conservadoras y sin estar en contra de los objetivos de las variables claves serán las más probables de ocurrir en el futuro. Se puede inferir que en dicho escenario hay dos hipótesis que al ser consideradas como acciones contribuyen con mucha movilidad al sistema, y son: el impulso de fortalecer la seguridad ciudadana por parte de la comunidad, y la gestión interparroquial que realizará el GAD local. En la figura n° 87 se observa que el escenario es más operativo que administrativo.

Table of scenarios						
Domains	Variables	Hypotheses				
		H1	H2	H3	H4	H5
POLITICO	COMP-SAP	Se implementa mejoras en los procesos administrativos 30 %	Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se reestructura totalmente los procesos internos a mediano plazo 20 %	? (COMP-SAP) 0 %	
	PRE-PART	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal 25 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial 50 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal, provincial y permite la participación ciudadana	? (PRE-PART) 0 %	
	D-POL-GAD	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas	Se amplían las competencias del GAD parroquial y la asignación de presupuestos	? (D-POL-GAD) 0 %		
ECONOMICO	D-TURIS	Se promueve la imagen turística de la parroquia por medio de entidades privadas 10 %	Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano 45 %	El GAD parroquial promueve estrategias para incrementar el turismo pero no aporta recursos financieros	Se invierte en infraestructura vial para iniciar una cadena productiva agrícola entre parroquias 15 %	? (D-TURIS) 0 %
	DES-ART	No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes 45 %	Se crean nuevas asociaciones artesanales con enfoque netamente turístico 35 %	Otros organismos estatales invierten con capital semilla y recurso humano para generar alianzas estratégicas a largo plazo	? (DES-ART) 0 %	
HIS-CULT	IDEN-CU	El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	Un boom turístico repercute en la productividad artística y la gestión de la cultura	El Municipio y GAD Provincial aportan con capacitación para formar nuevos gestores culturales 25 %	? (IDEN-CU) 0 %	
SOCIAL	D-HITOS	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles 35 %	Desarrollar e implementar un plan integral y agresivo para repotenciar los hitos turísticos por parte del Municipio	Seleccionar un único hito turístico para implementar un plan piloto con alcance económico-social 25 %	A mediano plazo ingresan nuevos actores que invertirán en otras atracciones turísticas 30 %	? (D-HITOS) 0 %
	SEG-CIUD	Otros organismos estatales, aparte de la Policía Nacional, aportan con planes e instrumentos 15 %	Se mantiene el estatus actual de la seguridad ciudadana y se incrementa el contingente policial 65 %	La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad	? (SEG-CIUD) 0 %	

© I PSOR-EPITA-MORPHIC

Figura 64. Escenario n°1, más probable

Elaboración propia

**Escenario n°2 (2 2 1 3 1 1 1 3 Pr) (94,35%)**

El escenario n°2 posee la misma estructura de las hipótesis establecidas en el escenario n°1 a excepción de la variable del desarrollo turístico regional en su hipótesis 3, en donde el GAD Parroquial no invierte recursos en el desarrollo turístico, por lo que el escenario es más austero respecto a sus finanzas.

Table of scenarios						
Domains	Variables	Hypotheses				
		H1	H2	H3	H4	H5
POLITICO	COMP-SAP	Se implementa mejoras en los procesos administrativos 30 %	Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se reestructura totalmente los procesos internos a mediano plazo 20 %	? (COMP-SAP) 0 %	
	PRE-PART	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal 25 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial 50 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal, provincial y permite la participación ciudadana	? (PRE-PART) 0 %	
	D-POL-GAD	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas	Se amplían las competencias del GAD parroquial y la asignación de presupuestos	? (D-POL-GAD) 0 %		
ECONÓMICO	D-TURIS	Se promueve la imagen turística de la parroquia por medio de entidades privadas 10 %	Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano 45 %	El GAD parroquial promueve estrategias para incrementar el turismo pero no aporta recursos financieros	Se invierte en infraestructura vial para iniciar una cadena productiva agrícola entre parroquias 15 %	? (D-TURIS) 0 %
	DES-ART	No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes 45 %	Se crean nuevas asociaciones artesanales con enfoque netamente turístico 35 %	Otros organismos estatales invierten con capital semilla y recurso humano para generar alianzas estratégicas a largo plazo	? (DES-ART) 0 %	
HIS-CULT	IDEN-CU	El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	Un boom turístico repercute en la productividad artística y la gestión de la cultura	El Municipio y GAD Provincial aportan con capacitación para formar nuevos gestores culturales 25 %	? (IDEN-CU) 0 %	
SOCIAL	D-HITOS	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles 35 %	Desarrollar e implementar un plan integral y agresivo para repotenciar los hitos turísticos por parte del Municipio	Seleccionar un único hito turístico para implementar un plan piloto con alcance económico-social 25 %	A mediano plazo ingresan nuevos actores que invertirán en otras atracciones turísticas 30 %	? (D-HITOS) 0 %
	SEG-CIUD	Otros organismos estatales, aparte de la Policía Nacional, aportan con planes e instrumentos. 15 %	Se mantiene el estatus actual de la seguridad ciudadana y se incrementa el contingente policial 65 %	La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad	? (SEG-CIUD) 0 %	

01 PSOR-EPIT-MONRPIQ

Figura 65. Escenario n°2, más probable

Elaboración propia

**Escenario n°3 (2 1 1 2 1 1 1 3 Pr) (70,76%)**

El escenario n°3 posee la misma estructura de las hipótesis establecidas en el escenario n°1 a excepción de la variable de presupuestos participativos en la hipótesis 1, en donde el GAD Parroquial alinea su plan operativo anual (POA) con el Municipio DMQ y no con el GAD Provincial de Pichincha. Se puede inferir que el trabajo coordinado entre estos dos organismos generará alianzas entre las competencias comunes como lo son el desarrollo urbano e infraestructura, pero se debilitarán las alianzas intercantonales.

Table of scenarios						
Domains	Variables	Hypotheses				
		H1	H2	H3	H4	H5
POLITICO	COMP-SAP	Se implementa mejoras en los procesos administrativos 30 %	Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se reestructura totalmente los procesos internos a mediano plazo 20 %	? (COMP-SAP) 0 %	
	PRE-PART	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal 25 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial 50 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal, provincial y permite la participación ciudadana	? (PRE-PART) 0 %	
	D-POL-GAD	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas	Se amplían las competencias del GAD parroquial y la asignación de presupuestos	? (D-POL-GAD) 0 %		
ECONOMICO	D-TURIS	Se promueve la imagen turística de la parroquia por medio de entidades privadas 10 %	Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano 45 %	El GAD parroquial promueve estrategias para incrementar el turismo pero no aporta recursos financieros	Se invierte en infraestructura vial para iniciar una cadena productiva agrícola entre parroquias 15 %	? (D-TURIS) 0 %
	DES-ART	No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes 45 %	Se crean nuevas asociaciones artesanales con enfoque netamente turístico 35 %	Otros organismos estatales invierten con capital semilla y recurso humano para generar alianzas estratégicas a largo plazo	? (DES-ART) 0 %	
HIS-CULT	IDEN-CU	El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	Un boom turístico repercute en la productividad artística y la gestión de la cultura	El Municipio y GAD Provincial aportan con capacitación para formar nuevos gestores culturales 25 %	? (IDEN-CU) 0 %	
SOCIAL	D-HITOS	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles 35 %	Desarrollar e implementar un plan integral y agresivo para repotenciar los hitos turísticos por parte del Municipio	Seleccionar un único hito turístico para implementar un plan piloto con alcance económico-social 25 %	A mediano plazo ingresan nuevos actores que invertirán en otras atracciones turísticas 30 %	? (D-HITOS) 0 %
	SEG-CIUD	Otros organismos estatales, aparte de la Policía Nacional, aportan con planes e instrumentos 15 %	Se mantiene el estatus actual de la seguridad ciudadana y se incrementa el contingente policial 65 %	La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad	? (SEG-CIUD) 0 %	

Figura 66. Escenario n°3, más probable

Elaboración propia

### 3.3.3.6 Matriz de indicadores y de proximidad

La **matriz de indicadores** presenta el indicador CT de comparabilidad total y define los escenarios que tienen roles similares, el indicador CM representa el número de escenarios que están más próximos. La **matriz de proximidad** presenta el número de hipótesis comunes entre escenarios.

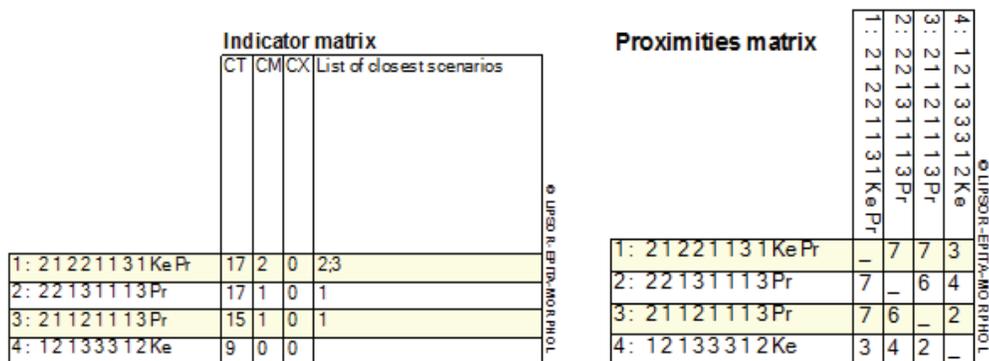


Figura 67. Matriz de indicadores y proximidad

Elaboración propia

### 3.3.3.7 Gráfico de proximidades

El gráfico de proximidades de Morphol a partir de la matriz de proximidades con una presentación del 100% de los enlaces entre los 4 escenarios más probables, establece que los escenarios n°2 y n°3 son muy cercanos al n°1, poseen más hipótesis comunes entre ellos y tienen mayor probabilidad de ocurrir en el futuro.

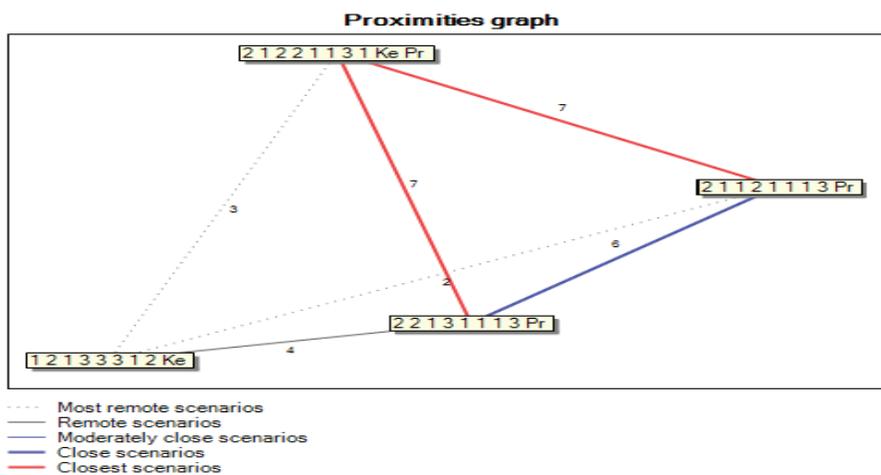


Figura 68. Proximidad entre escenarios

Elaboración propia

Como resultado del análisis morfológico a continuación se procede a elegir el escenario deseable o “apuesta” de entre los tres más probables previamente seleccionados, para la evolución favorable y eficaz del PDOT-SAP al 2025.

### **3.4 EL ESCENARIO APUESTA Y ACCIONES ESTRATÉGICAS**

En la práctica diaria todo el proceso metodológico prospectivo requerirá un equipo de expertos a tiempo completo que de manera permanente evalúe la evolución del sistema, sus variables y actores, condicionante que requerirá del compromiso de los directivos del grupo interesado para la implementación del análisis propuesto. Se infiere que un análisis ulterior pormenorizado del escenario “apuesta” para el PDOT-SAP al 2025 con un equipo planificador seleccionado, determinará las estrategias y acciones específicas a fin reducir la incertidumbre de las decisiones adoptadas.

Partiendo de los resultados del análisis prospectivo realizado al caso de estudio, a continuación se describe las condiciones que de entre los escenarios probables seleccionados marcan la ruta para establecer el escenario apuesta.

#### **3.4.1 IDENTIDAD DEL PROYECTO**

La metodología integral estratégica por escenarios (Godet, 2000, pág. 20) tiene por objetivo establecer la coherencia del caso de estudio en compatibilidad con los escenarios de entorno más probables y las decisiones estratégicas sugeridas.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de San Antonio de Pichincha 2025 en concordancia con planificación nacional establecida para los gobiernos autónomos descentralizados y dentro del ejercicio de su competencia y con una visión a largo plazo plantea su misión así:

### MISIÓN DEL GAD PARROQUIAL

En el 2025 la Parroquia de San Antonio de Pichincha cuenta con una administración integrada y eficiente que permite el desarrollo colectivo resolviendo exigencias elementales de la comunidad mediante transparencia y trabajo en equipo (PDOT-SAP, 2012, pág. 96)

Los tres escenarios elegidos para conformar a futuro el entorno deseable son:

Tabla 45. Escenarios seleccionados como deseables para el sistema

ESCENARIO N°	REDUCCIÓN DEL ESPACIO MORFOLÓGICO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DENOMINACIÓN PREVIA
<b>1</b> (2 1 2 2 1 1 3 1)	PRE-RETENIDO & PREFERENTE	141,52%	<b>OPTIMISTA-REALISTA</b>
<b>2</b> (2 2 1 3 1 1 1 3)	PREFERENTE	94,35%	?
<b>3</b> (2 1 1 2 1 1 1 3)	PREFERENTE	70,76%	?

Elaboración propia

Los tres escenarios poseen variantes de hipótesis favorables al desarrollo del caso de estudio, en los dominios económico, político, histórico-cultural y social, que plenamente contribuyen al desarrollo colectivo, la consecución de su banco de proyectos del PDOT-SAP 2025 y alineado con su misión institucional.

### Escenarios e historia

Conforme al contexto histórico de la parroquia San Antonio de Pichincha y dentro de su entorno territorial los expertos plantean una denominación coloquial para cada uno de los escenarios deseables, para concentrar en dicha denominación la síntesis de las interacciones entre las hipótesis planteadas para cada variable clave y referidas a cada dominio.

**HAY MUCHO QUE GANAR Y POCO QUE PERDER**

ESCENARIO N° 1

## Descripción del estado:

- El escenario presenta para la esfera económica, política, histórico-cultural y social las hipótesis favorables al desarrollo de la comunidad pero las más conservadoras respecto a la tendencia actual de su dinámica en gestión y resultados. La gestión institucional es moderada y las acciones ejecutadas son superficiales, pero existen.
- El turismo interno y regional se apoyarán directamente del fortalecimiento de la seguridad ciudadana por cogestión con la comunidad, y la gestión interparroquial que realizará el GAD local.
- Desarrollar e implementar novedosos proyectos de infraestructura para el desarrollo económico y promoción turística son retos a mediano plazo donde los actores y variables involucradas tienen intereses en común.

**PARA EL GUSTO SE HICIERON LOS COLORES**

ESCENARIO N° 2

## Descripción del estado:

- El escenario presenta una gestión administrativa más reservada con los requerimientos de desarrollo económico del territorio, por parte de los gobiernos involucrados, que influye en el mantener las políticas de un trabajo operativo cuyos procesos y procedimientos no incentivan la generación de nuevos planes y proyectos.
- Por más de treinta años para un segmento limitado de la población la actividad económica se ha centrado en la explotación minera y el servicio de transporte público. En el presente la población actual busca nuevas fuentes de trabajo y espera cambiar la imagen de San Antonio como ciudad dormitorio. Las familias desean condiciones de seguridad ciudadana y oportunidades para comenzar a invertir en y con los recursos del propio territorio.

**DONDE COMEN DOS, COMEN TRES**

ESCENARIO N°

3

## Descripción del estado:

- El escenario busca impulsar la gestión del GAD Parroquial no solo con el GAD provincial sino también con el Municipio DMQ, se espera que el trabajo coordinado entre los tres organismos generará alianzas estratégicas y mayores canales de comunicación difundir las competencias y el potencial de cada gobierno en todo el territorio regional y no solo local. Es importante que el gobierno local fortalezca la imagen de un gobierno de puertas abiertas y se evite sesgo hacia uno u otro aliado.
- La inversión en desarrollo urbano e infraestructura, a corto y mediano plazo afectará directamente en la calidad de vida de los pobladores.
- La inversión en capital humano es vital en toda cadena de valor, dicha inversión a mediano y largo plazo presenta un escenario positivo para en

emprendimiento y quizá en innovación y desarrollo.

### 3.4.2 EL ESCENARIO APUESTA

El escenario más deseable o “apuesta” es aquel que elaborado a partir del análisis prospectivo y con un alto índice de probabilidad de ocurrencia en el futuro a mediano plazo determina el enfoque que deben seguir las acciones estratégicas para alcanzar los objetivos pertinentes.

En el proceso estratégico para la parroquia de San Antonio de Pichincha hacia el año 2025, que fue precedido tanto por su diagnóstico y por el análisis prospectivo, en consenso los expertos seleccionaron el escenario N° 1, mientras que los escenarios N° 2 y N°3 se consideran como alternos pero no descartables. La razón de esta elección es que tanto el GAD parroquial como la comunidad se hallan en un momento de transformación, sutil pero decisivo, por la importante inversión de infraestructura en el centro turístico de San Antonio de Pichincha por parte del Gobierno Central y el Municipio de Quito. El tomar decisiones en los cuatro dominios propuestos del sistema de desarrollo territorial integral para la parroquia implica que serán estratégicas, no impactantes, ni apresuradas, ni independientes, más bien deben ser conciliatorias y fáciles de implantar.

Las variables claves y las hipótesis que se cumplen con mayor certeza en el escenario apuesta “**Hay mucho que ganar y poco que perder**” son:

Tabla 46. Descripción del escenario "Apuesta"

DOMINIO	VARIABLE CLAVE	HIPÓTESIS DEL ESCENARIO APUESTA
POLÍTICO	1. Compromiso institucional del GAD Parroquial	Hipótesis 2 Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad
	2. Presupuestos Participativos	Hipótesis 2 El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial
	3. Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial	Hipótesis 1 El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas

ECONÓMICO	4. Desarrollo turístico regional	Hipótesis 2 Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano
	5. Desarrollo de producción artesanal	Hipótesis 1 No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes
HIS-CULT	6. Identidad cultural de la parroquia	Hipótesis 1 El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones <span style="float: right;">Continúa</span>
SOCIAL	7. Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes	Hipótesis 1 Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles
	8. Seguridad Ciudadana por cogestión	Hipótesis 3 La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad

Elaboración propia

### 3.4.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS

Para el escenario apuesta “*Hay mucho que ganar y poco que perder*” se han establecido los siguientes objetivos:

**Objetivo general.-** Dinamizar la gestión participativa del Gobierno Parroquial en el ámbito de sus competencias para garantizar un crecimiento sustentable en materia socio- económico con miras al año 2025, dando prioridad al emprendimiento turístico y desarrollo del capital humano local.

#### **Objetivos específicos para el escenario apuesta.-**

1. *En materia política:* Elaborar un plan parroquial de desarrollo integral con planes y proyectos de corto y mediano alcance con una política de puertas abiertas a todos los actores de la comunidad.
2. *En materia económica:* Apoyar a las asociaciones, grupos y organizaciones productivas de la localidad para la promoción y gestión de productos, servicios y emprendimientos.
3. *En materia histórico-cultural:* Fomentar la integración de nuevos actores de la comunidad en las actividades culturales de la parroquia para promover el desarrollo turístico regional con su riqueza intangible existente.

4. *En materia social:* Impulsar y gestionar planes y proyectos en materia de seguridad ciudadana, infraestructura básica y movilidad humana para mejorar la percepción de la calidad de vida de los habitantes de la parroquia.

### **Acciones Estratégicas.-**

Para alcanzar los objetivos citados anteriormente se han establecido las siguientes acciones estratégicas relacionadas con cada dominio:

1.1 Mediatización del discurso político, como estrategia comunicacional por medio de un plan periódico de acercamiento a la comunidad para levantar el mapa de necesidades del territorio (en la circunscripción de sus competencias).

1.2 Trabajo en equipo, como estrategia operativa para realizar todos los procesos administrativos y de planificación en menor tiempo y con resultados específicos, conforme la misión del GAD parroquial lo establece.

2.1 Alianzas e integración interinstitucional, como estrategia administrativa para solicitar apoyo y entrenamiento en materia de las asociaciones productivas y artesanales de la parroquia.

2.2 Penetración de mercado, estrategia que busca el crecimiento con los productos que ya existen en el mercado, tratando de incrementar la participación de mercado. La estrategia se enfocará en el servicio gastronómico y otros servicios afines al sector turístico (ocio, hospedaje, recreación, entre otros).

3.1 Posicionamiento en la mente del consumidor, estrategia publicitaria no intensiva pero si muy participativa, en donde el producto es la identidad cultural en todas expresiones, y los consumidores son los ciudadanos que tienen que empoderarse de la riqueza tangible e intangible de la parroquia.

3.2 Aplicar incentivos colectivos, como un mecanismo estratégico para que el ciudadano o grupos sociales participen con acciones colectivas destinadas al mantenimiento de los bienes públicos.

4.1 Busca de socios estratégicos en recursos económicos y de insumos, con instituciones estatales o privadas, para financiar proyectos de corto y mediano plazo que en colaboración con la participación ciudadana sean sencillos de implementarse. Esta estrategia implica desarrollar los campos de la salud, educación, servicios básicos, capacitación y otros que apoyen el desarrollo sustentable del territorio para evitar el apareamiento de focos de deterioro social y ambiental.

4.2 Ganar y ganar, como estrategia comunicacional participativa, donde el ciudadano es actor y ejecutor de iniciativas sociales para fortalecer el entorno barrial y parroquial.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En referencia a los objetivos específicos y la hipótesis planteada en la presente investigación, las conclusiones y recomendaciones descritas resumen el diagnóstico, el análisis prospectivo y las acciones estratégicas sugeridas para la evolución favorable del caso de estudio.

### 4.1 CONCLUSIONES

- **El primer objetivo fue diagnosticar y evaluar la eficacia del PDOT-SAP 2025.**

Basado en la lectura del plan de desarrollo para la parroquia San Antonio de Pichincha y la comparación con el análisis observacional en el territorio efectuado con los directivos del gobierno parroquial, se evidenció que solo 13 proyectos de los 31 de su banco de proyectos han tenido un avance mayor al 30% hasta diciembre de 2014 (ver figura n°37).

Al valorar la eficacia de cada proyecto hasta diciembre 2014, es decir, comparar el avance ejecutado respecto a lo esperado se encuentra que:

- 3 proyectos tienen una eficacia mayor al 80%
- 3 proyectos tienen una eficacia entre 60-80%
- 2 proyectos tienen una eficacia entre al 40-60%
- 10 proyectos tienen una eficacia entre al 20-40%, y
- 13 proyectos tienen una eficacia entre al 0-20%

El grupo de los trece proyectos se corresponden con la esfera social e infraestructura y aunque es el grupo más numeroso no es el más incidente en el desarrollo del territorio, pues las acciones iniciales han llegado solo a la etapa

de difusión y planificación pero no se han ejecutado acciones operativas. En el grupo de los diez proyectos resalta que el sismo de agosto de 2014 incentivó a gestionar más acciones respecto al tema ambiental de las minas de materiales pétreos y la ayuda a grupos de atención prioritaria. También la presencia de la sede UNASUR aceleró las obras en inversión en infraestructura comunitaria.

Por último el promedio de eficacia de todo el banco de proyectos es 33%, es decir que en la práctica, solo se ha alcanzado un tercio de las metas esperadas.

- **El segundo objetivo fue identificar los actores y variables relevantes para el caso de estudio.**

Con la aplicación del análisis estructural MICMAC se eligieron las siguientes variables claves:

- Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial (gestión)
- Compromiso institucional del GAD Parroquial) (gestión)
- Presupuestos Participativos (gestión)
- Desarrollo turístico regional (economía)
- Desarrollo de producción artesanal (economía)
- Identidad cultural de la parroquia (cultura e identidad)
- Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes (cultura e identidad)
- Seguridad ciudadana por cogestión (infraestructura)

Con respecto al mapa de influencia directa e indirecta que expresa el juego de poder entre variables, son el Desarrollo turístico regional, el Fortalecer los hitos turísticos tangibles y la Seguridad ciudadana, las variables de riesgo a ser tomadas en cuenta por los directivos por ser altamente influyentes. Y respecto a las variables que poseen mayor interrelación a mediano plazo son el Desarrollo turístico regional y el GAD Parroquial con su poder de convocatoria.

Los actores relevantes luego del análisis MACTOR son:

- GAD Parroquial
- GAD Provincial Pichincha
- Municipio

- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social
- Líderes barriales
- Líderes de gestión cultural
- Líderes de comunitarios de identidad cultural
- Asociaciones de artesanos
- Asociación de comercios de gastronomía
- Asociaciones y gremios de transporte público
- UNASUR

De los resultados se establece que los actores con mayor influencia a mediano plazo son: el GAD Parroquial, GAD Provincial de Pichincha, el Ministerio Coordinador de desarrollo social con su política de Economía Popular y Solidaria, y finalmente la UNASUR con su gran imagen institucional. Los objetivos estratégicos con los que el conjunto de actores se encuentran convergentes y comprometidos son: la Creación y fortalecimiento de las asociaciones artesanales y productivas, Fortalecer la seguridad ciudadana, Gestionar los proyectos de presupuestos participativos y la Formación de líderes comunitarios para la gestión de la cultura.

- **El tercer objetivo fue efectuar el análisis prospectivo para determinar el escenario apuesta.**

Luego de asociar las variables claves y los actores con los estados favorables (hipótesis) a cada dominio de discusión para evaluar el desarrollo del caso de estudio, y mediante la aplicación del software MORPHOL, se eligieron tres escenarios deseables para la parroquia:

- Hay mucho que ganar y poco que perder      escenario n° 1 (APUESTA)
- Para el gusto se hicieron los colores      escenario n° 2
- Donde comen dos comen tres      escenario n° 3

El escenario n°1 seleccionado como **escenario apuesta** posee situaciones de estado realistas de acuerdo a la tendencia histórica de la parroquia para cada una de las variable clave. Este escenario sugiere ser emprendedor en algunas acciones dirigidas al comercio y turismo interparroquial. El escenario n°2

presenta condiciones de estado más austeras para la ejecución del PDOT-SAP 2025 y existe el riesgo que solo se realicen actividades administrativas que no lleguen a plasmarse en obras visibles para la comunidad. El escenario n°3 aunque menos probable amplía su horizonte de acción cuando se generan alianzas con otras entidades gubernamentales.

- **La hipótesis plantea que el análisis prospectivo es una herramienta útil para la toma de decisiones estratégicas y sugerir acciones correctivas para el caso de estudio.**

Sin el análisis prospectivo sería muy subjetivo reducir el espacio de potenciales actores y variables, por tanto en el caso de las variables se han definido aquellas que son detonantes para impulsar proyectos y metas a mediano y largo plazo, en el caso de los actores se encontraron a aquellos que poseen los medios y recursos para modificar e influenciar el sistema. Efectivamente, el panel de expertos ha descubierto que las acciones correctivas para mejorar la eficacia de los proyectos propuestos en el PDOT-SAP 2025, responden de manera directa a la gestión del gobierno parroquial fortaleciendo su imagen institucional por medio de las estrategias sugeridas en capítulo cuatro.

Ya que el espacio comunitario no responde solo a necesidades productivas, mercado e infraestructura, la presencia de los actores clave y sus intereses plantean que a cada acción ejecutada se modifica el territorio y aparecen nuevas exigencias que retroalimentan el análisis prospectivo presente y futuro.

Finalmente el objetivo general de la presente investigación se alcanza por la ejecución del diagnóstico y análisis prospectivo en todos los objetivos específicos, demostrando que la eficacia del plan es sujeto de acciones correctivas que tiendan a mejorar su implementación iniciada en el 2012.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

En base a la investigación realizada se establecen las siguientes recomendaciones:

- La aplicación de la prospectiva debe ser implementada como un proceso de planificación periódica en los GAD's parroquiales, como por ejemplo a través de talleres anuales con el objetivo de valorar la continuidad o ausencia de los actores relevantes del territorio local.
- Para cumplir la recomendación previa se sugiere levantar el mapa de actores y variables potenciales en cada gobierno parroquial. Esta deficiencia genera que las soluciones o acciones implementadas en la comunidad muchas veces son desestimadas por los usuarios, y en otro caso es un desperdicio de los recursos de todos os contribuyentes.
- Los resultados obtenidos a través de la metodología de estrategia de actores es un proceso sencillo, no costoso y que permiten descubrir alianzas y conflictos puntuales entre los actores, con lo que se puede trabajar directamente sobre ellos con estrategias comunicacionales en primera instancia y luego o buscar incentivos comunes.
- Una aplicación ulterior de métodos como MULTIPOL, SMIC dentro del análisis prospectivo establecerá la valoración de las acciones y estrategias más cercanas a la realidad de medios y recursos de cada gobierno parroquial.
- Se recomienda al GAD parroquial de San Antonio armar un equipo de expertos, pequeño pero comprometido con el seguimiento del plan de desarrollo local.
- Se recomienda al cuerpo académico de la Escuela Politécnica Nacional, promover este trabajo en la escuela de Ciencias Administrativas con el fin de promover el análisis colectivo en la resolución de problemas socio-económicos.

## REFERENCIAS

- aguaquito.gob.ec. (s.f.). *Empresa Pública metropolitana de Agua Potable y Saneamiento- Quito*. Obtenido de [http://aguaquito.gob.ec/sites/default/files/documentos/rendicion\\_de\\_cuentas\\_2015ok.pdf](http://aguaquito.gob.ec/sites/default/files/documentos/rendicion_de_cuentas_2015ok.pdf)
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Camacho, M. G. (2001). *Teoría de la Administración Pública*. México: Porrúa.
- Castillo, J. L. (Diciembre de 2012). *Tesis Generación de escenarios prospectivos que sustenten la planificación de la seguridad del estado hasta el año 2025*. Tesis de Posgrado, Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, Quito.
- Cely, A. (1999). Metodología de escenarios para Estudios Prospectivos. *Revista Ingeniería e Investigación*, 44.
- CEPAL-ILPES. (2010). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones>: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO\\_de\\_Abril.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)
- Colomer, J. (2009). *Ciencia de la política* (Primera ed.). Barcelona: Ariel.
- contratacionobras.gob.ec. (agosto de 2014). *Servicio de Contratación de Obras*. Obtenido de <http://www.contratacionobras.gob.ec/>
- controlminero.gob.ec. (2015). *ARCON Agencia de Regulación y Control Minero*. Obtenido de [www.controlminero.gob.ec](http://www.controlminero.gob.ec)
- COOTAD. (2012). Quito.
- Ducatel, G. (2002). *The role of Foresight in the selection or Research Policy Priorities*. (C. Europea, Ed.) Sevilla.
- eeq.com.ec. (s.f.). *Empresa Eléctrica Quito*. Obtenido de <http://www.eeq.com.ec:8080/contratacion-publica/plan-anual-de-contrataciones>
- elcomercio.com. (2015). *El Comercio*. Obtenido de [www.elcomercio.com/](http://www.elcomercio.com/)

- epmmop.gob.ec. (2014). *Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas- Quito*. Obtenido de <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/>
- Escorza, P. (2008).  
[http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/35\\_intec.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/35_intec.pdf).
- Gabiña, J. (2008). *Prospectiva y territorio*. Mexico.
- Garza, J., & Cortez, D. (2011). *Innovación de Negocios*.
- Gauna, D. (2014). *Análisis estructural-Aplicación del método MICMAC*. Buenos Aires.
- Godet. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España.
- Godet, M. (2012). *To predict or build the Future? The Futuriste*. Maryland, EEUU.
- Godet, M., & Arcade, J. (2004). *Análisis estructural con el método MICMAC y Estrategia de Actores con el método MACTOR*. Buenos Aires.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. UNESCO.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- igepn.edu.ec. (s.f.). *Home - Instituto Geofísico - EPN*.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Lindblum, C. (1991). *El Proceso de Elaboración de Políticas Públicas*. Madrid: Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Mattos, C. (2011). *De la Planificación a la Governance, implicancias para la gestión territorial y urbana*.
- Medina, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Medina, M. Á. (julio de 2012). *Contribuciones a las ciencias sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>
- Mesa, A. (2011). *Planificación estratégica Territorial: Estudios metodológicos*. España: Junta de Andalucía.
- Michael Godet, P. D. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. UNESCO.
- mintur.turismo.gob.ec. (s.f.). *Sistema Integrado de Información Turística-MINTUR*. Obtenido de <http://mintur.turismo.gob.ec/>
- Mojica, F. J. (2008). *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*. Bogotá.

- Montes, F. (2001). *El ordenamiento territorial como opción de políticas urbanas en América Latina y el Caribe*. Chile.
- Ortega, F. S. (2013). *www.oei.es*. Recuperado el 2013
- Ospina, S. (2001). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *RSP Revista de Servicio Público*.
- Osuna, J. (2014). *Guía para la evaluación de políticas públicas*. Instituto de Desarrollo Regional, Sevilla.
- PDOT-SAP. (2012). *Censo Inec 2010*. INEC.
- PDOT-SAP. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia San Antonio de Pichincha*. Quito.
- Philippe, X. (2006). Los principios de jurisdicción universal y complementariedad: su interconexión. *International Review of the Red Cross*.
- Politécnica de Madrid. (2009). *Estudio de prospectiva territorial para la ciudad de Burgos*. Burgos.
- politica.gob.ec. (15 de agosto de 2014). *Secretaría Nacional de Gestión de la Política*. Obtenido de [www.politica.gob.ec](http://www.politica.gob.ec)
- Popper, R. (2008). *Metodología de la Prospectiva*.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Mexico D.F.: MacGraw-Hill.
- Scartascini, C. (2011). *El juego político en América latina*. Colombia: BID.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*.
- Tello, C. (2007). *Planeación Estratégica*. Colombia.
- Uranga, W. (2007). *Prospectiva estratégica desde la comunicación*.
- Vélez, I. (2003). *decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

### **ANEXO A: Taller con actores de la parroquia**

El 24 y 31 de marzo de 2015 se llevó a cabo un taller de introducción a la prospectiva estratégica con actores de la parroquia San Antonio de Pichincha

Nombre del Taller	Introducción a la Prospectiva Estratégica
Metodología	Focus Group
Objetivo principal	Crear una mesa de trabajo con actores de la parroquia para construir criterios colectivos respecto al desarrollo territorial con miras al 2025.
Objetivo secundario:	-Conversar y analizar el desarrollo d la parroquia en los distintos subsistemas: economía, social, cultura e identidad, ambiente e infraestructura
Actividades:	Realizar una dinámica de grupo para armar alianzas entre actores con intereses comunes
Duración:	6 horas
Materiales:	Hojas de papel y esferos

#### **Resumen sesión del 24 de marzo 2015.-**

Se expuso brevemente el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de San Antonio 2025, y se invitó a los presentes a dar sus puntos de vista del estado actual de la parroquia. En segundo lugar se presentó a la prospectiva como una herramienta de gestión para construir la planificación pública integrando a todos los actores del territorio.

#### **Resumen sesión del 31 de marzo 2015.-**

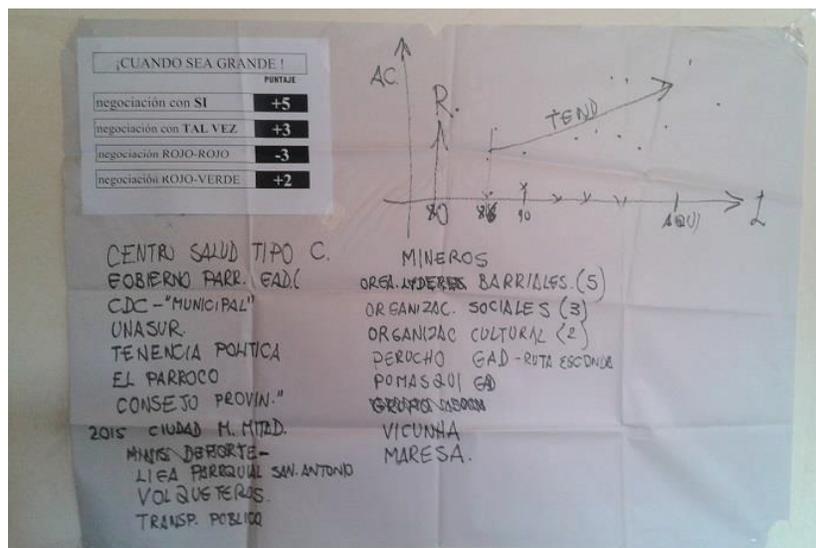
Se expuso brevemente el avance del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de San Antonio 2025, hasta diciembre de 2014 por parte de los vocales de la junta parroquial Lic. Edison Arias y Janneth Arias. En segundo lugar se realizó una dinámica de grupo para analizar la capacidad de negociación entre actores para identificar a aquellos con mayor influencia.

Juego de actores (dinámica propuesta por el investigador): Cada participante asume el rol de un actor y entre todos ellos se debe alcanzar un objetivo común, y se valoró a las negociaciones entre actores con el siguiente parámetro:

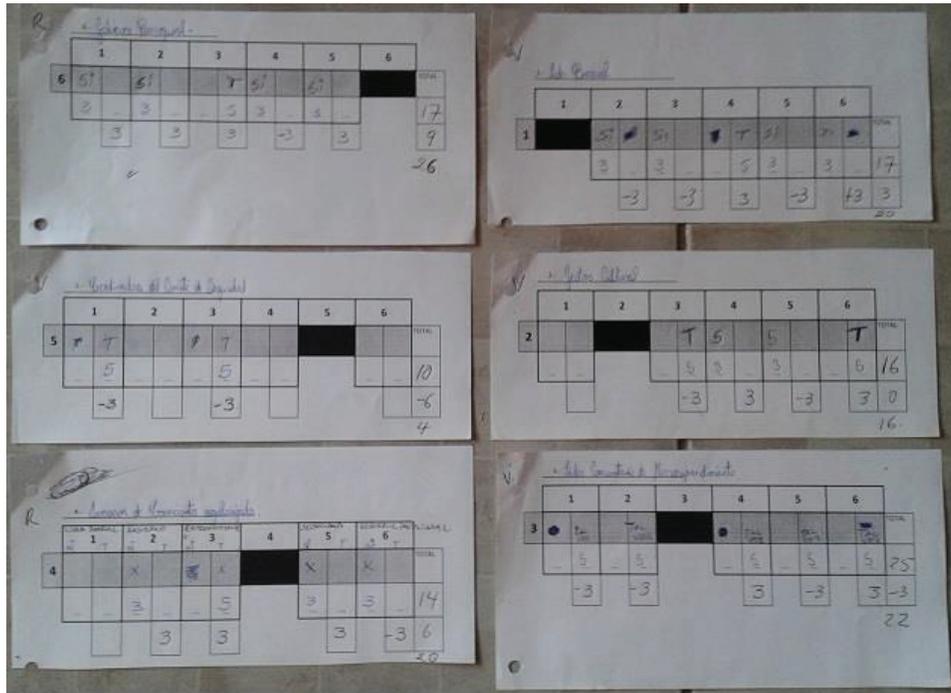
- Negociación entre actores al presente con 3 puntos
- Negociación entre actores a futuro con 5 puntos
- Negociación con actores de intereses afines penalizado con 3 puntos (negativo)
- Negociación con actores de intereses no afines con 2 puntos

Los actores designados para la dinámica a los invitados fueron: Gobierno Parroquial, Coordinador del Comité de Seguridad Ciudadana, Asociación de comerciantes, Líder barrial, Gestor Cultural y Líder comunitario de emprendimientos. El objetivo principal propuesto para que negocien los actores a largo plazo fue: alcanzar el desarrollo económico-social esperado para la parroquia San Antonio de Pichincha al 2025.

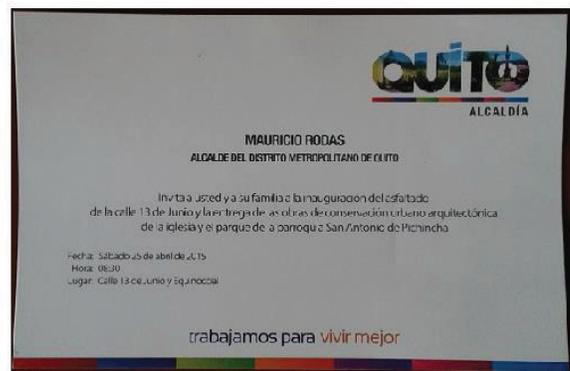
Por último, de los resultados de esta dinámica grupal y un conversatorio abierto se concluyó que los actores con mayor influencia (con mayor puntaje) son el gobierno parroquial y el líder comunitario de emprendimiento. Las observaciones de los participantes y sus comentarios permitieron sustentar los criterios colectivos para establecer las variables y actores relevantes para el análisis prospectivo propuesto al caso de estudio.



Papelógrafo usado en taller  
Elaboración propia



Resultados de dinámica de actores usado en taller  
Elaboración propia



Folleto de Rendición de cuentas del GAD parroquial  
Elaboración propia



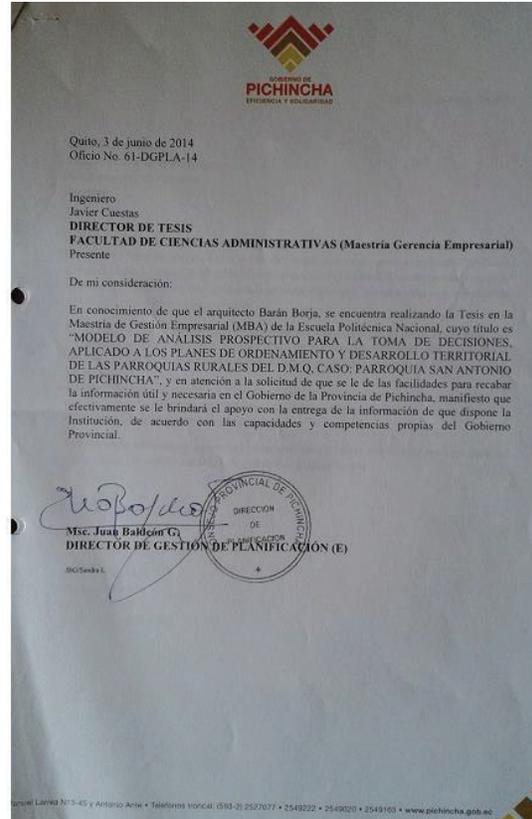
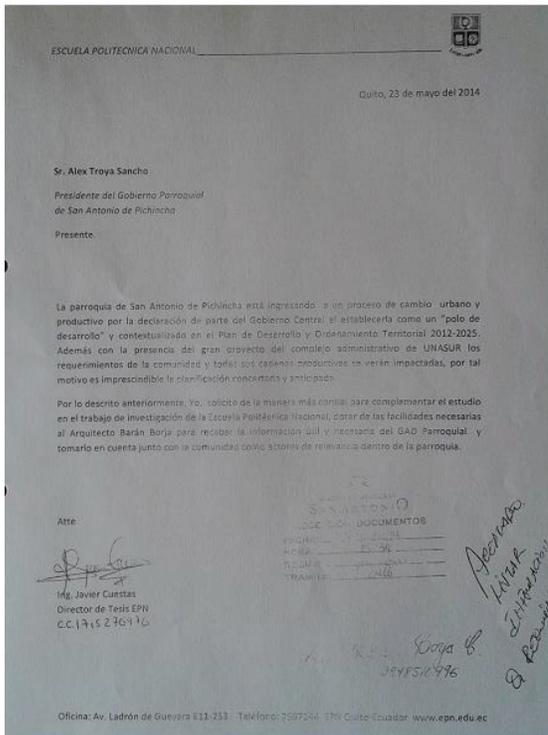
Reuniones de trabajo con los expertos invitados  
Elaboración propia

31 de marzo de 2015  
hoja 1

**TALLER DE PROSPECTIVA: JUEGO DE ACTORES**

	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CARGO O FUNCION	TELEFONO	CORREO	FIRMA
1	Edgón Paul Mader Lara	Barrio Pacho Puma	0999906312		<i>[Signature]</i>
2	MARIA Jimenez	Barrio Esmeralda Central	0959074345		<i>[Signature]</i>
3	DEDRÓ MORALES	Barrio CARCELES	2394-949		<i>[Signature]</i>
4	Jeanneth Arias	VOCAL DEC GAD	2394-148		<i>[Signature]</i>
5	Dora Villacis	Urbanización Oasis	23981-82		x Dora Villacis
6	Jessica Charataig	Barrio San Francisco	2395-360		<i>[Signature]</i>
7	Yago Ochoa	" " "	0985660168		<i>[Signature]</i>
8	Alejandra Arias	Barrio el Calvario	0987529088		<i>[Signature]</i>
9	Edison Arias Salazar	Junta Parroquial	098778109		<i>[Signature]</i>
10	Pablo Lara	Urb. Oasis	09933514830		F. Lara
11	Matilde Rengifo	Com. Intimán	0984903559		Matilde Rengifo
12	Mauricio Gómez	Frente Ciudadano	1704484763		Mauricio Gómez
13	José Vicente Arias				
14	Grisel Caceres	Barrio Central #1	170291173-4		<i>[Signature]</i>
15					
16					
17					
18					

Asistentes al taller de introducción a la prospectiva  
Elaboración propia



Documentos enviados al GAD provincial y parroquial

Elaboración propia



Reunión con actores de la parroquia, noviembre 2014

Elaboración propia

## ANEXO B: Resultados MICMAC

Mirar todos los resultados de la aplicación del software al caso de estudio en el link:  
<https://www.dropbox.com/home/Anexos%20Prospectiva%20BaranBorja2015?preview=Rapport+final+Micmac-Ejercicio+A.pdf>

### 1. Influencias Directas

#### 1.1. MDI características

La tabla presenta los números 0, 1, 2, 3, 4 de la matriz y el grado en que ha sido llenada la matriz con ellos. También se muestran los valores diferentes de 0 del total de elementos de la matriz.

INDICATOR	VALUE
Matrix size	46
Number of iterations	5
Number of zeros	1395
Number of ones	114
Number of twos	223
Number of threes	249
Number of P	135
Total	721
Fillrate	34,07372%

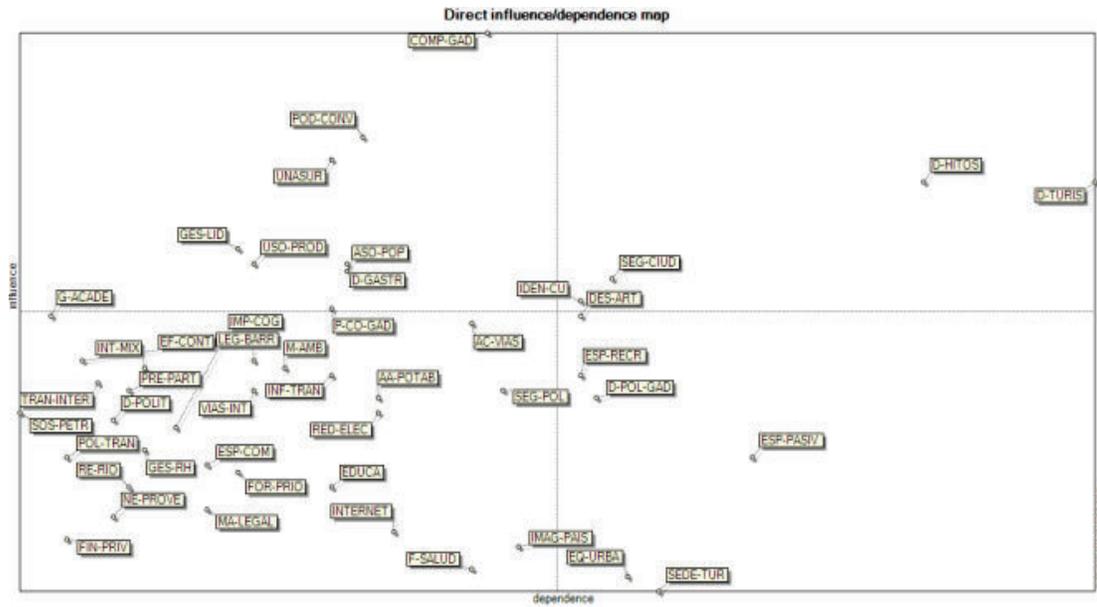
#### 1.2. MDI estabilidad

Muestra que la matriz converge hacia su estabilidad luego de cierto número de iteraciones (generalmente 6 o 7)

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
1	98 %	97 %
2	105 %	101 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %
5	100 %	100 %

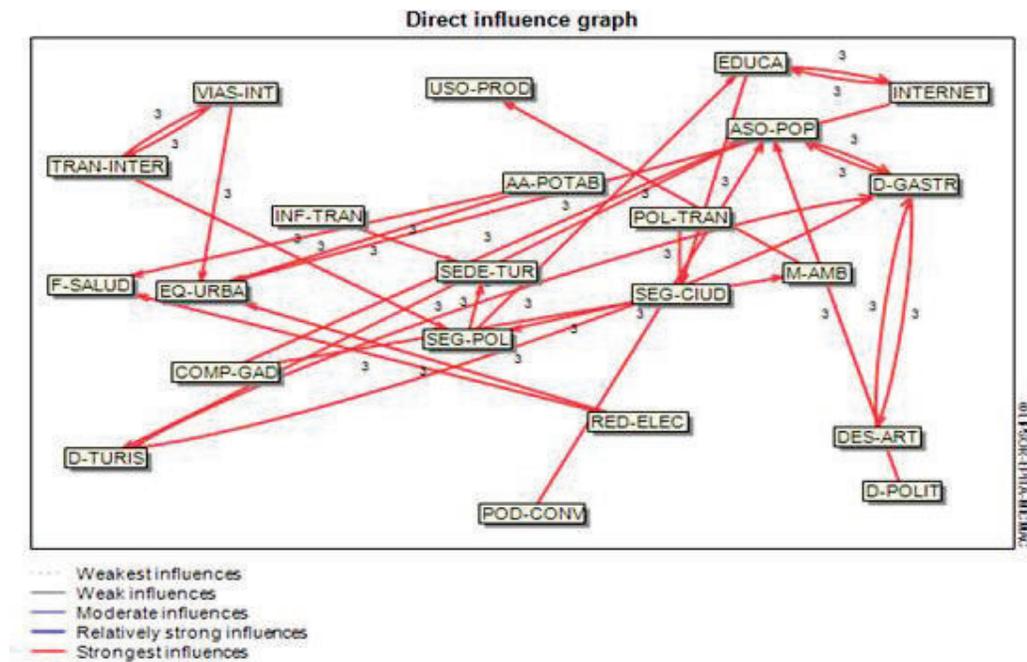
#### 1.3. Mapa Influencia Directa/Dependencia

Este mapa se establece a partir de la matriz de influencia directa MDI



1.4. Gráfico de Influencia Directa

Este mapa se establece a partir de la matriz de influencia directa MDI (al 5%)



2. Potencial Influencia Directa

2.1 MPDI características

La tabla presenta los números 0,1,2,3,4 de la matriz y el grado en que ha sido llenada la matriz con ellos. También se muestran los valores diferentes de 0 del total de elementos de la matriz.

INDICATOR	VALUE
Matrix size	46
Number of iterations	5
Number of zeros	1395

INDICATOR	VALUE
Number of ones	114
Number of twos	223
Number of threes	384
Number of P	0
Total	721
Fillrate	34,07372%

## 2.2 MPDI estabilidad

Muestra que la matriz converge hacia su estabilidad luego de cierto número de iteraciones (generalmente 6 o 7)

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
1	101 %	98 %
2	100 %	100 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %
5	100 %	100 %

## 2.3 MPDI suma de filas y columnas

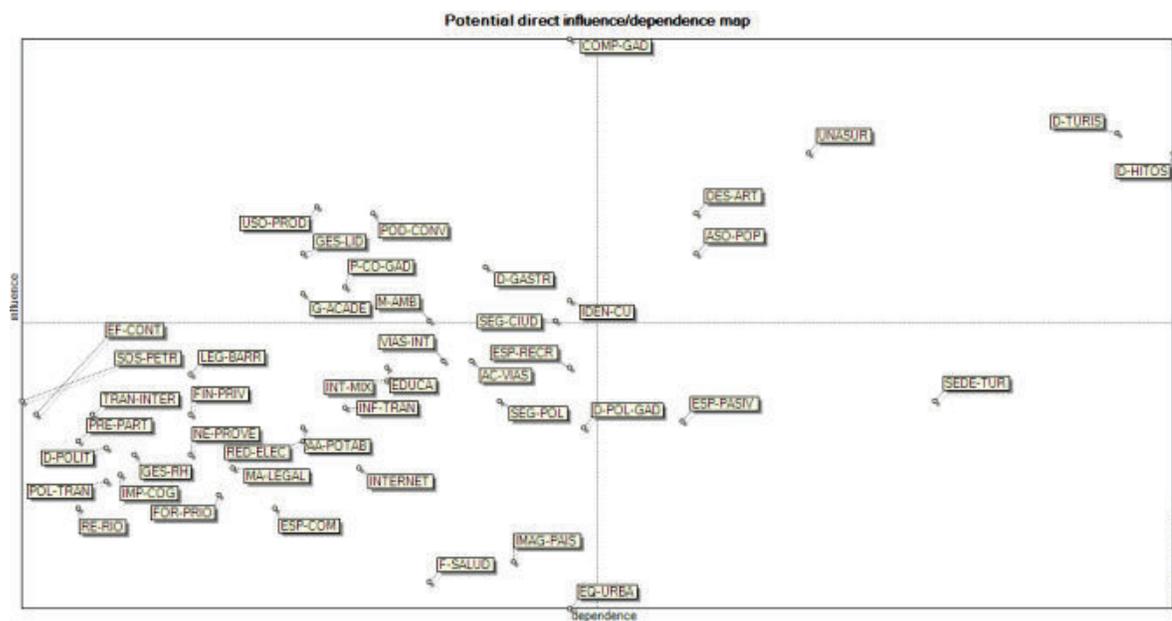
La tabla permite ver la suma total en las filas y columnas de la MDI

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Gestión de recursos humanos por competencias	25	18
2	Poder de convocatoria de líderes comunitarios	61	35
3	Existencia de fuentes contaminantes	31	11
4	Legalización de los barrios	37	22
5	Gestión de líderes barriales	55	30
6	Manejo ambiental de los recursos naturales	45	39
7	Recuperacion de cuenca del río	17	14
8	Identidad cultural de la parroquia	48	49
9	Espacios comunitarios para fortalecer la identidad	17	28
10	Desarrollo de la identidad gastronómica	53	43
11	Fortalecer hitos turísticos tangibles	70	92
12	Gestión cultural académica	49	30
13	Sostenibilidad del uso de materiales petreos	33	10
14	Financiamiento de instituciones privadas	31	22
15	Desarrollo de producción artesanal	61	58
16	Asociaciones de economía popular y solidaria	55	58
17	Integración de economías mixtas	36	36
18	Uso del suelo para sectores productivos	62	31
19	Presupuestos participativos	27	14
20	Negociaciones con proveedores de productos y servicios	25	22
21	Desarrollo turístico regional	73	88
22	Compromiso institucional del GAD-SAP	87	49
23	Impulsar la cogestión	22	17
24	Poder de convocatoria del GAD	50	33
25	Marco legal para incentivos productivos	23	25
26	Fortalecimiento a grupos de atención prioritaria	19	24
27	Permanencia de Sede Unasur	70	66
28	Desarrollo de políticas públicas	26	16
29	Fortalecimiento y políticas del GAD parroquial	29	50
30	Difusión de la imagen país	9	45
31	Espacios de recreación pasiva	30	57

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
32	Espacios de recreación deportiva	38	49
33	Accesibilidad vial a la parroquia	39	42
34	Infraestructura del transporte publico interno	32	33
35	Políticas de transporte y movilidad	21	16
36	Fortalecimiento del servicio de salud pública	6	39
37	Transporte turístico interno e interparroquial	31	15
38	Ampliación del sistema educativo	38	36
39	Equipamiento urbano	2	49
40	Ampliacion de red de agua potable y alcantarillado	29	30
41	Ampliacion de red electrica	27	30
42	Conectividad a internet y red telefonica	23	34
43	Seguridad ciudadana por cogestión	45	48
44	Seguridad policial	33	44
45	Desarrollo de hitos urbanos y turísticos	33	75
46	Infraestructura vial interparroquial	39	40
	Totals	1307	1307

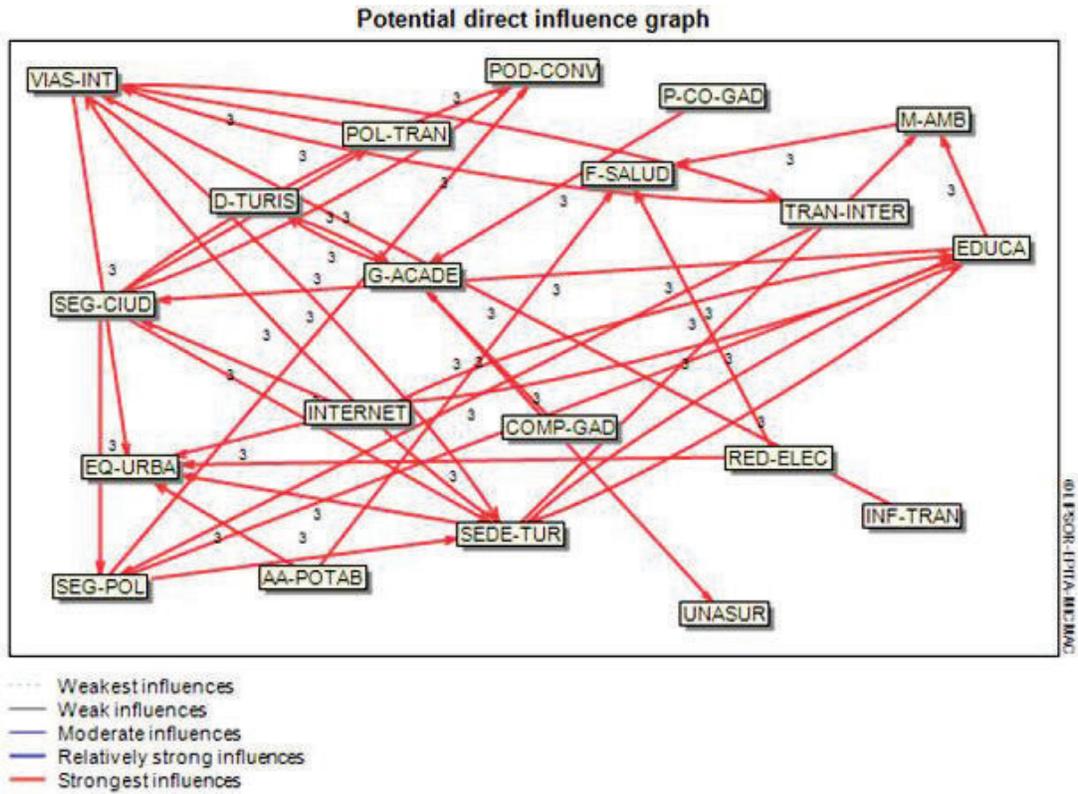
#### 2.4 Mapa Potencial Influencia Directa/Dependencia

Este mapa se establece a partir de la matriz de influencia directa MPDI



#### 2.5 Gráfico de Influencia Potencial Directa

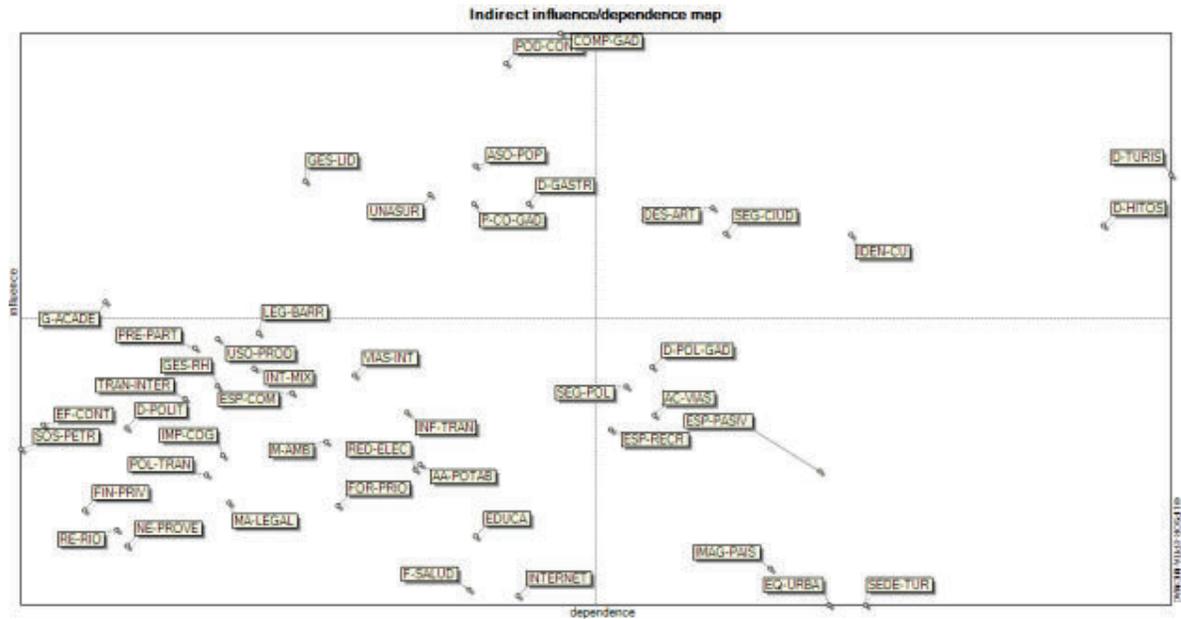
Este mapa se establece a partir de la matriz de influencia potencial directa MPDI



### 3. Influencia Indirecta

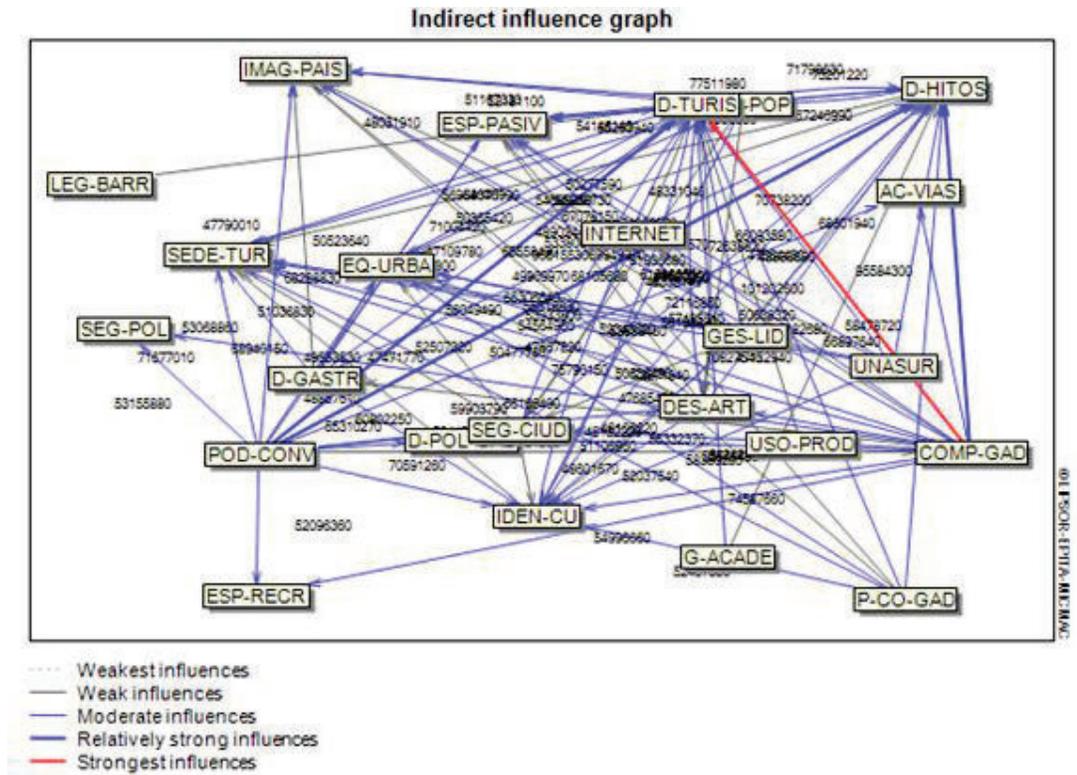
#### 3.1 Mapa Influencia Indirecta/Dependencia

Este mapa se establece a partir de la Matriz de Influencia Indirecta MII



#### 3.2 Gráfico de Influencia Indirecta

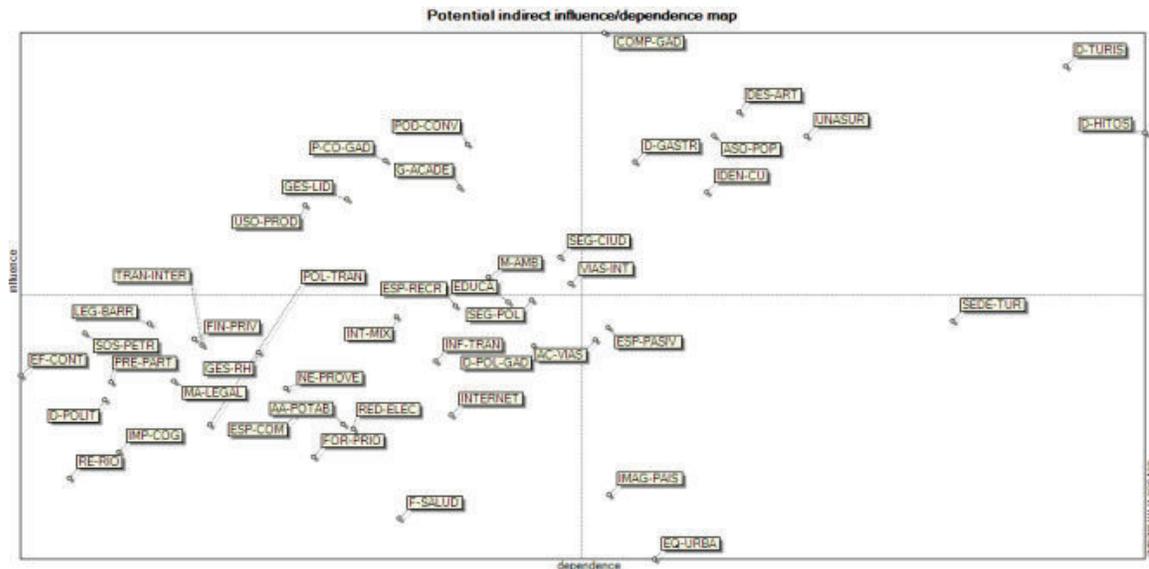
Este mapa se establece a partir de la Matriz de Influencia Indirecta MII



#### 4. Potencial Influencia Indirecta

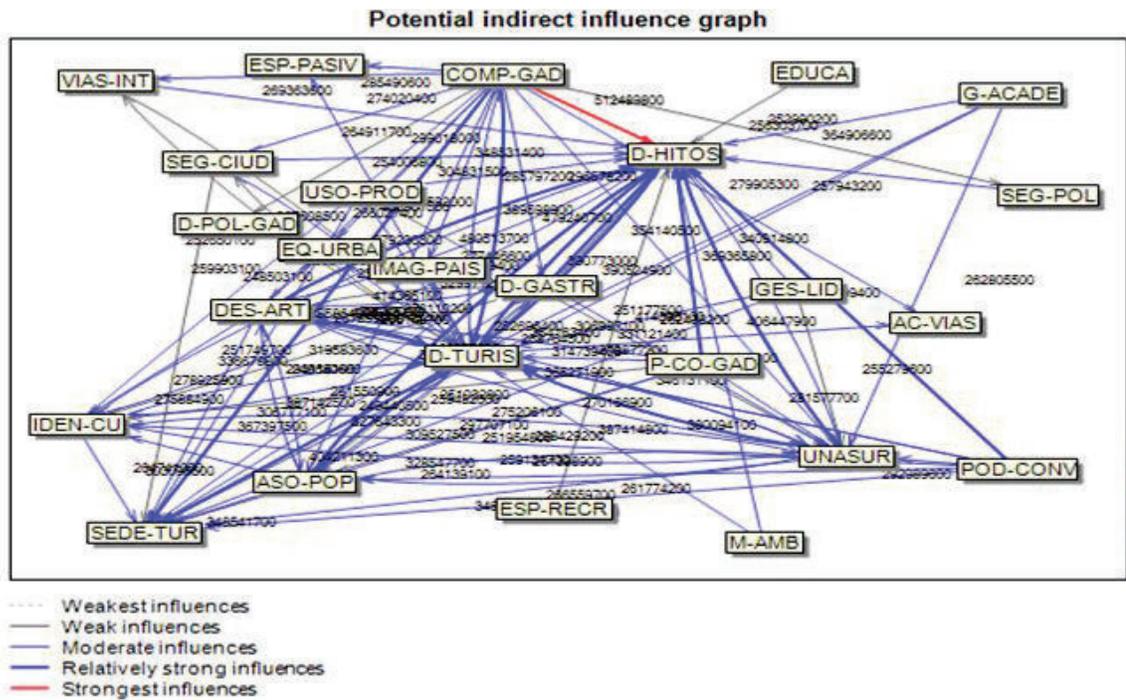
##### 4.1 Mapa Potencial Influencia Indirecta/Dependencia

Este mapa se establece a partir de la matriz de Potencial Influencia Indirecta MPII



##### 4.2 Gráfico de Potencial Influencia Indirecta

Este mapa se establece a partir de la matriz de Potencial Influencia Indirecta MPII



## 5. Ordenamiento de variables

### 5.1 Ordenamiento de variables por Influencia: directa/ indirecta

Se presentan dos tablas en orden decreciente: la una es la Matriz de influencia Directa (MDI) y la otra es la Matriz de Influencia Indirecta (MII).

### Classify variables according to their influences

Rank	Variable	Variable
1	22 - COMP-GAD	22 - COMP-GAD
2	2 - POD-CONV	2 - POD-CONV
3	27 - UNASUR	16 - ASO-POP
4	11 - D-HITOS	21 - D-TURIS
5	21 - D-TURIS	5 - GES-LID
6	5 - GES-LID	27 - UNASUR
7	10 - D-GASTR	10 - D-GASTR
8	18 - USD-PROD	24 - P-CO-GAD
9	16 - ASO-POP	15 - DES-ART
10	43 - SEG-CIUD	11 - D-HITOS
11	8 - IDEN-CU	43 - SEG-CIUD
12	24 - P-CO-GAD	8 - IDEN-CU
13	12 - G-ACADE	12 - G-ACADE
14	15 - DES-ART	4 - LEG-BARR
15	33 - AC-VIAS	18 - USD-PROD
16	3 - EF-CONT	19 - PRE-PART
17	4 - LEG-BARR	29 - D-POL-GAD
18	6 - M-AMB	17 - INT-MIX
19	17 - INT-MIX	46 - VIAS-INT
20	32 - ESP-RECR	1 - GES-RH
21	34 - INF-TRAN	44 - SEG-POL
22	37 - TRAN-INTER	9 - ESP-COM
23	19 - PRE-PART	37 - TRAN-INTER
24	44 - SEG-POL	34 - INF-TRAN
25	46 - VIAS-INT	33 - AC-VIAS
26	29 - D-POL-GAD	3 - EF-CONT
27	40 - AA-POTAB	28 - D-POLIT
28	13 - SOS-PETR	32 - ESP-RECR
29	41 - RED-ELEC	6 - M-AMB
30	28 - D-POLIT	13 - SOS-PETR
31	23 - IMP-COG	23 - IMP-COG
32	1 - GES-RH	40 - AA-POTAB
33	31 - ESP-PASIV	41 - RED-ELEC
34	35 - POL-TRAN	31 - ESP-PASIV
35	9 - ESP-COM	35 - POL-TRAN
36	26 - FOR-PRIO	25 - MA-LEGAL
37	7 - RE-RIO	26 - FOR-PRIO
38	38 - EDUCA	14 - FIN-PRIV
39	25 - MA-LEGAL	7 - RE-RIO
40	20 - NE-PROVE	38 - EDUCA
41	42 - INTERNET	20 - NE-PROVE
42	14 - FIN-PRIV	30 - IMAG-PAIS
43	30 - IMAG-PAIS	36 - F-SALUD
44	36 - F-SALUD	42 - INTERNET
45	39 - EQ-URBA	39 - EQ-URBA
46	45 - SEDE-TUR	45 - SEDE-TUR

## 5.2 Ordenamiento de variables por Dependencia: directa/ indirecta

Se presentan dos tablas en orden decreciente: la una es la Matriz de influencia Directa (MDI) y la otra es la Matriz de Influencia Indirecta (MII).

## Classement par dépendance

Rank	Variable		Variable
1	21 - D-TURIS		21 - D-TURIS
2	11 - D-HITOS		11 - D-HITOS
3	31 - ESP-PASIV		45 - SEDE-TUR
4	45 - SEDE-TUR		8 - IDEN-CU
5	39 - EQ-URBA		39 - EQ-URBA
6	43 - SEG-CIUD		31 - ESP-PASIV
7	29 - D-POL-GAD		30 - IMAG-PAIS
8	8 - IDEN-CU		43 - SEG-CIUD
9	15 - DES-ART		15 - DES-ART
10	32 - ESP-RECR		33 - AC-VIAS
11	30 - IMAG-PAIS		29 - D-POL-GAD
12	44 - SEG-POL		44 - SEG-POL
13	22 - COMP-GAD		32 - ESP-RECR
14	33 - AC-VIAS		22 - COMP-GAD
15	36 - F-SALUD		10 - D-GASTR
16	42 - INTERNET		42 - INTERNET
17	40 - AA-POTAB		2 - POD-CONV
18	41 - RED-ELEC		38 - EDUCA
19	2 - POD-CONV		16 - ASO-POP
20	10 - D-GASTR		24 - P-CO-GAD
21	16 - ASO-POP		36 - F-SALUD
22	24 - P-CO-GAD		27 - UNASUR
23	27 - UNASUR		40 - AA-POTAB
24	34 - INF-TRAN		41 - RED-ELEC
25	38 - EDUCA		34 - INF-TRAN
26	6 - M-AMB		46 - VIAS-INT
27	4 - LEG-BARR		26 - FOR-PRIO
28	18 - USO-PROD		6 - M-AMB
29	46 - VIAS-INT		5 - GES-LID
30	5 - GES-LID		9 - ESP-COM
31	26 - FOR-PRIO		4 - LEG-BARR
32	9 - ESP-COM		17 - INT-MIX
33	25 - MA-LEGAL		25 - MA-LEGAL
34	23 - IMP-COG		23 - IMP-COG
35	1 - GES-RH		18 - USO-PROD
36	17 - INT-MIX		1 - GES-RH
37	7 - RE-RIO		35 - POL-TRAN
38	19 - PRE-PART		19 - PRE-PART
39	20 - NE-PROVE		37 - TRAN-INTER
40	28 - D-POLIT		20 - NE-PROVE
41	37 - TRAN-INTER		28 - D-POLIT
42	3 - EF-CONT		7 - RE-RIO
43	14 - FIN-PRIV		12 - G-ACADE
44	35 - POL-TRAN		14 - FIN-PRIV
45	12 - G-ACADE		3 - EF-CONT
46	13 - SOS-PETR		13 - SOS-PETR



## ANEXO C: Resultados MACTOR

Mirar todos los resultados de la aplicación del software al caso de estudio en el link:  
<https://www.dropbox.com/home/Anexos%20Prospectiva%20BaranBorja2015?preview=MACTOR+Report+-+Ejercicio+A.pdf>

Entrada de las matrices

Matriz de Influencia Directa(MDI)

MDI	GAD-PARR	GAD-PRO	MUNI	ECO-SOLI	LID-BARRIAL	LID-GES-CU	LID-IDENT	ASO-ART	ASO-GASTR	ASO-TRANS	UNASUR
GAD-PARR	0	1	1	1	2	1	1	3	1	0	0
GAD-PRO	3	0	1	3	0	0	0	3	1	1	0
MUNI	1	0	0	1	1	1	1	3	2	2	0
ECO-SOLI	1	2	1	0	3	2	0	4	2	0	0
LID-BARRIAL	0	0	0	0	0	2	1	2	2	1	0
LID-GES-CU	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0
LID-IDENT	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
ASO-ART	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
ASO-GASTR	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
ASO-TRANS	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UNASUR	2	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0

©LIPSOR-EPTA-MACTOR

Matriz de Actores x Objetivos (2MAO)

2MAO	HITOS-TUR	MOVILL-TUR	CORREDOR-T	PRE-PARTIC	CRE-GAD	ALINR-GAD	EMPODE-LID	AS-ARTESA	SEGURIDAD
GAD-PARR	1	1	0	4	2	3	0	1	1
GAD-PRO	0	0	2	2	0	2	0	2	0
MUNI	1	1	0	2	0	0	0	2	3
ECO-SOLI	0	0	0	0	1	1	2	3	0
LID-BARRIAL	0	0	0	0	0	0	3	2	1
LID-GES-CU	0	2	0	0	0	0	2	1	1
LID-IDENT	1	0	0	0	0	0	2	2	1
ASO-ART	0	3	2	0	0	0	0	4	1
ASO-GASTR	0	2	0	0	0	0	0	1	1
ASO-TRANS	0	2	0	0	0	0	0	0	0
UNASUR	1	-2	0	0	0	0	0	2	2

©LIPSOR-EPTA-MACTOR

The sign indicates whether the actor is likely to reach objective or not.

0: Objective has a bleak outcome

1: Objective jeopardises the actor's operating procedures (management, etc...) / is vital for its operating procedures

2: Objective jeopardises the success of the actor's projects / is vital for the success of its projects

3: Objective jeopardises the accomplishment of the actor's mission / is indispensable for its missions

4: Objective jeopardises the actor's existence / is indispensable for its existence

## Resultados del estudio

Matriz de Influencia Directa e Indirecta

MDII Matriz de Influencia Directa e Indirecta

MDII	GAD-PARR	GAD-PRO	MUNI	ECO-SOLI	LID-BARRIAL	LID-GES-CU	LID-IDENT	ASO-ART	ASO-GASTR	ASO-TRANS	UNASUR	∑
GAD-PARR	3	2	3	3	6	6	4	11	8	4	0	47
GAD-PRO	6	3	3	5	6	4	2	11	6	2	0	45
MUNI	4	2	2	2	5	5	4	9	7	4	0	42
ECO-SOLI	4	3	3	4	6	6	4	12	9	4	0	51
LID-BARRIAL	1	0	0	0	2	3	2	5	4	2	0	17
LID-GES-CU	1	0	0	0	2	2	2	4	3	2	0	14
LID-IDENT	0	0	0	0	2	2	2	3	3	2	0	12
ASO-ART	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
ASO-GASTR	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
ASO-TRANS	2	1	1	1	2	1	1	2	1	0	0	12
UNASUR	5	2	3	3	3	2	2	5	4	3	0	32
Di	23	10	13	14	32	29	21	63	46	23	0	274

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Values represent direct and indirect influences between actors:  
The higher the value, the more influence the actor has on the other.

Matriz de Competitividad (MIDI)

	$R_i^*$
GAD-PARR	1,80
GAD-PRO	2,10
MUNI	1,86
ECO-SOLI	2,25
LID-BARRIAL	0,32
LID-GES-CU	0,24
LID-IDENT	0,22
ASO-ART	0,00
ASO-GASTR	0,00
ASO-TRANS	0,25
UNASUR	1,95

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

$R_i^*$  is the competitiveness of actor  $i$  considering its max: influences; direct and indirect dependence; and feedback.

Max. Matriz de Influencia Directa e Indirecta

1.1. Matriz Máxima de Directa e Indirecta (MMDII)

MMDII	GAD-PARR	GAD-PRO	MUNI	ECO-SOLI	LID-BARRIAL	LID-GES-CU	LID-IDENT	ASO-ART	ASO-GASTR	ASO-TRANS	UNASUR	IMAXI
GAD-PARR	0	1	1	1	2	2	1	3	2	1	0	14
GAD-PRO	3	0	1	3	3	2	1	3	2	1	0	19
MUNI	2	1	0	1	1	1	1	3	2	2	0	14
ECO-SOLI	2	2	1	0	3	2	1	4	2	1	0	18
LID-BARRIAL	1	0	0	0	0	2	1	2	2	1	0	9
LID-GES-CU	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	6
LID-IDENT	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	5
ASO-ART	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
ASO-GASTR	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
ASO-TRANS	2	1	1	1	2	1	1	2	1	0	0	12
UNASUR	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	13
DMAXI	13	6	5	7	15	12	8	22	15	9	0	112

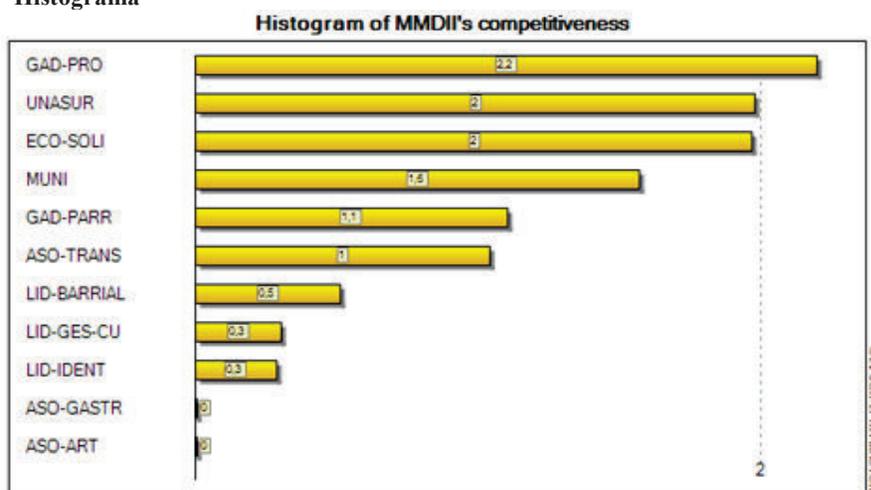
Values represent maximum direct and indirect influences between actors:  
The higher the value, the more influence the actor has on the other.

1.2. Matriz Máxima de Competitividad (MMIDI) (Vector)

	$Q_i$
GAD-PARR	1,1
GAD-PRO	2,2
MUNI	1,6
ECO-SOLI	2,0
LID-BARRIAL	0,5
LID-GES-CU	0,3
LID-IDENT	0,3
ASO-ART	0,0
ASO-GASTR	0,0
ASO-TRANS	1,0
UNASUR	2,0

$Q_i^*$  is the competitiveness of actor i considering its max: influences; direct and indirect dependence; and feedback.

1.3. Histograma



Matriz ACTOR x OBJETIVOS SIMPLE

1.1 Matriz Actor x Objetivos Simple (1MAO)

1MAO	HITOS-TUR	MOVILI-TUR	CORREDOR-T	PRE-PARTIC	CRE-GAD	ALINR-GAD	EMPODE-LID	AS-ARTESA	SEGURIDAD	Absolute sum
GAD-PARR	1	1	0	1	1	1	0	1	1	7
GAD-PRO	0	0	1	1	0	1	0	1	0	4
MUNI	1	1	0	1	0	0	0	1	1	5
ECO-SOLI	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4
LID-BARRIAL	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
LID-GES-CU	0	1	0	0	0	0	1	1	1	4
LID-IDENT	1	0	0	0	0	0	1	1	1	4
ASO-ART	0	1	1	0	0	0	0	1	1	4
ASO-GASTR	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3
ASO-TRANS	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
UNASUR	1	-1	0	0	0	0	0	1	1	4
Number of agreements	4	6	2	3	2	3	4	10	8	
Number of disagreements	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	
Number of positions	4	7	2	3	2	3	4	10	8	

© UPSOR-EPTA/MACTOR

- 1: actor unlikely to achieve objective
- 0: Neutral position
- 1: actor likely to achieve objective

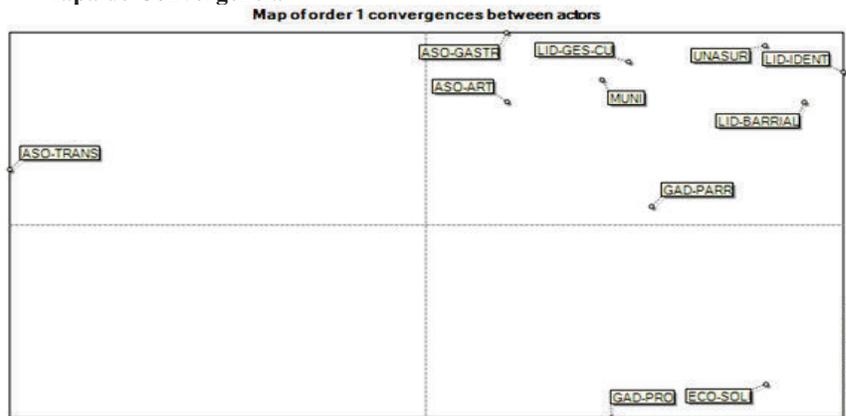
1.2 Matriz de convergencia (ICAA)

1CAA	GAD-PARR	GAD-PRO	MUNI	ECO-SOLI	LID-BARRIAL	LID-GES-CU	LID-IDENT	ASO-ART	ASO-GASTR	ASO-TRANS	UNASUR
GAD-PARR	0	3	5	3	2	3	3	3	3	1	3
GAD-PRO	3	0	2	2	1	1	1	2	1	0	1
MUNI	5	2	0	1	2	3	3	3	3	1	3
ECO-SOLI	3	2	1	0	2	2	2	1	1	0	1
LID-BARRIAL	2	1	2	2	0	3	3	2	2	0	2
LID-GES-CU	3	1	3	2	3	0	3	3	3	1	2
LID-IDENT	3	1	3	2	3	3	0	2	2	0	3
ASO-ART	3	2	3	1	2	3	2	0	3	1	2
ASO-GASTR	3	1	3	1	2	3	2	3	0	1	2
ASO-TRANS	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0
UNASUR	3	1	3	1	2	2	3	2	2	0	0
Number of convergences	29	14	26	15	19	24	22	22	21	5	19

© UPSOR-EPTA/MACTOR

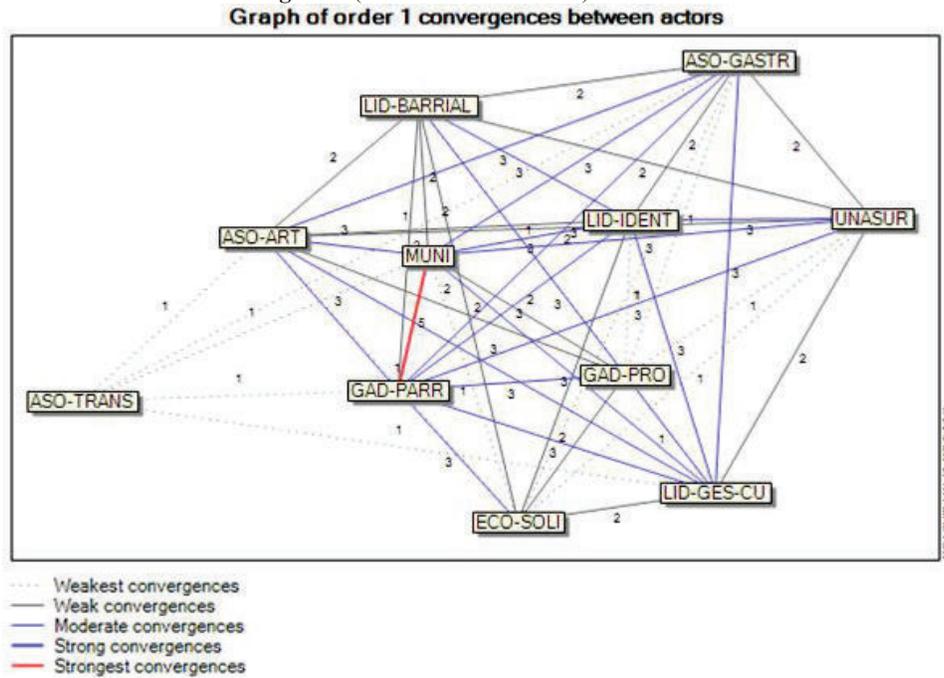
The values represent the degree of convergence: the higher the intensity, the more actors have common interests

1.3 Mapa de Convergencia



© UPSOR-EPTA/MACTOR

1.4 Gráfico de Convergencia (visualización al 100%)



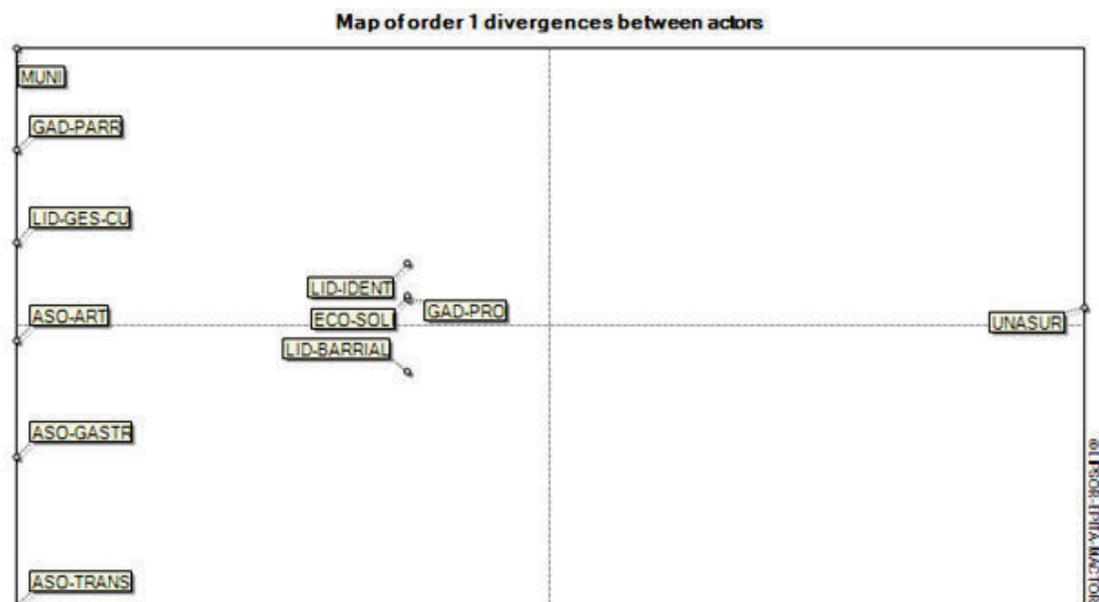
1.5 Matriz de Divergencia (1DAA)

1DAA

	GAD-PARR	GAD-PRO	MUNI	ECO-SOLI	LID-BARRIAL	LID-GES-CU	LID-IDENT	ASO-ART	ASO-GASTR	ASO-TRANS	UNASUR
GAD-PARR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
GAD-PRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MUNI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ECO-SOLI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LID-BARRIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LID-GES-CU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
LID-IDENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ASO-ART	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ASO-GASTR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ASO-TRANS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
UNASUR	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0
Number of divergences	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	6

The values represent the degree of divergence: the higher the intensity, the more actors have diverging interests

## 1.6 Mapa Matriz de Divergencia



## Matriz ACTOR x OBJETIVOS 2MAO

### 1.1. Matriz Actor x Objetivos (2MAO)

2MAO	HITOS-TUR	MOVILL-TUR	CORREDOR-T	PRE-PARTIC	CRE-GAD	ALINR-GAD	EMPODE-LID	AS-ARTESA	SEGURIDAD	Absolute sum
GAD-PARR	1	1	0	4	2	3	0	1	1	13
GAD-PRO	0	0	2	2	0	2	0	2	0	8
MUNI	1	1	0	2	0	0	0	2	3	9
ECO-SOLI	0	0	0	0	1	1	2	3	0	7
LID-BARRIAL	0	0	0	0	0	0	3	2	1	6
LID-GES-CU	0	2	0	0	0	0	2	1	1	6
LID-IDENT	1	0	0	0	0	0	2	2	1	6
ASO-ART	0	3	2	0	0	0	0	4	1	10
ASO-GASTR	0	2	0	0	0	0	0	1	1	4
ASO-TRANS	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
UNASUR	1	-2	0	0	0	0	0	2	2	7
Number of agreements	4	11	4	8	3	6	9	20	11	
Number of disagreements	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	
Number of positions	4	13	4	8	3	6	9	20	11	

© IPSOR-EPITA-MACTOR

The sign indicates whether the actor is likely to reach objective or not.

0: Objective has a bleak outcome

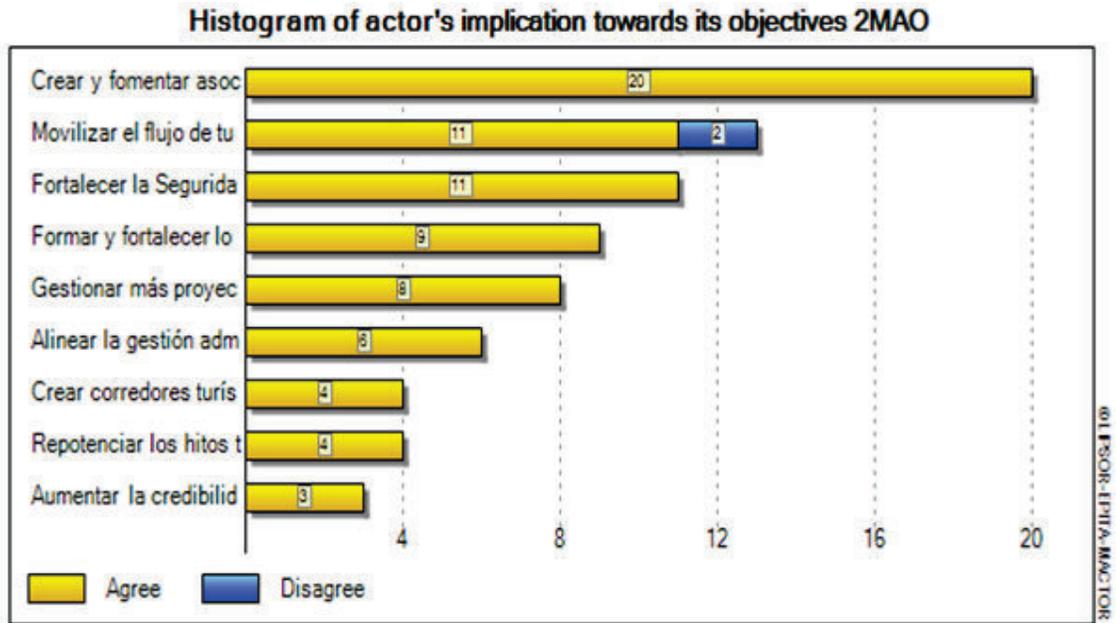
1: Objective jeopardises the actor's operating procedures (management, etc...) / is vital for its operating procedures

2: Objective jeopardises the success of the actor's projects / is vital for the success of its projects

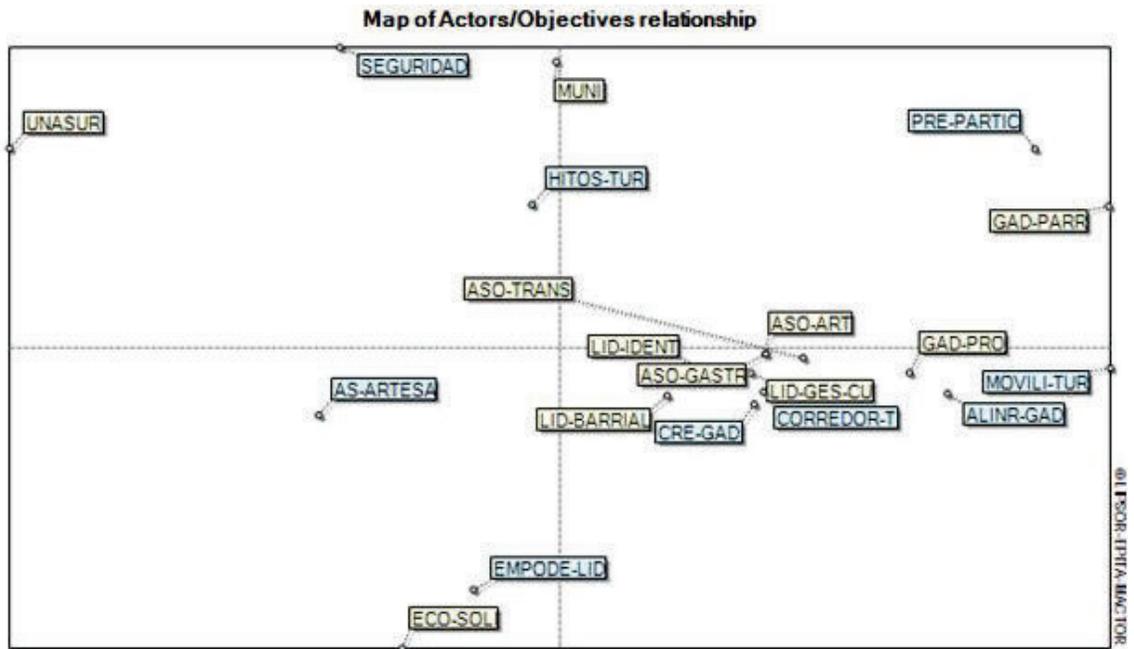
3: Objective jeopardises the accomplishment of the actor's mission / is indispensable for its missions

4: Objective jeopardises the actor's existence / is indispensable for its existence

**1.2. Histograma 2MAO**  
 Ordenado por actor a favor de los objetivos



**1.3. Mapa de Actores y Objetivos Asociados**



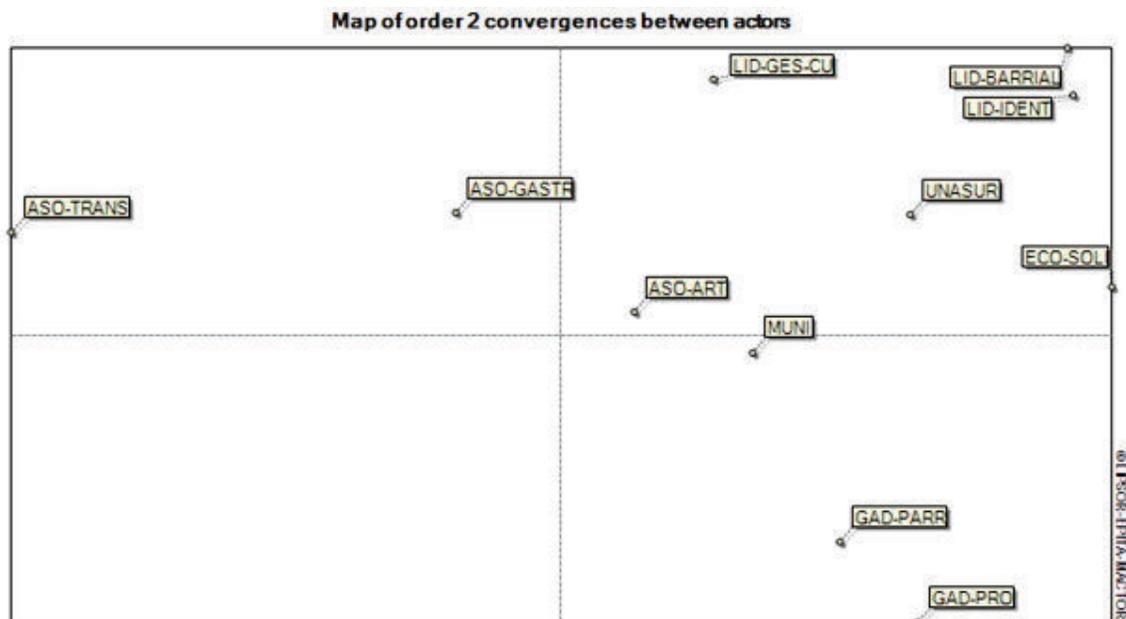
#### 1.4. Gráfico Matriz de Convergencia (2CAA)

2CAA	GAD-PARR	GAD-PRO	MUNI	ECO-SOLI	LID-BARRIAL	LID-GES-CU	LID-IDENT	ASO-ART	ASO-GASTR	ASO-TRANS	UNASUR
GAD-PARR	0,0	7,0	8,5	5,5	2,5	3,5	3,5	5,5	3,5	1,5	4,0
GAD-PRO	7,0	0,0	4,0	4,0	2,0	1,5	2,0	5,0	1,5	0,0	2,0
MUNI	8,5	4,0	0,0	2,5	4,0	5,0	5,0	7,0	5,0	1,5	5,5
ECO-SOLI	5,5	4,0	2,5	0,0	5,0	4,0	4,5	3,5	2,0	0,0	2,5
LID-BARRIAL	2,5	2,0	4,0	5,0	0,0	5,0	5,5	4,0	2,5	0,0	3,5
LID-GES-CU	3,5	1,5	5,0	4,0	5,0	0,0	4,5	6,0	4,0	2,0	3,0
LID-IDENT	3,5	2,0	5,0	4,5	5,5	4,5	0,0	4,0	2,5	0,0	4,5
ASO-ART	5,5	5,0	7,0	3,5	4,0	6,0	4,0	0,0	6,0	2,5	4,5
ASO-GASTR	3,5	1,5	5,0	2,0	2,5	4,0	2,5	6,0	0,0	2,0	3,0
ASO-TRANS	1,5	0,0	1,5	0,0	0,0	2,0	0,0	2,5	2,0	0,0	0,0
UNASUR	4,0	2,0	5,5	2,5	3,5	3,0	4,5	4,5	3,0	0,0	0,0
Number of convergences	45,0	29,0	48,0	33,5	34,0	38,5	36,0	48,0	32,0	9,5	32,5
Degree of convergence (%)	94,4										

© LIPSOB-EPITA-MACTOR

The values represent the degree of convergence: the higher the intensity, the more actors have common interests

#### 1.5. Mapa Matriz de Convergencia



© LIPSOB-EPITA-MACTOR

### POSICIONES VALORADAS PONDERADAS DE OBJETIVOS ENTRE ACTORES

#### 1.1. Matriz Actor x Objetivos (3MAO)

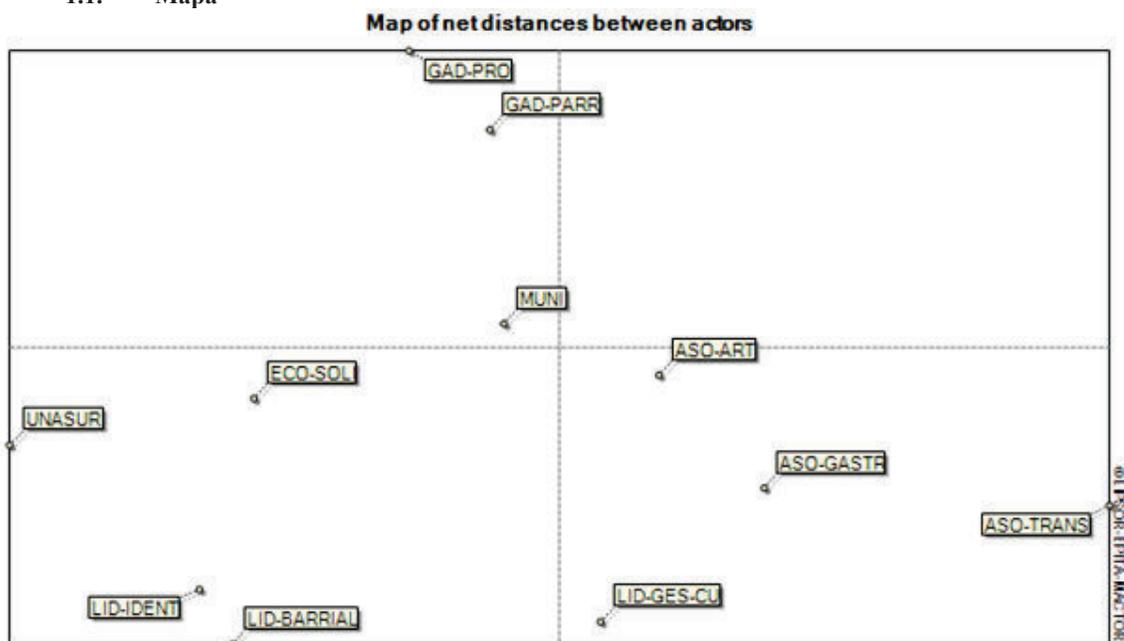
3MAO	HITOS-TUR	MOVILL-TUR	CORREDOR-T	PRE-PARTIC	CRE-GAD	ALINR-GAD	EMPODE-LID	AS-ARTESA	SEGURIDAD	Mobilisation
GAD-PARR	5,7	5,7	3,9	11,1	7,5	9,3	3,9	5,7	5,7	58,6
GAD-PRO	3,9	3,9	8,1	8,1	3,9	8,1	3,9	8,1	3,9	51,9
MUNI	5,8	5,8	3,9	7,6	3,9	3,9	3,9	7,6	9,5	51,9
ECO-SOLI	3,9	3,9	3,9	3,9	6,2	6,2	8,4	10,7	3,9	50,9
LID-BARRIAL	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	4,9	4,5	4,2	37,1
LID-GES-CU	3,9	4,4	3,9	3,9	3,9	3,9	4,4	4,1	4,1	36,6
LID-IDENT	4,1	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	4,4	4,4	4,1	36,5
ASO-ART	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	35,2
ASO-GASTR	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	35,2
ASO-TRANS	3,9	4,4	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	35,7
UNASUR	5,9	0,0	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	7,8	7,8	41,0
Number of agreements	48,8	43,7	47,2	58,1	48,8	54,8	49,4	64,7	55,1	
Number of disagreements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Degree of mobilisation	48,8	43,7	47,2	58,1	48,8	54,8	49,4	64,7	55,1	

© UPSOR-EPITA-MACTOR

Positive values represent the actor's mobilisation towards its objectives.  
Negative values represent the rate of opposition.

## DISTANCIA ENTRE ACTORES

### 1.1. Mapa



© UPSOR-EPITA-MACTOR

## ANEXO D: Resultados MORPHOL

Mirar todos los resultados de la aplicación del software al caso de estudio en el link: <https://www.dropbox.com/home/Anexos%20Prospectiva%20BaranBorja2015?preview=Rapport+final+Morphol-Ejercicio+A.pdf>

Domains	Variables	Linked scenarios				
		H1	H2	H3	H4	H5
Dominio Político-Institucional	Compromiso institucional del GAD Parroquial	Se implementa mejoras en los procesos administrativos 30 %	Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se reestructura totalmente los procesos internos a mediano plazo 20 %	Other (Compromiso institucional del GAD Parroquial) 0 %	
	Presupuestos Participativos	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal 25 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial 50 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal, provincial y permite la participación ciudadana 25 %	Other (Presupuestos Participativos) 0 %	
	Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas 80 %	Se amplían las competencias del GAD parroquial y la asignación de presupuestos 20 %	Other (Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial) 0 %		
Dominio Económico	Desarrollo turístico regional	Se promueve la imagen turística de la parroquia por medio de entidades privadas 10 %	Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano 45 %	El GAD parroquial promueve estrategias para incrementar el turismo pero no aporta recursos financieros	Se invierte en infraestructura vial para iniciar una cadena productiva agrícola entre parroquias 15 %	Other (Desarrollo turístico regional) 0 %
	Desarrollo de producción artesanal	No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes 45 %	Se crean nuevas asociaciones artesanales con enfoque netamente turístico 35 %	Otros organismos estatales invierten con capital semilla y recurso humano para generar alianzas estratégicas a largo plazo	Other (Desarrollo de producción artesanal) 0 %	
Dominio Histórico-Cultural	Identidad cultural de la parroquia	El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	Un boom turístico repercute en la productividad artística y la gestión de la cultura	El Municipio y GAD Provincial aportan con capacitación para formar nuevos gestores culturales 25 %	Other (Identidad cultural de la parroquia) 0 %	
Dominio Social y Asentamiento Humano	Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles 35 %	Desarrollar e implementar un plan integral y agresivo para repotenciar los hitos turísticos por parte del Municipio	Seleccionar un único hito turístico para implementar un plan piloto con alcance económico-social 25 %	A mediano plazo ingresan nuevos actores que invertirán en otras atracciones turísticas 30 %	Other (Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes) 0 %
	Seguridad Ciudadana por cogestión	Otros organismos estatales, aparte de la Policía Nacional, aportan con planes e instrumentos 15 %	Se mantiene el estatus actual de la seguridad ciudadana y se incrementa el contingente policial 65 %	La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad	Other (Seguridad Ciudadana por cogestión) 0 %	

— 2 1 2 2 1 1 3 1 Ke Pr

----- 1 2 1 3 3 3 1 2 Ke

Domains	Variables	Linked scenarios				
		Hypotheses				
		H1	H2	H3	H4	H5
Dominio Político-Institucional	Compromiso institucional del GAD Parroquial	Se implementa mejoras en los procesos administrativos 30 %	Se mantiene la capacidad de gestión administrativa pero mejoran los canales de comunicación GAD-comunidad	Se reestructura totalmente los procesos internos a mediano plazo 20 %	Other (Compromiso institucional del GAD Parroquial) 0 %	
	Presupuestos Participativos	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal 25 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD provincial 50 %	El POA y PAC es coherente parcialmente con el GAD municipal, provincial y permite la participación ciudadana 25 %	Other (Presupuestos Participativos) 0 %	
	Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial	El GAD parroquial tiene fuerte presión de la comunidad para impulsar políticas 80 %	Se amplían las competencias del GAD parroquial y la asignación de presupuestos 20 %	Other (Fortalecimiento y políticas del GAD Parroquial) 0 %		
Dominio Económico	Desarrollo turístico regional	Se promueve la imagen turística de la parroquia por medio de entidades privadas 10 %	Se realizan convenios entre GAD's parroquiales para promover el capital humano 45 %	El GAD parroquial promueve estrategias para incrementar el turismo pero no aporta recursos financieros	Se invierte en infraestructura vial para iniciar una cadena productiva agrícola entre parroquias 15 %	Other (Desarrollo turístico regional) 0 %
	Desarrollo de producción artesanal	No se crean nuevas asociaciones artesanales sino que se fortalecen las existentes 45 %	Se crean nuevas asociaciones artesanales con enfoque netamente turístico 35 %	Otros organismos estatales invierten con capital semilla y recurso humano para generar alianzas estratégicas a largo plazo	Other (Desarrollo de producción artesanal) 0 %	
Dominio Histórico-Cultural	Identidad cultural de la parroquia	El GAD parroquial no invierte en gestión cultural y la comunidad mantiene sus tradiciones	Un boom turístico repercute en la productividad artística y la gestión de la cultura	El Municipio y GAD Provincial aportan con capacitación para formar nuevos gestores culturales 25 %	Other (Identidad cultural de la parroquia) 0 %	
Dominio Social y Asentamiento Humano	Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes	Realizar mejoras en la infraestructura vial y de servicios básicos de los hitos turísticos tangibles 35 %	Desarrollar e implementar un plan integral y agresivo para repotenciar los hitos turísticos por parte del Municipio	Seleccionar un único hito turístico para implementar un plan piloto con alcance económico-social 25 %	A mediano plazo ingresan nuevos actores que invertirán en otras atracciones turísticas 30 %	Other (Fortalecer hitos turísticos tangibles existentes) 0 %
	Seguridad Ciudadana por cogestión	Otros organismos estatales, aparte de la Policía Nacional, aportan con planes e instrumentos 15 %	Se mantiene el estatus actual de la seguridad ciudadana y se incrementa el contingente policial 65 %	La comunidad presiona fuertemente para implementar planes de manera urgente en materia de seguridad	Other (Seguridad Ciudadana por cogestión) 0 %	

— 2 1 1 2 1 1 1 3 Pr

--- 2 2 1 3 1 1 1 3 Pr

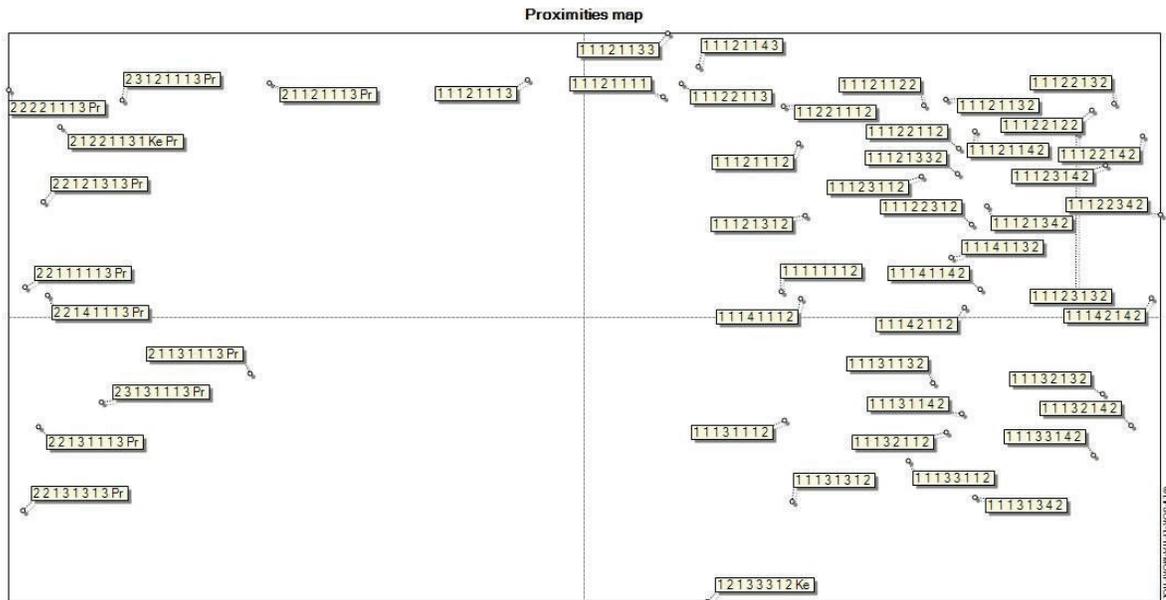
## Indicator matrix

Indicator matrix				
	CT	CM	CX	List of closest scenarios
1 : 2 1 2 2 1 1 3 1 Ke Pr	201	7	0	6;12;13;17;22;38;44
2 : 1 1 1 2 1 1 1 2	280	12	0	3;4;5;8;16;18;24;27;30;40;43;48
3 : 1 1 1 2 1 1 4 2	264	9	0	2;5;7;9;19;25;30;31;33
4 : 1 1 1 2 2 1 1 2	260	9	0	2;7;10;11;16;28;35;41;47
5 : 1 1 1 2 1 1 3 2	260	9	0	2;3;10;14;26;30;32;42;49
6 : 2 2 1 3 1 1 1 3 Pr	189	6	0	1;21;22;23;34;44
7 : 1 1 1 2 2 1 4 2	244	8	0	3;4;10;15;19;36;46;47
8 : 1 1 1 3 1 1 1 2	268	8	0	2;9;11;14;24;29;37;48
9 : 1 1 1 3 1 1 4 2	252	7	0	3;8;14;15;31;39;50
10 : 1 1 1 2 2 1 3 2	240	6	0	4;5;7;20;26;47
11 : 1 1 1 3 2 1 1 2	248	6	0	4;8;15;20;29;35
12 : 2 1 1 2 1 1 1 3 Pr	233	4	0	1;13;21;27
13 : 2 3 1 2 1 1 1 3 Pr	195	3	0	1;12;23
14 : 1 1 1 3 1 1 3 2	248	5	0	5;8;9;20;42
15 : 1 1 1 3 2 1 4 2	232	6	0	7;9;11;20;39;46
16 : 1 1 1 2 3 1 1 2	254	5	0	2;4;19;26;29
17 : 2 2 1 2 1 3 1 3 Pr	171	2	0	1;34
18 : 1 1 1 2 1 3 1 2	250	5	0	2;25;28;32;37
19 : 1 1 1 2 3 1 4 2	238	5	0	3;7;16;26;39
20 : 1 1 1 3 2 1 3 2	228	4	0	10;11;14;15
21 : 2 1 1 3 1 1 1 3 Pr	221	3	0	6;12;23
22 : 2 2 1 4 1 1 1 3 Pr	180	3	0	1;6;44
23 : 2 3 1 3 1 1 1 3 Pr	183	3	0	6;13;21
24 : 1 1 1 4 1 1 1 2	259	6	0	2;8;31;35;42;48
25 : 1 1 1 2 1 3 4 2	234	5	0	3;18;32;36;50
26 : 1 1 1 2 3 1 3 2	234	4	0	5;10;16;19
27 : 1 1 1 2 1 1 1 3	261	6	0	2;12;33;41;43;49
28 : 1 1 1 2 2 3 1 2	230	3	0	4;18;36
29 : 1 1 1 3 3 1 1 2	242	4	0	8;11;16;39
30 : 1 1 1 2 1 1 2 2	254	4	0	2;3;5;47
31 : 1 1 1 4 1 1 4 2	243	5	0	3;9;24;42;46
32 : 1 1 1 2 1 3 3 2	230	3	0	5;18;25
33 : 1 1 1 2 1 1 4 3	245	3	0	3;27;49
34 : 2 2 1 3 1 3 1 3 Pr	159	2	0	6;17
35 : 1 1 1 4 2 1 1 2	239	4	0	4;11;24;46
36 : 1 1 1 2 2 3 4 2	214	3	0	7;25;28
37 : 1 1 1 3 1 3 1 2	238	3	0	8;18;50
38 : 2 2 2 2 1 1 1 3 Pr	155	1	0	1
39 : 1 1 1 3 3 1 4 2	226	4	0	9;15;19;29
40 : 1 1 2 2 1 1 1 2	234	1	0	2
41 : 1 1 1 2 2 1 1 3	241	2	0	4;27
42 : 1 1 1 4 1 1 3 2	239	4	0	5;14;24;31
43 : 1 1 1 2 1 1 1 1	247	2	0	2;27
44 : 2 2 1 1 1 1 1 3 Pr	176	3	0	1;6;22
45 : 1 2 1 3 3 3 1 2 Ke	180	0	0	
46 : 1 1 1 4 2 1 4 2	223	4	0	7;15;31;35
47 : 1 1 1 2 2 1 2 2	234	4	0	4;7;10;30
48 : 1 1 1 1 1 1 1 2	255	3	0	2;8;24
49 : 1 1 1 2 1 1 3 3	241	3	0	5;27;33
50 : 1 1 1 3 1 3 4 2	222	3	0	9;25;37

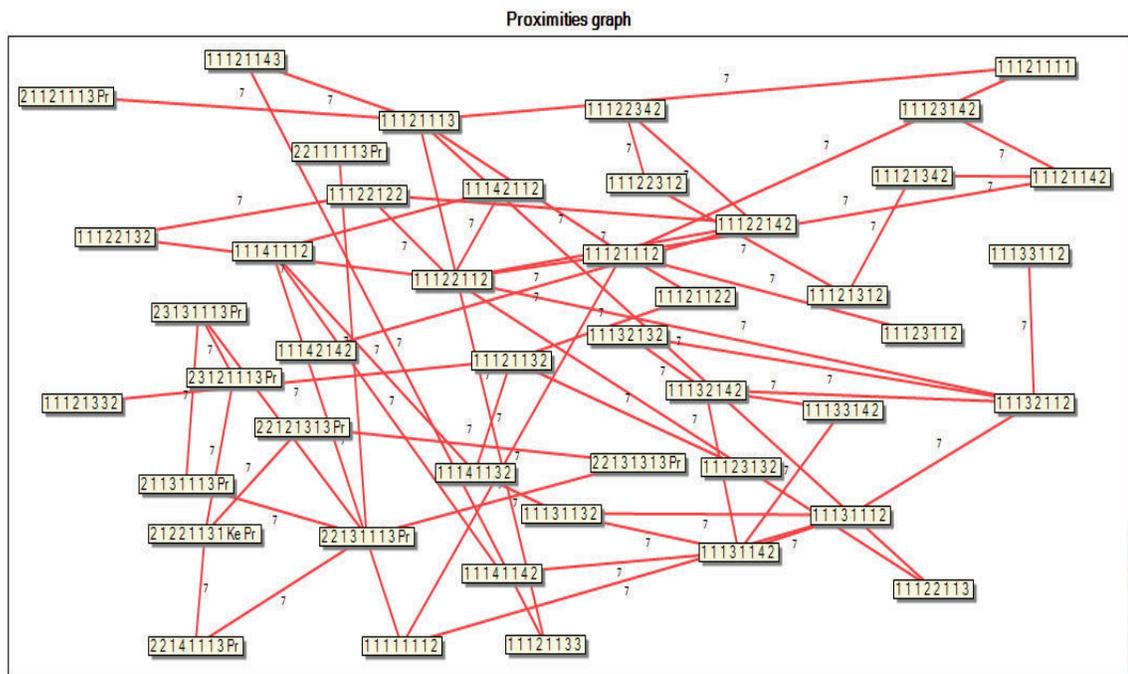
© UPSOR-EPRI/MORPHOL

These values are compatibility indicators between scenarios.

### Proximities Map



### Proximities Graph



- ..... Most remote scenarios
- Remote scenarios
- Moderately close scenarios
- Close scenarios
- Closest scenarios