

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Departamento de Posgrados

Maestría en Administración de Empresas



Título:

“Propuesta para Gestión de Parques Urbanos: El caso del Parque Miraflores-Cuenca”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Autor:

Valeria Fernanda Villavicencio Vega

Director:

Magister Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca-Ecuador

2015

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria:

El presente trabajo lo dedico a Katty y Mateo, el oxígeno de mi vida.

Agradecimientos:

A mi Dios, que toma mis miserias y las convierte en perfección cada día.

A mis padres, por darme la vida, a mis hermanos por estar cuando menos lo espero y más lo necesito.

A mi director de tesis Ing. Xavier Ortega, por el tiempo que me ha obsequiado.

A mis amigos, por levantarme cuando caigo.

TABLA DE CONTENIDO

1	CAPÍTULO 1.....	1
1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	ANTECEDENTES DEL PARQUE MIRAFLORES	2
1.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL ÍNDICE VERDE URBANO	5
1.4	REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN ESPACIOS PÚBLICOS.....	7
2	CAPÍTULO 2.....	16
2.1	DIAGNÓSTICO DEL PARQUE MIRAFLORES.....	16
2.1.1	<i>Dinámica de visitas al Parque Miraflores</i>	<i>16</i>
2.1.2	<i>Herramientas Administrativas del Parque Miraflores</i>	<i>20</i>
2.1.3	<i>Recursos Humanos destinados al Parque Miraflores</i>	<i>22</i>
2.1.4	<i>Análisis de la Infraestructura Actual del Parque Miraflores</i>	<i>24</i>
2.1.5	<i>Alianzas Estratégicas</i>	<i>42</i>
2.2	COMPETENCIA ACTUAL.....	43
2.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS E INFRAESTRUCTURA QUE GENERAN MAYOR DINAMISMO AL PARQUE MIRAFLORES	45
2.3.1	<i>Análisis del ambiente.....</i>	<i>45</i>
2.3.1.1	Factores Económicos	45
2.3.1.2	Factores Socio- Culturales	47
2.3.1.2.1	Grado de formación	47
2.3.1.2.2	Seguridad Ciudadana	48
2.3.1.2.3	Conductas de Consumo.....	49
2.3.1.2.4	Defensa del consumidor.....	52
2.3.1.2.5	Distribución de la población	52
2.3.1.2.6	Cambios en la familia	54
2.3.1.2.7	Valores Sociales.....	56
2.3.1.2.8	Calidad de Vida.....	56
2.3.2	<i>Análisis de los Servicios necesarios en el parque Miraflores</i>	<i>58</i>
2.3.3	<i>Propuesta de la nueva infraestructura para el parque Miraflores.....</i>	<i>62</i>
3	CAPÍTULO 3.....	65
3.1	ANTECEDENTES	65

3.2	MARCO LEGAL	70
3.2.1	<i>Figuras asociativas</i>	70
3.2.1.1	Compañía de Economía Mixta.....	70
3.2.1.2	Consortio.....	71
3.2.1.3	Unidad Ejecutora	71
3.2.1.4	Alianza Estratégica	71
3.2.1.5	FUSION.....	72
3.2.2	<i>Normativas que rigen en la empresa EMAC EP respecto de su capacidad asociativa..</i>	72
3.2.2.1	Análisis legal de capacidad asociativa empresa EMAC EP	75
3.3	ALIANZA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA RELACIÓN PÚBLICO- PRIVADO	78
4	CAPÍTULO 4.....	79
4.1	MISIÓN	79
4.2	VISIÓN.....	79
4.3	VALORES ORGANIZACIONALES	79
4.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	80
4.5	ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).....	81
4.5.1	<i>Factores Externos</i>	81
4.5.2	<i>Factores Internos</i>	82
4.6	PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING.....	84
4.6.1	<i>Definición del público objetivo</i>	84
4.6.2	<i>Perfil del visitante</i>	84
4.6.3	<i>Segmentación del mercado- target</i>	92
4.6.4	<i>Marketing</i>	93
4.6.4.1	Formulación de los objetivos de Marketing para el parque Miraflores	93
4.6.4.2	Análisis de los principales competidores	93
4.6.5	<i>Estrategias</i>	98
4.6.5.1	Estrategias de Posicionamiento.....	98
4.6.6	<i>Marketing Mix</i>	100
4.6.6.1	Características de la P de Producto	100
4.6.6.1.1	Definición de Marca para el parque Miraflores.....	101

4.6.6.1.2	Definición de Eslogan para el parque Miraflores	103
4.6.6.1.3	Definición del logo para el parque Miraflores.....	103
4.6.6.1.4	Implementación de la Calidad como ventaja competitiva	104
4.6.6.1.5	Cadena de Valor en el Servicio	105
4.6.6.2	Características de la P de punto de venta	106
4.6.6.3	Características de la P de promoción	108
4.6.6.3.1	Plan Anual de Comunicación para el parque Miraflores	108
4.6.6.3.2	Principales Medios de Comunicación	108
4.6.6.3.3	Promoción de Ventas	111
4.6.6.3.3.1	Paquetes promocionales.....	112
4.6.6.3.3.2	Organización de eventos en el parque Miraflores	114
4.6.6.3.4	Relaciones Públicas.....	114
4.6.6.4	Características de la P de precio	115
4.7	REGLAMENTOS INTERNOS	115
4.7.1	<i>Reglamento interno para los patrocinadores</i>	<i>115</i>
4.7.2	<i>Reglamento para vendedores del Sector Autónomo del parque Miraflores.</i>	<i>119</i>
4.8	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PARQUE MIRAFLORES	120
4.8.1	<i>Perfiles de Cargo para la Estructura Organizacional propuesta</i>	<i>122</i>
4.8.2	<i>Estrategias de reclutamiento, selección, contratación e inducción</i>	<i>130</i>
4.8.2.1	Reclutamiento y Selección.....	130
4.8.2.1.1	Conformación	130
4.8.2.1.2	Responsabilidades.....	131
4.8.2.1.2.1	De la Dirección de Talento Humano.....	131
4.8.2.1.2.2	Del Tribunal de Méritos y Oposición	132
4.8.2.2	Sobre las Convocatorias.....	132
4.8.2.3	Sobre las Inscripciones	133
4.8.2.4	Sobre el Concurso de Méritos y Oposición.....	133
4.8.2.5	De los nombramientos	134
4.8.2.5.1	De las servidoras y servidores de libre designación y remoción	134
4.8.2.5.2	De los nombramientos para servidores de carrera.....	135
4.8.2.6	De la Inducción.....	135

4.8.2.6.1	Inducción General	136
4.8.2.6.2	Inducción Específica	136
4.8.2.6.3	Evaluación y Seguimiento.....	136
4.8.2.7	Capacitación	137
4.8.2.7.1	Fines del Plan de Capacitación.....	137
4.8.2.7.2	Objetivos del Plan de Capacitación y Desarrollo	138
4.8.2.7.3	Contenido del Plan de Capacitación y Desarrollo	139
4.8.2.8	Estrategias de motivación y desarrollo del personal	139
4.8.2.9	Remuneraciones Talento Humano y Programa de Capacitación	140
4.9	PROYECCIONES FINANCIERAS	142
4.9.1	<i>Proyección de Ingresos</i>	142
4.9.2	<i>Proyección de Costos</i>	144
4.9.3	<i>Estado de resultados</i>	146
4.10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
4.11	ANEXOS.....	150

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Esquema de prestación de servicios públicos en México.....	13
Tabla 2 Esquemas APP	14
Tabla 3 Oportunidades	81
Tabla 4 Amenazas	82
Tabla 5 Fortalezas	82
Tabla 6 Debilidades.....	83
Tabla 7 Principales parques de Cuenca	94
Tabla 8 Ventajas competitivas del parque Miraflores frente a sus competidores.....	99
Tabla 9 Plan Anual de Comunicación- Medio Radios	109
Tabla 10 Plan anual de Comunicación- Medio: Prensa Escrita.....	110
Tabla 11 Plan Anual de Comunicación- Página WEB	110
Tabla 12 Plan Anual de Comunicación- Medio: Redes Sociales	111
Tabla 13 Total Remuneraciones Talento Humano parque Miraflores	141
Tabla 14 Programa de Capacitación.....	141
Tabla 15 Proyección de Ingresos parque Miraflores	142
Tabla 16 Proyección de Costos parque Miraflores.....	144
Tabla 17 Estado de Resultados.....	146

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Radio de Influencia Zonal.....	4
Figura 2 Densidad Poblacional Urbana Cuenca.....	5
Figura 3 Índice Verde Urbano Nacional	6
Figura 4 Índice Verde Urbano Provincial	6
Figura 5 Índice Verde Urbano Azuay	7
Figura 6 Comportamiento de visitas al parque Miraflores	17
Figura 7 Número de personas con la que visita el parque Miraflores	18
Figura 8 Visita el parque sólo o acompañado	19
Figura 9 Duración de la visita al parque Miraflores.....	20
Figura 10 Estado Actual Parque Miraflores	31
Figura 11 Percepción ciudadana Señalización del parque.....	32
Figura 12 Percepción ciudadana Parqueaderos del parque	33
Figura 13 Percepción ciudadana estado de camineras del parque	33
Figura 14 Percepción ciudadana Atención/información personalizada en el parque	34
Figura 15 Percepción ciudadana sobre material de información disponible en el parque	35
Figura 16 Percepción ciudadana Áreas recreativas y de descanso	35
Figura 17 Percepción ciudadana servicio de Restaurante/Cafetería en el parque	36
Figura 18 Percepción ciudadana Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del parque	37
Figura 19 Percepción ciudadana Venta de productos y recuerdos	37
Figura 20 Percepción ciudadana Baterías Sanitarias parque	38
Figura 21 Percepción ciudadana sobre servicio de guía en el parque	38
Figura 22 Percepción ciudadana valoración general de visita al parque	39
Figura 23 Percepción ciudadana cumplimiento expectativas de visita al parque	39
Figura 24 Percepción ciudadana estado de conservación del Área Verde	40
Figura 25 Percepción ciudadana ausencia de ruido	40
Figura 26 Percepción ciudadana Afluencia de visitantes	41

Figura 27	Percepción ciudadana de la seguridad durante la visita al parque.....	41
Figura 28	Opinión ciudadanía Parque más importante de la ciudad	44
Figura 29	Principales razones para que un parque sea importante	44
Figura 30	Inversión pública Ecuador	45
Figura 31	Inversión pública Ecuador como porcentaje del PIB	46
Figura 32	Inversión Pública en Latinoamérica como porcentaje del PIB	46
Figura 33	Analfabetismo Azuay	47
Figura 34	Población económicamente activa Azuay.....	50
Figura 35	Tipo de ocupación Azuay	51
Figura 36	Tipos de plazas de trabajo Azuay	51
Figura 37	Distribución Población Azuay	53
Figura 38	Tasa de crecimiento población Azuay	54
Figura 39	Estado Conyugal Azuay.....	55
Figura 40	Población que cuenta con Seguro Social en Azuay	55
Figura 41	Tecnologías de la Información y la Comunicación.....	57
Figura 42	Servicios Básicos en Azuay	57
Figura 43	Preferencia de kioscos.....	58
Figura 44	Productos que los ciudadanos quisieran en los kioscos	59
Figura 45	Percepción ciudadana sobre actividades que se deberían organizar en el parque	60
Figura 46	Criterios al momento de elegir un parque para visitar	61
Figura 47	Medio de Transporte utilizado para llegar al parque.....	62
Figura 48	Equipamiento/Infraestructura necesaria en el parque Miraflores.....	63
Figura 49	Cree que debería mantenerse la pista atlética en el parque?	64
Figura 50	Nivel de instrucción del visitante en porcentajes	85
Figura 51	Nivel de Instrucción del Visitante del parque	85
Figura 52	Edad del Visitante en porcentaje.....	86
Figura 53	Edad & Género visitantes	87
Figura 54	Ingresos mensuales en porcentaje.....	87
Figura 55	Ingresos mensuales vs. Género visitantes	88
Figura 56	Estado civil del visitante en porcentaje.....	88

Figura 57 Estado Civil vs. Género del visitante	89
Figura 58 Ingresos mensuales vs. Estado Civil	89
Figura 59 Ingresos vs. Ocupación visitantes	90
Figura 60 Ocupación del visitante en porcentaje.....	91
Figura 61 Ocupación & Género visitante	91
Figura 62 Parroquia Visitante en porcentajes.....	92
Figura 63 Principales parques que recuerda la ciudadanía	95
Figura 64 Otros parques que recuerda la ciudadanía.....	96
Figura 65 Qué parque conoce la ciudadanía.....	97
Figura 66 Parques visitados por la ciudadanía	97
Figura 67 Motivación para visitar el parque.....	102
Figura 68 Propuesta de Logotipo Parque Miraflores.....	103
Figura 69 Cadena de valor parque Miraflores	105
Figura 70 Propuesta de Kioscos	112
Figura 71 Preferencia de días de visita al parque	113
Figura 72 Propuesta de Estructura Organizacional Parque Miraflores.....	122

INDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Encuesta para los visitantes del parque Miraflores.....	150
Anexos 2 Formularios Procedimientos Talento Humano	154

Resumen

Contar con un Modelo de Gestión como herramienta de planificación para un adecuado manejo del espacio público es sin duda fundamental al hablar de espacios públicos adecuados, sustentables, dinámicos, seguros, organizados, para ser el punto de encuentro de los ciudadanos.

Es sin duda competencia del sector público, el gestionar los recursos necesarios para un adecuado manejo del espacio público, sin embargo es evidente que existe un involucramiento de la empresa privada en varios de los espacios públicos más representativos en EEUU y Europa que dan muestras de que el fortalecimiento público - privado funciona adecuadamente y puede convertirse en un modelo exitoso de administración sustentable.

Una vez identificados los principales factores de interés entre los potenciales usuarios de los espacios públicos, se procederá con la elaboración de la propuesta de un Modelo de Gestión como herramienta para una adecuada administración del espacio público.

Palabras Clave

Modelo de Gestión, planificación, alianzas estratégicas público-privadas

ABSTRACT

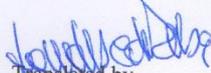
Having a management model that implies a planning concept for the proper management of public space; is without doubt, essential when talking about sustainable, dynamic, secure, and organized public spaces that are a suitable meeting point for the citizens.

It is certainly the competence of the public sector, to manage the necessary resources for the proper management of public space; however, it is evident that the private companies are also involved in several of the most representative public spaces in the United States and Europe. This demonstrates that the public - private consolidation works well, and can become a successful model of sustainable management.

Once the main factors of interest are identified among the potential users of public spaces, we will proceed with the preparation of the proposal for a management model as a tool for the adequate administration of public space

Keywords: Management Model, Planning, Public-Private Strategic Alliances


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

1 CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

“Incorporar un desarrollo sustentable y gobernanza en la gestión y planificación del espacio público es fundamental si el objetivo se centra en un manejo exitoso y de calidad para los ciudadanos que hacen uso del espacio público”. (Page, S., 1994).

“Una buena gestión y planificación dependerá de fortalezas técnico-administrativas de gobiernos locales en Latinoamérica que permitan incorporar perspectivas de sustentabilidad y gobernanza”. (Flores, 2012)

Según (Flores, 2012), la investigación nace con una explicación general de la relación histórica de la ecología con la gestión y planificación de áreas verdes urbanas y cómo esa relación desembocó en la visión actual de desarrollo sustentable en dichas áreas. En ese estudio se señala que el marco teórico relacionado con áreas verdes ha incorporado conceptos de desarrollo sustentable y gobernanza, esto ha derivado en el desarrollo de indicadores económicos, ambientales y sociales aplicables en la gestión y planificación de áreas verdes. Según los autores la aplicación de tales indicadores, requiere considerar: “1) concepción multidisciplinaria de desarrollo sustentable; 2) formas particulares de gestión y planificación, y 3) la participación ciudadana es importante en la gestión y planificación, aunque existen fallos que necesitan detectarse y corregirse. Se discute también la capacidad que tienen los gobiernos locales para incorporar criterios y /o indicadores de desarrollo sustentable y gobernanza en la gestión y planificación”. (Flores, 2012)

En el contexto mundial se habla del manejo del espacio público de calidad, como es el caso del Departamento de Parques y Recreación de New York, creando estrategias apropiadas para un efectivo manejo de parques (Cohen, 1994) (Gowda, K., 2008).

Los aspectos tratados en los párrafos anteriores son fundamentales en el presente análisis, ya que lo que se quiere determinar es que con la implementación de un modelo de gestión en los parques urbanos, estos espacios sean entonces manejados con dinamismo, con calidad y que sean espacios sustentables.

Apenas diez municipios de los 221 en Ecuador cumplen con la recomendación internacional del índice Verde Urbano (INEC, 2010). Por su parte la Organización Mundial de la Salud recomienda un parámetro internacional, para todas las urbes de 9 metros cuadrados por cada habitante. En Ecuador existen apenas 4,69 metros cuadrados de espacio verde por persona, esto quiere decir que hay un déficit por

habitante de 4,31 metros cuadrados. Y lo más penoso Cuenca alcanza 1,81 metros cuadrados de espacio verde por persona. (INEC, 2010).

Estas cifras prenden alarmas, se requiere sumar esfuerzos que vayan en beneficio de los ciudadanos que necesitan de más y mejores espacios verdes como uno de los servicios públicos más importantes. (Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017)

“La constitución dispone la creación de empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010)

Sin embargo, en un estudio realizado por INEC, en las empresas públicas de los ingresos totales para protección ambiental por fuente de financiamiento en el 2012, sólo el 0,18% que ingresa a la empresa pública se destinó a protección ambiental (INEC, 2012).

Urge entonces manejar la implementación de un modelo de gestión con un enfoque público – privado (Cámara Chilena de la construcción, 2012), para hablar entonces de la sustentabilidad, del dinamismo, de la calidad.

La presente tesis se enfocará en la implementación de un modelo de gestión para el Parque Miraflores, como herramienta de gestión para uno de los parques más emblemáticos de la ciudad de Cuenca y de mayor complejidad en su manejo con el apoyo de la empresa privada.

1.2 ANTECEDENTES DEL PARQUE MIRAFLORES

El parque Miraflores se encuentra ubicado en la parroquia urbana de El Vecino en la zona norte de Cuenca, entre la Avda. de las Américas y Avda. Turuhuayco.

En sus inicios el parque Miraflores no contaba con un área definida, ni estaba pensado en un sitio con las connotaciones actuales. Se origina a partir de la implementación de la Avda. de las Américas en la década de los sesenta, concebida como una vía perimetral de Cuenca. Entre 1979, se dan los primeros trazos viales que ordenarían la urbe en este sector, dando como resultado un polígono inicial señalado como área verde de recreación. Para 1973 se presenta la propuesta con el diseño vial que hoy se conoce, definiéndose el área para uno de los parques más importantes de la ciudad de Cuenca (Unidad Técnica El Barranco , 2014).

Actualmente su ubicación se ha vuelto estratégica al ser el único parque de esa magnitud y características al norte de la ciudad. Principalmente de características deportivas y recreacionales, cuenta también con un componente cultural-religioso, al ser el sitio que acogió al Papa Juan Pablo II en su visita en el año 1985, evento que

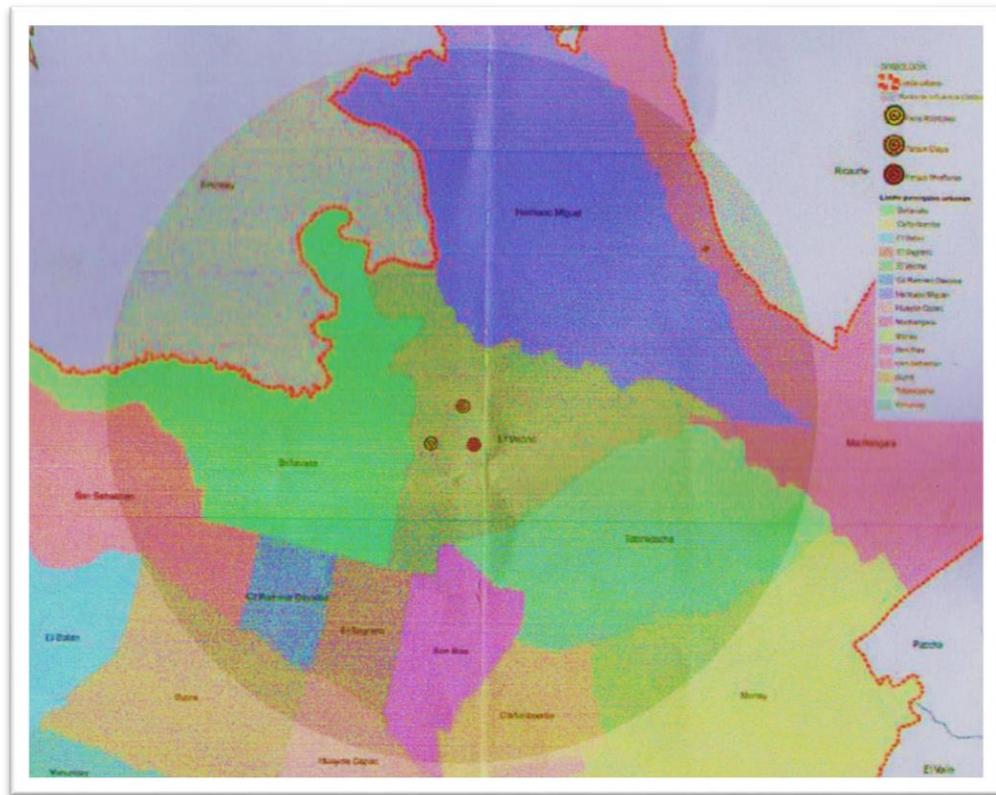
forma parte de la memoria de la Ciudad y ha convertido al sitio en un hito a nivel regional y local, dejando como testigo a la estructura del Templete que actualmente es considerado un monumento. Posteriormente en el año 2005, luego del fallecimiento del Santo Papa, fue colocada en el sitio una estatua de bronce en reconocimiento a su visita (Unidad Técnica El Barranco , 2014).

Sin embargo este hecho no es el único que caracteriza a este espacio, pues en el año 1996 en los Juegos Olímpicos de Atlanta, el Ecuador alcanza su Primera Medalla de Oro, conseguida por el cuencano Jefferson Pérez Quezada, en Atletismo categoría Marcha. Como resultado en 1998, se construye dentro del Parque, la primera pista atlética para la región, actualmente utilizada por atletas de élite (Unidad Técnica El Barranco , 2014).

El parque Miraflores, que en su integralidad cuenta con 19,2 hectáreas y que de acuerdo con el borrador del diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de Cuenca, los equipamientos recreacionales de 10 hectáreas o más son considerados parques urbanos y tienen un radio de influencia de 3000 metros.

La remodelación del Parque Miraflores y la implementación de un modelo de gestión público-privado es vital, si tomamos en cuenta que dicho equipamiento, serviría directamente a las parroquias urbanas de El Vecino, Gil Ramírez Dávalos, El sagrario, y parcialmente a las parroquias urbanas de Bellavista, San Sebastián, San Blas, Cañaribamba, Sucre, Huayna-Cápac, Monay, Totoracocha, Machángara, Hermano Miguel y a las parroquias rurales de Ricaurte y Sinincay. En la Figura 1, se muestra el área de influencia de este equipamiento sobre las parroquias urbanas de Cuenca.

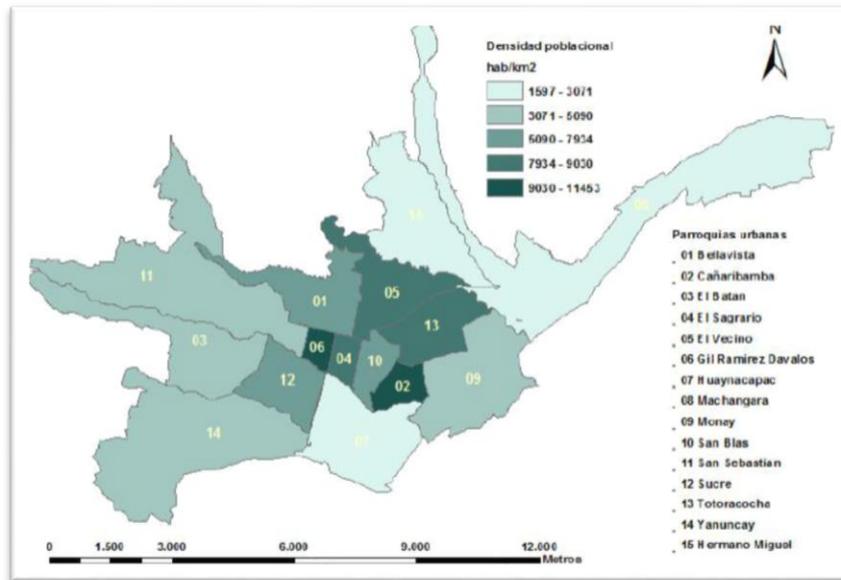
Figura 1 Radio de Influencia Zonal



Fuente: Fundación El Barranco 2015

El impacto de la implementación del modelo de gestión es aún mayor si se observa en la Figura 2, la Densidad poblacional de la Zona Urbana de Cuenca, en donde las parroquias más densamente pobladas están servidas por este equipamiento.

Figura 2 Densidad Poblacional Urbana Cuenca



Fuente: Densidad Poblacional Zona Urbana de Cuenca, INEC-2010

1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL ÍNDICE VERDE URBANO

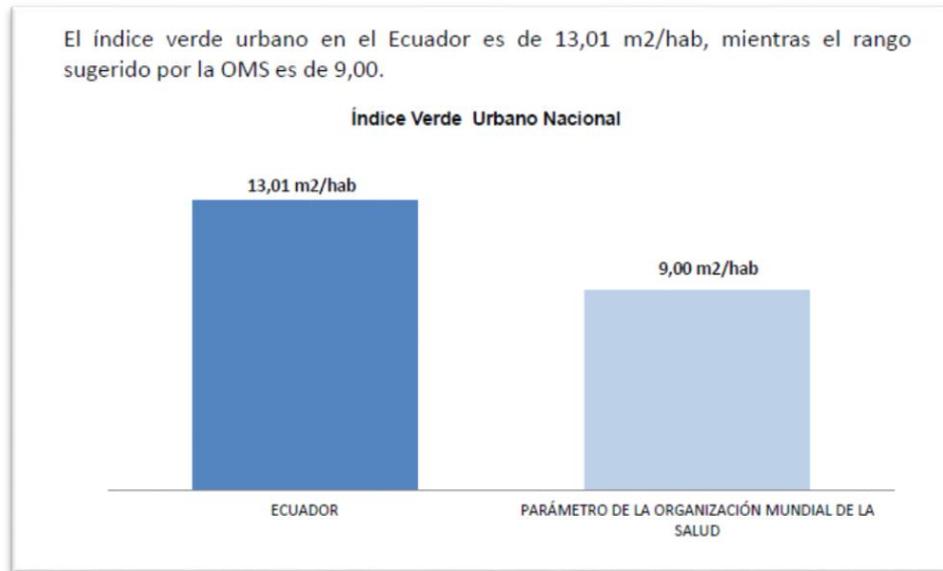
En este contexto es importante analizar el entorno nacional y local en cuanto al índice verde urbano que mide la cantidad de áreas verdes disponibles.

El índice Verde Urbano es el patrimonio de áreas verdes o de zonas terrestres de particular interés naturalístico o histórico-cultural, manejado (directamente o indirectamente) por entes públicos (municipios, gobiernos provinciales, regionales o Estado) existentes en el territorio (INEC, 2010).

La existencia de áreas verdes urbanas, contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida y a la salud de sus habitantes, al tiempo que facilita la práctica de deportes, la recreación, el esparcimiento y la integración social; además disminuye el impacto producido por niveles excesivamente altos de densidad y edificación, produce efectos que ayudan a la eliminación del polvo, la reducción del ruido, enriquecimiento de la biodiversidad y la protección del suelo. (INEC, 2010).

En la figura 3, se observa el Índice verde urbano Nacional, frente al parámetro de la Organización mundial de la Salud:

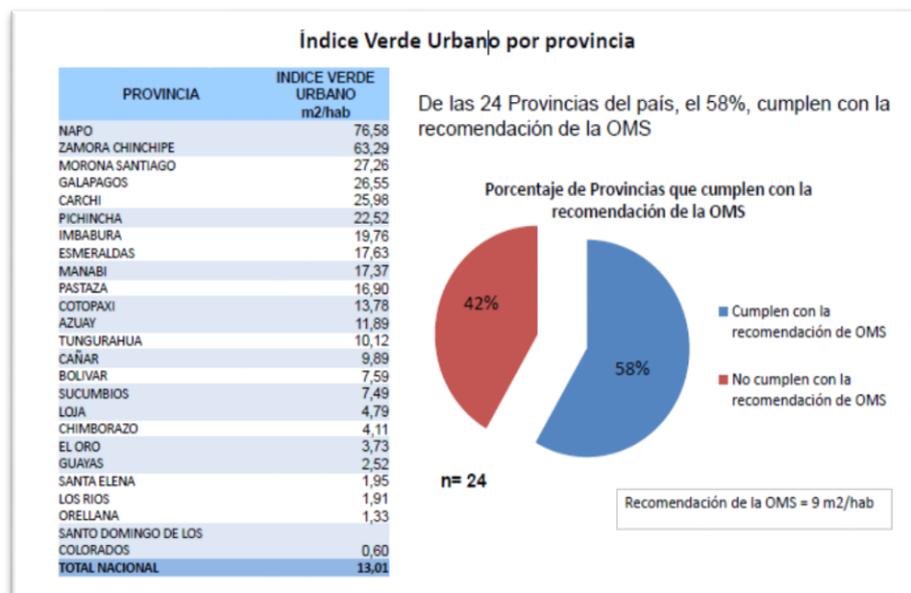
Figura 3 Índice Verde Urbano Nacional



Fuente: Censo de Información ambiental Económica en Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales-2012 INEC

Como se puede observar, el índice verde urbano nacional, se presenta como un índice positivo frente al parámetro de la organización mundial de la Salud, sin embargo en el contexto local, la situación es diferente, como se observa en la Figura 4, el Índice verde urbano por provincia:

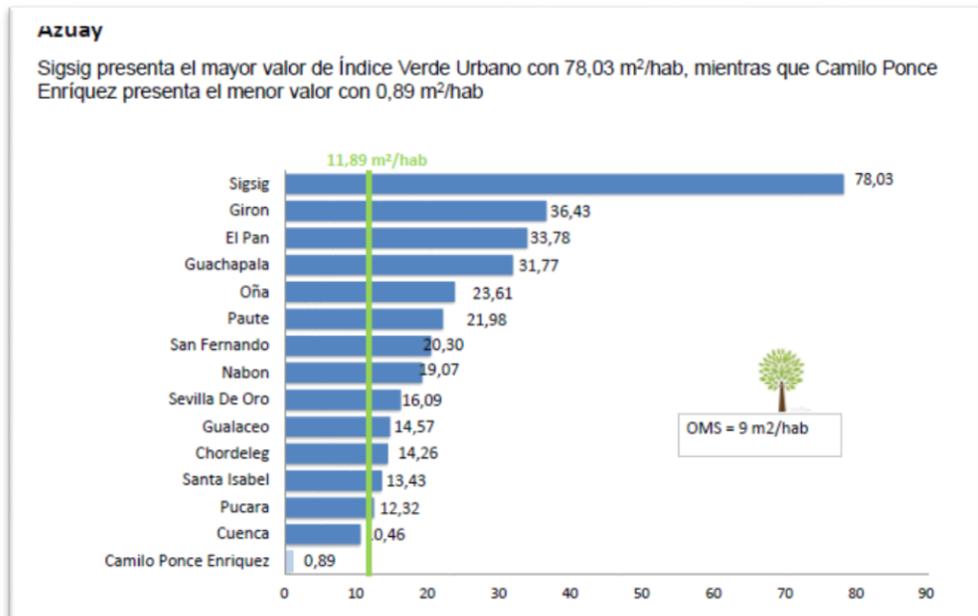
Figura 4 Índice Verde Urbano Provincial



Fuente: Censo de Información Ambiental Económica en Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales-2012 INEC

Se puede observar claramente que en la provincia del Azuay, el índice verde urbano alcanza apenas el 11,89 m² / habitante, frente a otras provincias como Napo o Zamora Chinchipe que bordean 70 m² / habitante. Sin embargo el análisis es muy desalentador, cuando se analiza el Índice Urbano Cantonal de la provincia del Azuay, como se observa en la Figura 5:

Figura 5 Índice Verde Urbano Azuay



Fuente: Censo de Información Ambiental Económica en Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales-2012 INEC

Se observa que en Cuenca, apenas se alcanza el 0,46 m² / habitante, mostrando serias deficiencias de áreas verdes disponibles.

1.4 REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN EN ESPACIOS PÚBLICOS

La adecuada administración de espacios públicos, debe contar con una adecuada planificación como herramienta que permita medir los objetivos y metas trazados en un plazo determinado. De igual forma es importante contar con los recursos necesarios para su eficiente administración y la sostenibilidad de dichos espacios.

Se habla entonces de un modelo de gestión que garantice espacios públicos sustentables, dinámicos, seguros, organizados y un verdadero punto de encuentro en la ciudad.

Es competencia del sector público, gestionar los recursos necesarios para su adecuado manejo, sin embargo en algunos casos, estos recursos son insuficientes. La gran interrogante es entonces determinar si el involucramiento de la empresa privada

en el manejo de los espacios públicos de la mano de la empresa pública, es sinónimo de éxito.

En países como EEUU, y algunos países europeos, se observan modelos de gestión exitosos con una alianza público-privada en el manejo del espacio público.

De acuerdo con una publicación del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, en el gobierno de España con “ la ley 5/2007 de la Red de Parques Nacionales, la gestión ordinaria y habitual de los Parques Nacionales le corresponde a las Comunidades autónomas en régimen de auto-organización y con cargo a sus recursos financieros, mientras que la tutela general del sistema, el establecimiento de las directrices básicas, el asegurar coherencia de la Red, es competencia de la Administración General del Estado”. (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015)

Se señala además, que hubo una evolución “desde el modelo de gestión compartida al nuevo modelo de gestión exclusivo por parte de las Comunidades autónomas”. (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015)

Es así entonces, que las Comunidades Autónomas asumen funciones tales como: la administración y gestión de los parques, la aprobación y ejecución de los planes rectores de Uso, la organización de patronatos.

Mientras que la Administración General del Gobierno de España tiene las funciones de Coordinación y seguimiento de la Redes de parques Nacionales, elaboración de informes, elaboración del Plan Director y el seguimiento de su aplicación y cumplimiento, inversiones excepcionales, entre otras.

Uno de los parques más emblemáticos en el mundo es el Central Park, ubicado en Manhattan en la ciudad de Nueva York. De acuerdo a su Web oficial (About Us- The Official Website of Central Park, 2014) el parque recibe 40 millones de visitas al año, con un área de 3,41 Kilómetros cuadrados, abierto todo el año para los visitantes y es el parque urbano más frecuentemente visitado en los Estados Unidos.

De acuerdo a la Web oficial (About Us- The Official Website of Central Park, 2014), Central Park Conservancy, una organización privada, es la encargada de manejar el parque, bajo un contrato con la ciudad de Nueva York luego de la década entre 1960 y 1970, época en la cual se evidenció decadencia en el manejo del parque. Dicha organización ha invertido alrededor de \$700 millones hasta la fecha, convirtiéndolo en un modelo para parques urbanos en todo el mundo. Para gestionar el parque existe un grupo multidisciplinario encargado de cuidar todos los detalles en el parque: plantas, flores, arbustos, patios, conservación de monumentos, puentes y edificios, remover grafiti, cuidado de las fuentes de agua y bosques, control de la erosión, mantenimiento del sistema de drenaje, y proteger a más de 150 hectáreas de lagos y arroyos de la contaminación, sedimentación y algas.

Se indica que para educar y comprometer a los visitantes del parque, se ofrece una variedad de programas educativos así como comparten técnicas de gestión y experiencia con parques en la ciudad de Nueva York y todo el mundo (About Us- The Official Website of Central Park, 2014).

La misión del Central Park Conservancy es restaurar, administrar y mejorar el Parque Central en colaboración con el público (About Us- The Official Website of Central Park, 2014).

La Junta directiva de Central Park Conservancy está conformada por funcionarios designados y personas que representan a la comunidad que utiliza el parque. Hay 43 consejeros designados por el alcalde de la ciudad de Nueva York, cuatro síndicos jubilados, el Presidente del distrito de Manhattan, el administrador del Parque Central y el Presidente del Comité de mujeres y 13 síndicos vitalicios. Su objetivo común es preservar y mejorar el Parque Central para las generaciones futuras. (About Us- The Official Website of Central Park, 2014).

En el año 2013, las autoridades de la ciudad de Nueva York firmaron un nuevo acuerdo para 10 años más de gestión al Central Park Conservancy que reafirmó la confianza de la ciudad en dicha organización por 33 años en la administración conjunta del parque (About Us- The Official Website of Central Park, 2014).

En contraprestación por los servicios de Central Park Conservancy realiza para la ciudad, recibe una cuota anual de la ciudad, mediante una fórmula que incluye la conservación anual del parque y gasta un monto mínimo específico de fondos privados en el parque (About Us- The Official Website of Central Park, 2014).

Desde 1980, Central Park Conservancy ha invertido casi 700 millones en Central Park para su operación, mantenimiento y programas públicos para los visitantes y para los voluntarios. (About Us- The Official Website of Central Park, 2014).

Por su parte en el boletín # 16 emitido por la Cámara Chilena de la Construcción (Cámara Chilena de la Construcción, 2012), se expone: “la desigualdad en provisión de áreas verdes en Chile” y frente a esta problemática se analiza “ la implementación de una nueva alianza público-privada en la gestión de parques en Chile”.

Se manifiesta abiertamente que al existir el desafío tanto institucional como presupuestario en la gestión de espacios públicos y conscientes que “ el alto costo de mantenimiento de las áreas verdes existentes en Chile, es una de las principales razones que frena la creación de nuevas áreas verdes, el gobierno ha iniciado una transición hacia un modelo administrativo que garantice, no sólo la sostenibilidad de los parques existentes sino también la construcción de otros nuevos” (Cámara Chilena de la Construcción, 2012).

Según la (Cámara Chilena de la Construcción, 2012) en 1992 se crea en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el Programa de Parques Urbanos, el cual se propuso

contribuir a la superación de la pobreza, segregación urbana y contaminación, mediante la construcción de nuevos parques urbanos.

“Habiendo transcurrido diez años desde la creación del Programa de Parques Urbanos y en respuesta a las dificultades del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y municipios para sostener la mantención de dichas áreas verdes, se decidió efectuar un cambio en la administración de 17 parques urbanos capitalinos que integraban la iniciativa. Así sus 150 hectáreas fueron traspasadas en un convenio ad-honorem, desde la administración central del Ministerio de vivienda y Urbanismo al Parque Metropolitano de Santiago, entidad que la gestiona actualmente, sin embargo resulta imprescindible contar a mediano plazo con un marco legal e institucional que garantice vías de financiamiento permanentes y sostenibles”. (Cámara Chilena de la Construcción, 2012).

Se señala por parte de (Cámara Chilena de la Construcción, 2012), “ que en el contexto latinoamericano la asociatividad público-privado para la construcción y mantenimiento de parques se encuentra en fases exploratorias, sin embargo se destaca el caso del Parque Liber Seregni, en el cual la Intendencia Municipal de Montevideo reemplazó el año 2009, antiguos talleres de transporte por un nuevo parque, financiando su construcción y mantenimiento gracias a una estrategia mixta de aporte público y privado a través de la venta y concesión de terrenos”.

“Por su parte en Europa y Estados Unidos existen innumerables casos exitosos de financiamiento compartido de conservación de áreas verdes, como por ejemplo Central Park administrada por la fundación privada Central Park Conservancy que aporta el 85% de los gastos anuales del parque, mediante ingresos percibidos por concesiones a equipamiento gastronómico, deportivo y recreacionales sobre una pequeña fracción de su terreno así como también a través de la organización de eventos y filantropía canalizada mediante donaciones libres y el registro de socios, programas de adopción de árboles o bancos. Por su parte la alcaldía administra los caminos interiores, la iluminación y seguridad y el New York City Department of Parks & Recreation supervisa las gestiones y provee el 10 % del personal en terreno”. (Cámara Chilena de la Construcción, 2012)

“En 2010, el Ministerio de Obras Públicas informó que, dentro de la primera cartera de concesiones del Gobierno Chileno, se incorporarían también parques urbanos por un total de \$118 millones. En este sentido, cabe mencionar que en países que cuentan con financiamiento público-privado de áreas verdes, las estrategias que se utilizan con mayor frecuencia son:

- a. La concesión a privados de espacios al interior de parques, en donde el privado como pago mantiene la totalidad del área o el ente público realiza la mantención con los ingresos generados por las concesiones.

- b. El desarrollo por parte de privados del área verde y su equipamiento, financiada mediante “bonos” de descontaminación a terceras empresas que deban mitigar impactos ambientales.
- c. La construcción y mantenimiento de áreas verdes de forma directa por parte de empresas que deban internalizar algunos de sus impactos ambientales”. (Cámara Chilena de la Construcción, 2012)

“En este contexto la dirección de Parques Urbanos tendrá como desafío diseñar y legitimar su institucionalidad, impulsando las modificaciones normativas requeridas mediante un soporte político y económico sólido. Asimismo promover mayores inversiones estatales en parques urbanos y atraer a empresarios para que se involucren en alternativas rentables de inversión en infraestructura en su interior tales como restaurantes, recintos deportivos, estacionamientos, organización de eventos u otras ventas asociadas al uso de tales áreas verdes.” (Cámara Chilena de la Construcción, 2012).

Es interesante conocer que en países como Chile, existe un camino recorrido en tratar la problemática de la falta de fondos públicos y más bien visualizar a los emprendimientos privados como positivos al momento de crear alianzas, a pesar de que en América Latina dicho concepto se esté moldeando. Se concluye que es interesante aprender de modelos exitosos internacionales y tratar de adaptarlos a las realidades de cada país.

De acuerdo a la investigación sobre Servicio Público Privado (PPS) de las Naciones Unidas, se señala que: “Las Asociaciones Público-Privadas (APP) se constituyen en una buena opción en América Latina cuando hay limitación de recursos y se imponen límites al crecimiento de los déficits y la deuda. Numerosos países han incursionado en este tipo de contratos público-privados a fin de paliar el gran déficit de infraestructura en la región”. (Eduardo Aldunate ILPES/CEPAL Naciones Unidas, 2009)

“Dentro de las ventajas de las Asociaciones público-privadas se señalan las siguientes:

- a. Permiten una mayor eficiencia en el proceso inversor al:
 - Aprovechar economías de escala.
 - Permitir al sector privado innovar en los procesos constructivos, de mantenimiento y operación.
- b. Permiten entregar servicios de mejor calidad a los usuarios
- c. Pueden contemplar:
 - Diseño
 - Construcción
 - Financiamiento
 - Mantenimiento
 - Operación

d. Distintas combinaciones dan origen a distintas modalidades”

Unidas (Eduardo Aldunate ILPES/CEPAL Naciones Unidas, 2009)

La investigación de las Naciones Unidas concluye lo siguiente:

“PPPs llegaron para quedarse

Son una forma de “gestión por resultados”

Se verán más PPPs, en más países y en una mayor diversidad de sectores

Si son bien diseñados, evaluados y gestionados, con responsabilidad fiscal, ganan el privado, el gobierno y finalmente la población”.

Por su parte, el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), se refiere a las asociaciones público-privadas (APP), como “una alternativa para entregar servicios públicos de mayor calidad en México”. (Cabrero Mendoza, 2012)

El Dr. Enrique Cabrero afirma “que en el nuevo contexto que se insertan los gobiernos locales demanda una transformación para que puedan jugar un papel protagónico en el desarrollo, el bienestar social y la consolidación democrática. Por un lado, indica, la nueva economía mundial necesita de gobiernos locales activos y vinculados al desarrollo. Por el otro, una nueva cultura democrática requiere de prácticas de proximidad con la ciudadanía y una nueva sociedad vigila la acción pública y exige un gobierno que ofrezca resultados. En el actual escenario parece quedar claro que sin gobiernos sub nacionales fuertes no hay país fuerte”. (Cabrero Mendoza, 2012).

Al decir del (Cabrero Mendoza, 2012) , de acuerdo a la tendencia mundial, en su país se llevaron a cabo transformaciones profundas a fin de fortalecer a los gobiernos autónomos. Además afirma que como en Ecuador, a pesar de contar con fondos en algunas ocasiones del gobierno central, éstos no son suficientes a la hora de hablar de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos. Es entonces que se presenta una alternativa para entregar servicios públicos de calidad, las asociaciones público-privadas (APP).

“Aunado a las APP, existen otros esquemas para la prestación de servicios, como lo indican García del Castillo y Gómez” (Cabrero, E. y Arellano, D., 2011), “la provisión de servicios puede darse de forma directa o indirecta.

“La administración directa es cuando el municipio asume por sí mismo el servicio. Por su parte, la administración indirecta es cuando el municipio crea diversas figuras jurídicas o deja en manos de particulares la prestación del servicio”. (Cabrero, E. y

Arellano, D., 2011). “En la Tabla 1 se muestra el esquema de prestación de servicios públicos en México

Tabla 1 Esquema de prestación de servicios públicos en México

DIRECTA	INDIRECTA
Mediante una dirección o dependencia subordinada <ul style="list-style-type: none"> ○ Administración centralizada 	Órgano Descentralizado
Organismo Desconcentrado	Empresa de participación municipal
	Fideicomiso público
	Administración por colaboración
	Concesión
	Contrato de Servicios

Fuente: Elaboración de Dr. Enrique Cabrero Mendoza con información de García del Castillo y Gómez”. (Cabrero, E. y Arellano, D., 2011).

(Cabrero Mendoza, 2012) “La importancia de la inclusión del sector privado como proveedor indirecto de servicios públicos responde a diversos factores: (i) dominio tecnológico especializado en la provisión de un determinado servicio; (ii) capacidad financiera para desarrollar inversiones de gran magnitud; (iii) capacidad de continuidad y (iv) de acción ante ambientes institucionales inestables. Según el autor, son de especial atención los últimos dos puntos puesto que en un ambiente local inestable como el contexto mexicano, en donde los gobiernos municipales cuentan con administraciones poco profesionales y de corta duración y un proveedor externo de un servicio público- en este caso un privado- puede ser un elemento que otorgue continuidad y evite cambios abruptos en la prestación de servicios”.

En la Tabla 2 se exponen distintas modalidades en las que se pueden desarrollar este tipo de alianzas.

“El tipo de asociación es una cuestión de grado, que puede ir desde la mera operación del servicio (contrato de servicios), hasta una profundización mayor, en donde se le dota de mayor responsabilidad al privado para financiar, construir y operar un servicio por un determinado período de tiempo (contrato de construcción- operación- transferencia)”. (Cabrerero Mendoza, 2012)

Tabla 2 Esquemas APP

TIPO	CARACTERISTICAS
Contrato de Servicios	“Supervisión al contratista por parte del gobierno. Operación y mantenimiento del servicio” (Cabrerero Mendoza, 2012)
Contrato de Administración	“Agencia privada asume la operación, mantenimiento y administración del servicio” (Cabrerero Mendoza, 2012)
Contrato por arrendamiento	“Gobierno responsable de la inversión fija y el contratista asume los riesgos comerciales, el financiamiento del capital laboral y el mantenimiento de los activos” (Cabrerero Mendoza, 2012)
Contrato de Concesión	“Privado asume la responsabilidad, construcción, operación o ampliación por un tiempo definido y los activos regresarán después de un tiempo al gobierno” (Cabrerero Mendoza, 2012)
Contrato de Construcción- Operación- Transferencia	“Proyectos ejecutados mediante financiamiento y administración del sector privado pero los activos y derechos regresan al gobierno al terminar el contrato” (Cabrerero Mendoza, 2012)

Fuente: (Cabrerero Mendoza, 2012)

“Según el autor, para que los esquemas APP cuenten con un terreno fértil para su correcta implementación, es necesario contar con ciertas condiciones. En primer lugar, el privado debe de tener la certeza de que su inversión tendrá alguna tasa de retorno, es decir, debe de existir rentabilidad para el prestador de servicios. En

segunda instancia, se requiere de un prestador de servicios experimentado que cuenta con las capacidades administrativas, tecnológicas y financieras que le permita disminuir sus costos, mejorar los servicios y mantener estables los precios”. (Cabrero Mendoza, 2012)

“Otra condición necesaria es la generación de un mercado de agencias prestadoras de servicios que permita garantizar un juego de mercado con un nivel de eficiencia apropiado. Finalmente, la capacidad regulatoria del municipio es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de las APP”. (Cabrero Mendoza, 2012)

Es interesante conocer como cada país con su propia realidad administrativa, legal, financiera, busca los caminos para el fortalecimiento de la prestación de servicios públicos que finalmente contribuyan a la calidad, sostenibilidad, de dichos servicios.

2 CAPÍTULO 2

2.1 DIAGNÓSTICO DEL PARQUE MIRAFLORES

Por una simple inspección del parque Miraflores, se puede determinar que se requiere una urgente intervención integral en su equipamiento que tiene un alto impacto en la ciudad de Cuenca.

La Fundación el Barranco, entidad municipal, se encuentra realizando el proyecto de diseño arquitectónico y probablemente será concluido para diciembre 2015.

En un primer análisis, la Fundación El Barranco realiza las siguientes observaciones:

- Incorrecta ubicación de la cancha de fútbol.
- Falta de protección entre las canchas y la vía rápida.
- Ocupación inequitativa del espacio (la cancha de fútbol y la pista atlética ocupan aproximadamente el 40 % del área total del parque).
- Los principales puntos de acceso al parque no tienen un diseño apropiado.
- Las pendientes dificultan la accesibilidad a todos los puntos del parque, ya que existe sólo una escalinata para acceder al parque desde la Avenida de las Américas.
- Postes eléctricos e instalaciones en general ubicadas en recorridos peatonales.
- Pisos en pésimo estado.
- Senderos con trazados complejos.
- Escasas áreas verdes (apenas el 15.33% del parque).
- Contaminación acústica y auditiva desde la Avenida de las Américas.
- Contaminación visual (vallas publicitarias al interior del parque).
- Ausencia de espacios de sombra en grandes áreas del parque.
- Vías vehiculares al interior del parque (ingreso hacia la pista por más de un punto).
- Falta de Iluminación.
- Potencial paisajístico desaprovechado.

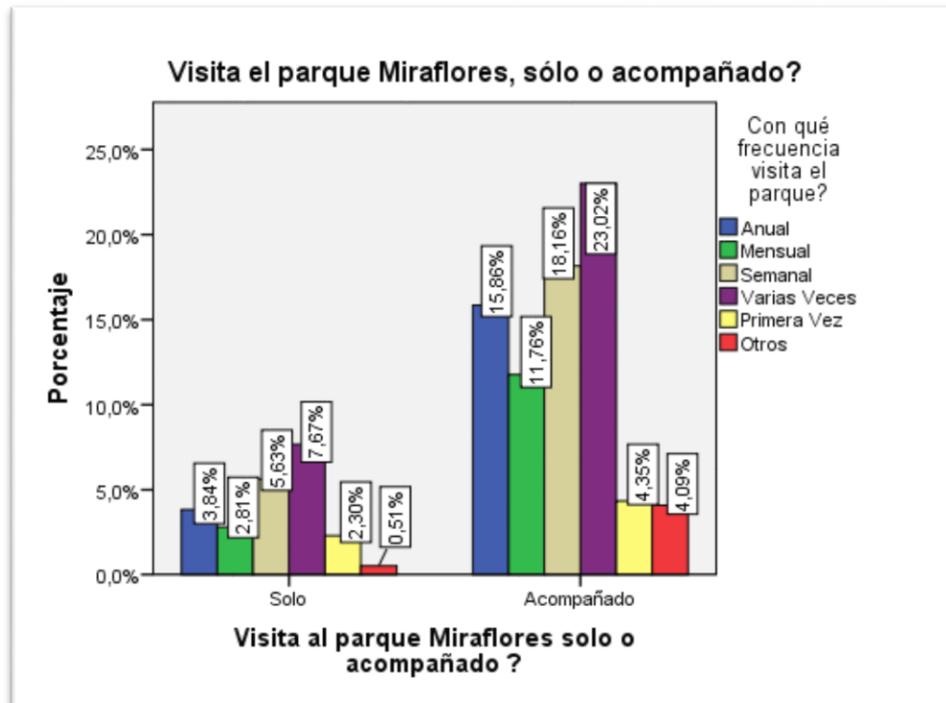
2.1.1 DINÁMICA DE VISITAS AL PARQUE MIRAFLORES

En la figura 6 se puede observar que la vocación del parque es sobre todo para la familia, ya que mayoritariamente la gente acude al parque acompañado.

Además que la frecuencia de visita en el grupo que acude al parque acompañado es sobretodo semanal o varias veces a la familia, a diferencia de quienes van solos, su frecuencia de visita es menor.

Esta información es vital ya que permitirá direccionar las herramientas de gestión que se plantean en el presente estudio hacia la familia, hacia actividades semanales, que incluye tipo de infraestructura, actividades, etc.

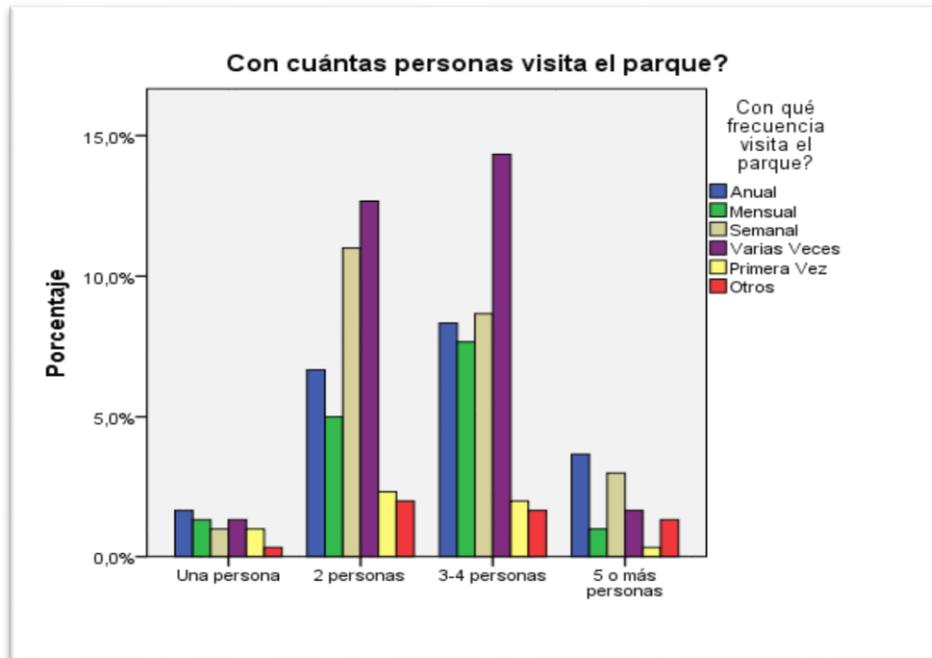
Figura 6 Comportamiento de visitas al parque Miraflores



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

Además en la Figura 7 se determina de acuerdo al estudio de mercado que sobretodo los visitantes acuden al parque en familia de 3 a 5 personas, información también importante para aplicarla en el presente estudio.

Figura 7 Número de personas con la que visita el parque Miraflores

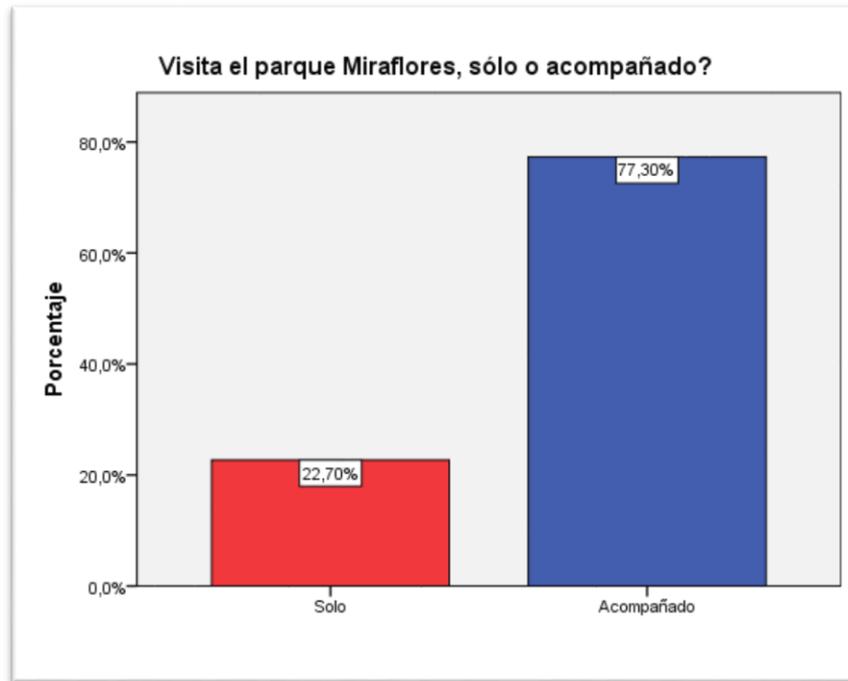


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 8 se identifica la opción de acompañado cuando visita el parque como la preferencia con un 77,30%, frente a quien visita solo el parque con un 22,70%.

Si bien los visitantes acuden al parque para hacer alguna de las actividades deportivas, sin embargo también van como un tema social, de compartir en familia o en pareja, lo cual es un excelente indicador a la hora de elegir las actividades que en el parque se propongan para que exista mayor dinamismo en el parque Miraflores.

Figura 8 Visita el parque sólo o acompañado



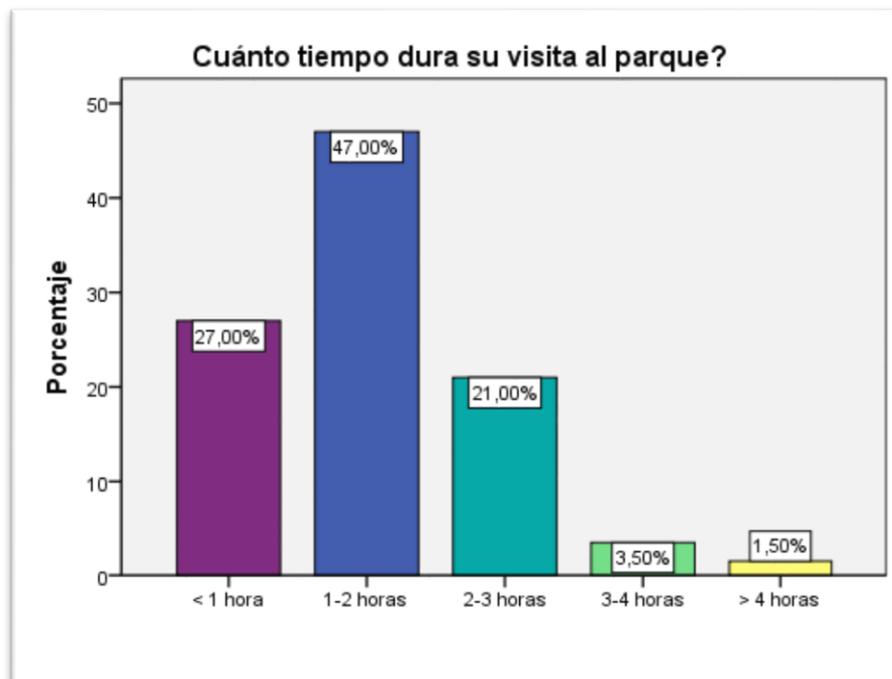
Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 9 se observa que la duración de la visita al parque oscila mayoritariamente de 1 hora a 3 horas, lo cual es un indicador de que existe una dinámica en el parque, ya que su infraestructura es limitada.

En el diagnóstico inicial del parque Miraflores se identifica una deficiencia en la infraestructura, así como la falta de infraestructura adecuada para ofertar servicios como: comida, bebidas, primeros auxilios, etc. lo cual se ve reflejado en la corta duración de la visita del parque.

La propuesta en el presente estudio, es apuntar con las herramientas necesarias hacia un mayor dinamismo del parque, con acciones claves como mejorar la infraestructura, crear una agenda de actividades, etc.

Figura 9 Duración de la visita al parque Miraflores



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

2.1.2 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DEL PARQUE MIRAFLORES

El parque Miraflores, al ser un espacio emblemático en la ciudad de Cuenca, debe contar con las herramientas administrativas necesarias para su manejo exitoso.

Existen varias herramientas conocidas y que bien valen la pena ser mencionadas:

1. **Cuadro de mando integral:** Es un sistema de medida de rendimiento que permite a la alta dirección una visión rápida pero completa de la unidad que administraría el parque Miraflores. El cuadro de mando integral incluye indicadores financieros que explican los resultados de acciones ya tomadas y los complementa con indicadores operacionales o no financiero sobre satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar, esta herramienta busca convertir la estrategia y la propuesta de misión de la empresa en objetivos y medidas concretas.

El modelo se basa en cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva de los Clientes, Perspectiva Interna y Perspectiva de innovación y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2003).

2. **Benchmarking:** Es el proceso de medir y comparar las estrategias y las operaciones de una organización con los de otras organizaciones de punta en sus actividades, dentro o fuera de su sector. El objetivo es identificar las mejores prácticas ajenas, a fin de adoptarlas, adaptarlas o mejorarlas para impulsar su desempeño. (Chiaventaro & Sapiro, 2011). En el caso de manejo de espacios públicos, existen algunos casos exitosos que bien pueden ser adaptados para el parque Miraflores de la ciudad de Cuenca.
3. **Presupuesto:** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas (Lozano, A., 2009).
4. **Six- Sigma:** Según el autor (Lefcovich, & León, M., 2009), “es un sistema que combina un fuerte liderazgo con el compromiso y energía de la base de la empresa, los esfuerzos de six-sigma se dirigen a tres áreas principales: mejorar la satisfacción del cliente, reducir el tiempo del ciclo y reducir los defectos”.
5. **Justo a Tiempo:** Es una filosofía empresarial que se concentra en la eliminación del despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas. El objetivo está encaminado a proporcionarle satisfacción al cliente y a la vez minimizar el costo total (O'Neal, C., & Bertrand, K., 1993).
6. **Sistema Matricial de Control Interno:** Es un sistema de control que permite un examen riguroso acerca del cumplimiento tanto de normas externas, como de normativas y políticas internas, el mismo que por medio de cuestionarios y ponderaciones volcados en un sistema informático, permite lograr el control preventivo y reactivo (Lefcovich, M., 2004).

Entre otras herramientas administrativas enumeramos las siguientes:

- Control Estadístico de Procesos (CEP).
- Downsizing
- Outsourcing
- Coaching
- Re-ingeniería de Procesos
- Plan Operativo Anual
- Estudios de Mercado

Luego de haber conocido algunas herramientas administrativas, se procedió a obtener información del uso de las mismas en la empresa EMAC EP, “la empresa pública encargada del mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca, incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pueden ser considerados de interés colectivo”, (Ordenanza de Constitución EMAC

EP, 2010) dando como resultado que la empresa EMAC EP, cuenta con un plan estratégico 2012-2021, y con planes operativos anuales que apuntan hacia esa planificación estratégica. Además maneja el presupuesto anual con miras a cumplir metas y objetivos trazados en el plan operativo anual.

A continuación se detallan las herramientas administrativas utilizadas en la empresa EMAC EP:

- Plan Estratégico
- Presupuesto: A través de la elaboración y control del mismo.
- Plan Operativo Anual: El mismo que es elaborado al inicio del año en coordinación con todas las áreas de la empresa EMAC EP, y permite a la administración contar con dicha herramienta como base para hacer un seguimiento de las actividades a realizarse durante ese período de tiempo para el que fue planteado.
- Estudios de Mercado para medir satisfacción del mercado objetivo.
- Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Dicha información permite vislumbrar la necesidad de implementación de herramientas adicionales que podrían implementarse en la empresa EMAC EP, para alcanzar una gestión más eficiente.

2.1.3 RECURSOS HUMANOS DESTINADOS AL PARQUE MIRAFLORES

De la estructura orgánica de la empresa EMAC EP, en la sección de codificación de cargos, se clasifica al Departamento de Áreas Verdes, encargado del mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón cuenca, incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pueden ser considerados de interés colectivo, (EMAC EP, 2012) de la siguiente manera:

DTE-03-08 DEPARTAMENTO DE AREAS VERDES

DTE-03-08-01 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AREAS VERDES

DTE-03-08-02 UNIDAD DE PARQUES

DTE-03-08-02-01 TECNICO DE AREAS VERDES

DTE-03-08-02-02 SUPERVISOR

DTE-03-08-02-03	OBRERO
DTE-03-08-03	UNIDAD RECUPERACION
DTE-03-08-03-01	TECNICO DE CONSTRUCCION Y SUPERVISION
DTE-03-08-04	UNIDAD MANTENIMIENTO Y FORESTACION
DTE-03-08-04-01	TECNICO DE AREAS VERDES
DTE-03-08-04-02	SUPERVISOR
DTE-03-08-04-03	CHOFER DE VEHICULO PESADO
DTE-03-08-04-04	OBRERO
DTE-03-08-04-05	OPERADOR DE MAQUINA
DTE-03-08-05	UNIDAD VIVEROS
DTE-03-08-05-01	TECNICO DE AREAS VERDES
DTE-03-08-05-02	OBRERO

Fuente: Manual de Procedimientos para la gestión del Talento Humano (EMAC EP, 2014).

Esta es la estructura actual del Departamento de Áreas verdes que sirven a todos los espacios públicos de la ciudad.

Si bien esta estructura es la que dará soporte al manejo de las áreas verdes del parque Miraflores, sin embargo se plantea la creación una estructura organizacional que se encargue exclusivamente del manejo integral del parque Miraflores, que se propone en el capítulo 4.

“Del capítulo VI del Manual de Procedimientos para la Gestión del Talento Humano de la EMAC EP que recoge el artículo 228 de la Constitución (Constitución , 2008, p. 117): “el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento o remoción. Se indica además, en dicho documento, que dicho procedimiento permitirá a la empresa escoger el candidato más idóneo para ocupar una posición de trabajo, medir su preparación, habilidades, capacidades y actitud, de acuerdo con lo requerido en el perfil de cargo”. (EMAC EP, 2014)

En dicho manual consta además la reglamentación pertinente para las etapas de inducción, inducción específica para el perfil de cargo, evaluación y seguimiento, y los respectivos formularios de Evaluación al Programa de Inducción.

Es importante señalar que al proponer la creación de una alianza público-privada, de la cual la EMAC EP es el componente público, la alianza estratégica no es más que la herramienta para lograr objetivos y metas en equipo es decir que se trabaja de una manera coordinada para lograr objetivos específicos conjuntos sin perder la independencia económica ni empresarial-administrativa.

De acuerdo a (Roberto Espinoza, 2015), el entorno es altamente competitivo y dinámico, donde una empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa (Roberto Espinoza, 2015).

2.1.4 ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA ACTUAL DEL PARQUE MIRAFLORES

La infraestructura deportiva del parque Miraflores es utilizada por ciudadanos de todas las edades para trote, caminata, marcha y varios deportes como: atletismo, básquet, fútbol, entre otros.

La empresa EMAC EP de acuerdo a su ordenanza es la encargada del “mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca, incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pueden ser considerados de interés colectivo”, (EMAC EP, 2012), es por tanto la empresa EMAC EP, la responsable del adecuado mantenimiento y funcionamiento del parque Miraflores, así como la entidad responsable de analizar las mejores estrategias y oportunidades para hacer del parque Miraflores un espacio público autosustentable, para el disfrute de los ciudadanos, apuntando a sus preferencias, y de igual forma generar un espacio dinámico, con un sin número de actividades que complementen su atractivo.

Sin embargo, el parque Miraflores, por sus características, necesita de mayores recursos para su intervención integral. El estado actual del parque Miraflores presenta deterioro. A continuación se describen cada uno de sus elementos y su estado actual:

Estado Actual Canchas Deportivas



Estado Actual Áreas Verdes



Estado Actual Baterías Sanitarias



Estado Actual Camineras:



Estado Actual Juegos Infantiles



Estado Actual Graderíos

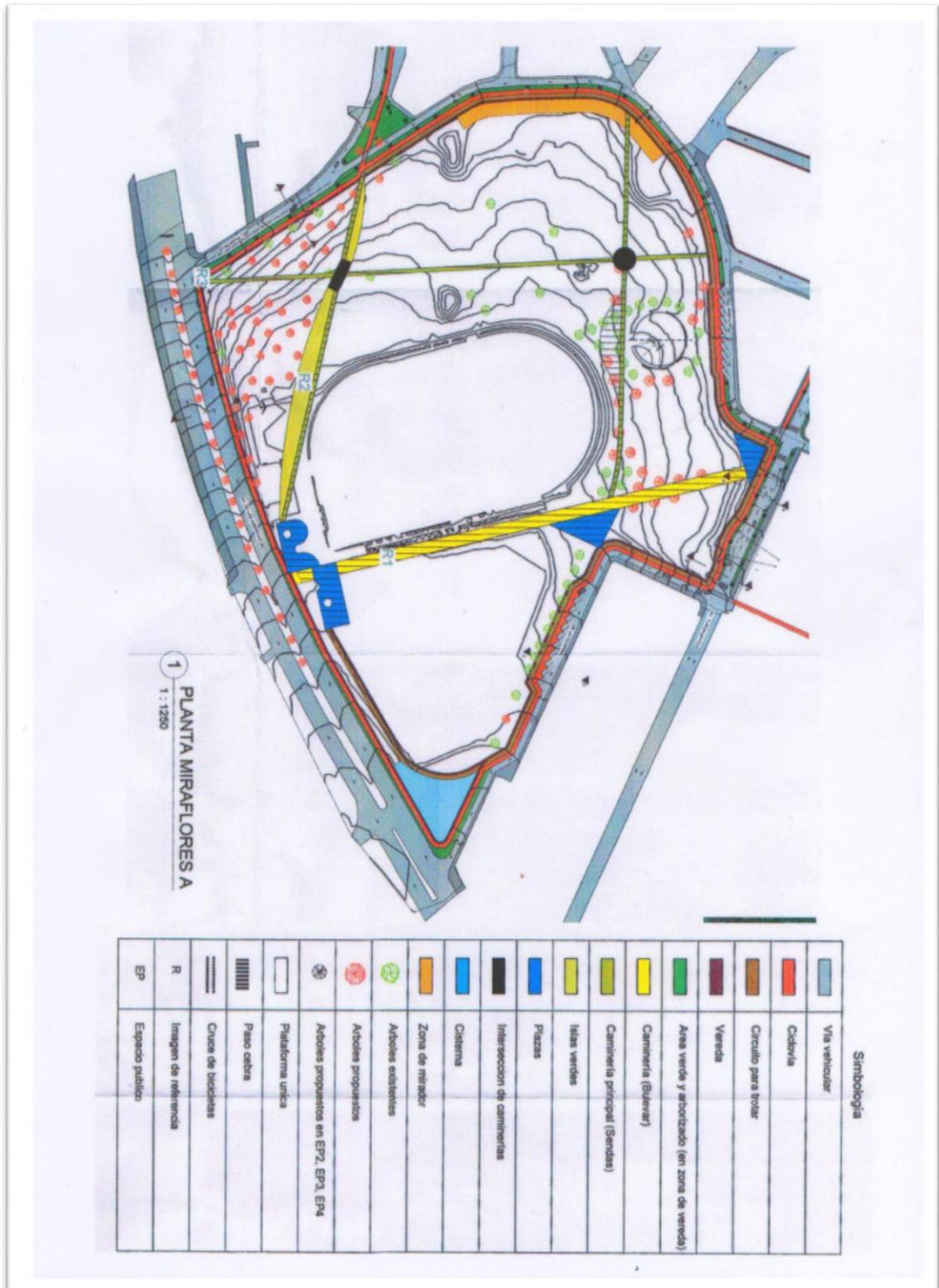


Estado Actual Templete



A continuación se muestra en la Figura 10 el Plano del Estado Actual Parque Miraflores:

Figura 10 Estado Actual Parque Miraflores



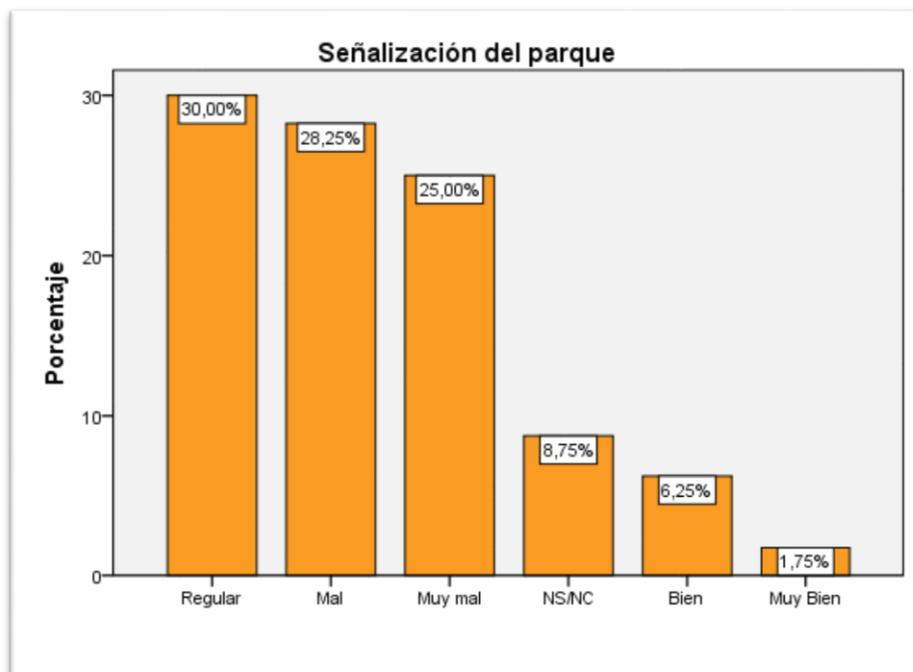
Fuente: Fundación El Barranco

Del estudio de mercado sobre el estado actual del parque Miraflores, se consultó a la ciudadanía sobre algunos aspectos relevantes y se observan los siguientes criterios:

Con respecto a la Valoración de Equipos y Servicios

En la Figura 11 se observa que la percepción ciudadana sobre el estado de la Señalización del parque es Regular o Mala.

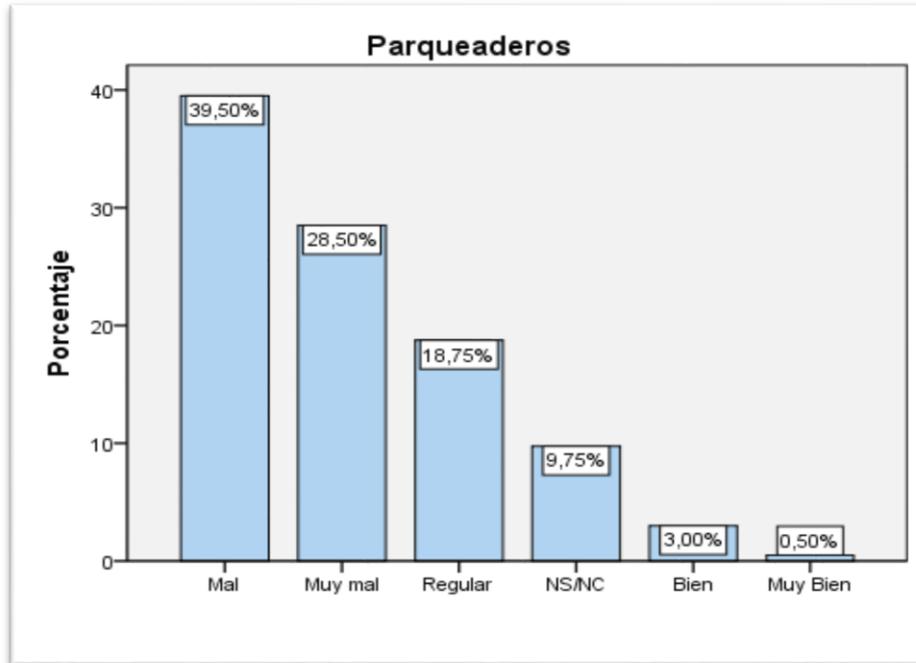
Figura 11 Percepción ciudadana Señalización del parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 12 se observa que la percepción ciudadana sobre los parqueaderos del parque Miraflores es que están en mal estado y no hay suficientes espacios donde estacionar los vehículos.

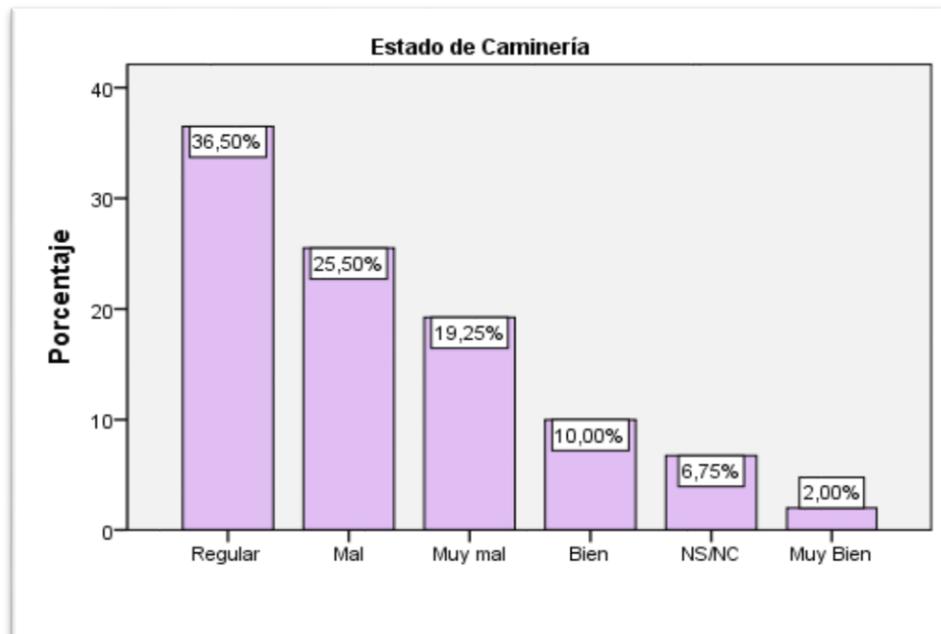
Figura 12 Percepción ciudadana Parqueaderos del parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 13 se observa que la percepción ciudadana sobre el estado de las caminerías del parque es Regular o muy mala.

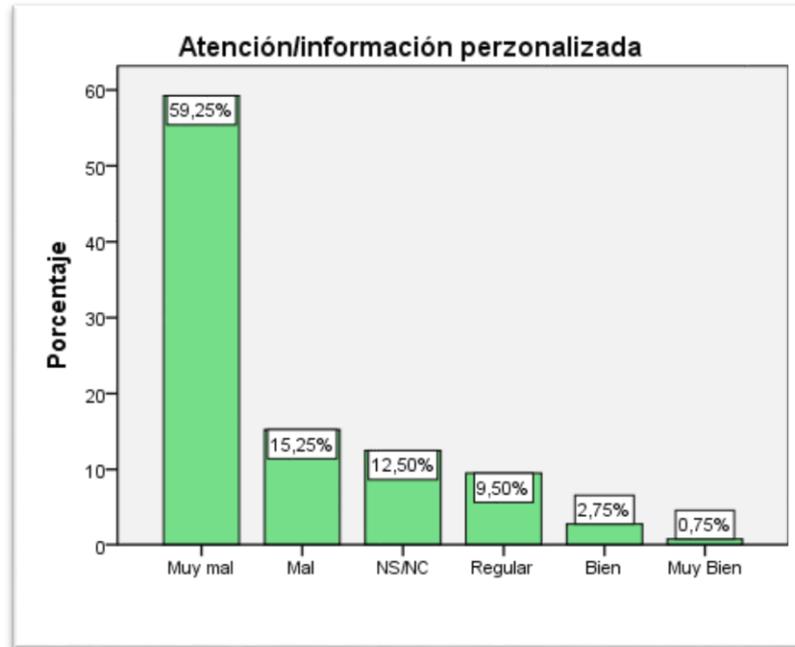
Figura 13 Percepción ciudadana estado de caminerías del parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la figura 14 se observa que la percepción ciudadana sobre si existe atención o información personalizada en el parque responde muy mal o mal.

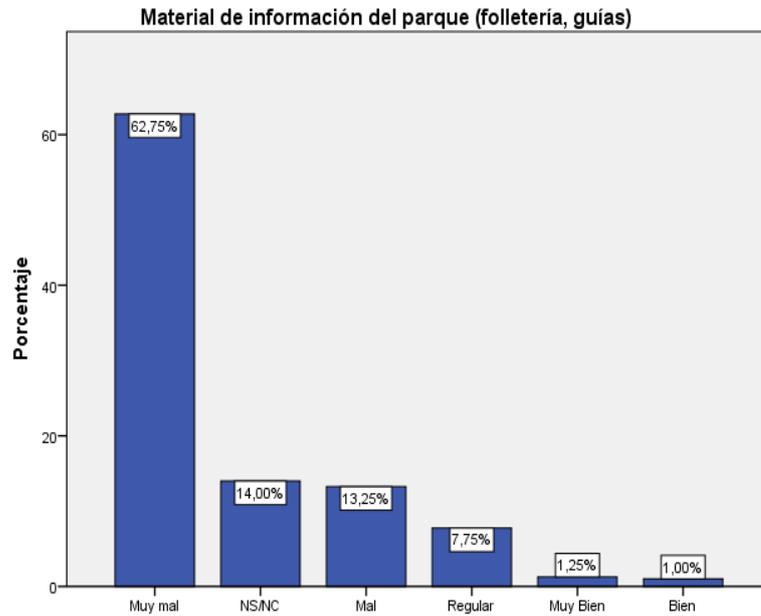
Figura 14 Percepción ciudadana Atención/información personalizada en el parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la figura 15 se observa que la percepción ciudadana sobre la disponibilidad de material de información en el parque es muy mala o no sabe o no conoce de su existencia.

Figura 15 Percepción ciudadana sobre material de información disponible en el parque



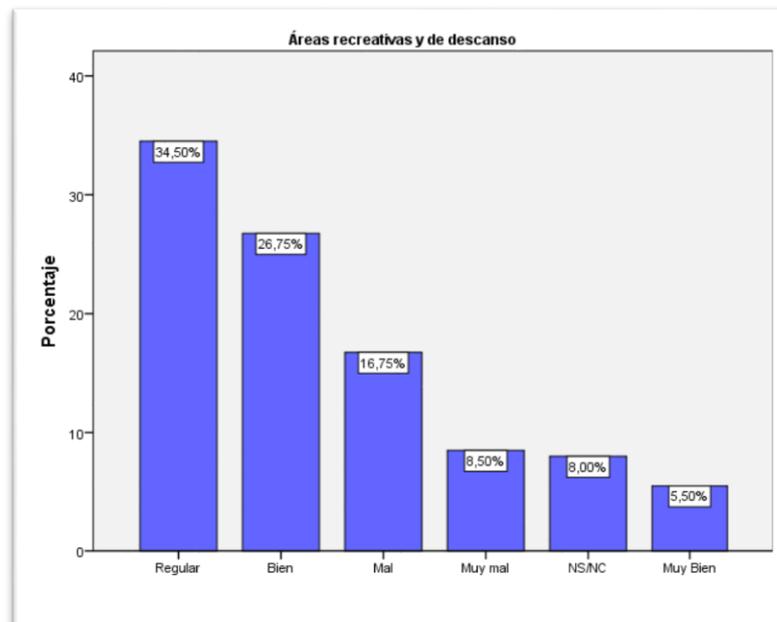
Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015

Elaborado por: Valeria Villavicencio

Con respecto a la Valoración de otros equipamientos y servicios generales

En la Figura 16 se observa que la percepción ciudadana sobre el estado de las Áreas recreativas o de descanso es Regular o Bien.

Figura 16 Percepción ciudadana Áreas recreativas y de descanso

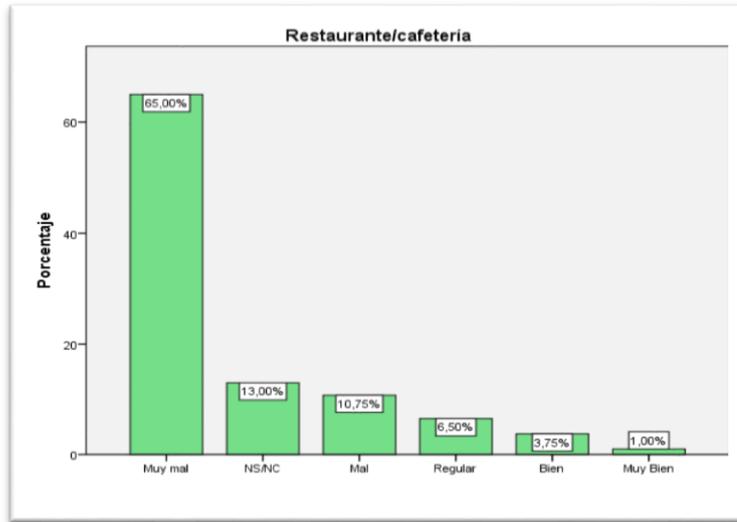


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015

Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 17 se observa que la percepción ciudadana sobre el Servicio de Restaurante o Cafetería dentro del parque es muy mala o no conoce.

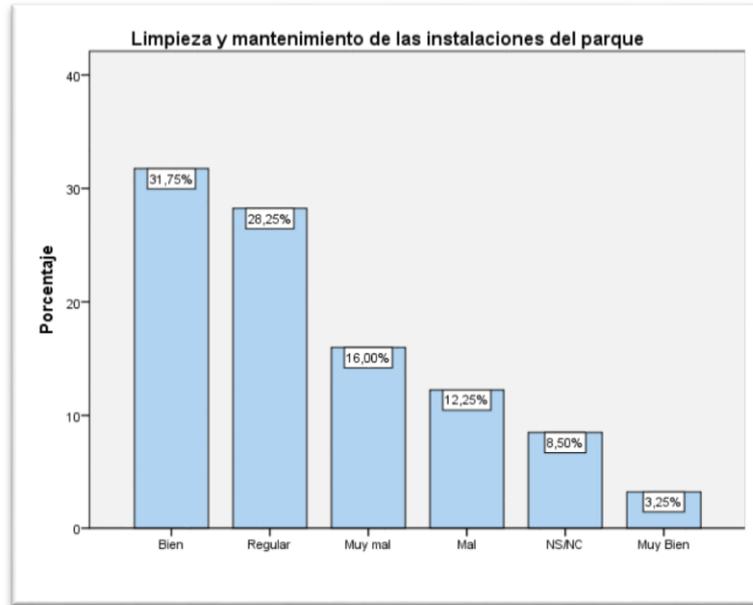
Figura 17 Percepción ciudadana servicio de Restaurante/Cafetería en el parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 18 se observa que la percepción ciudadana sobre el Servicio de Restaurante o Cafetería dentro del parque está bien o regular.

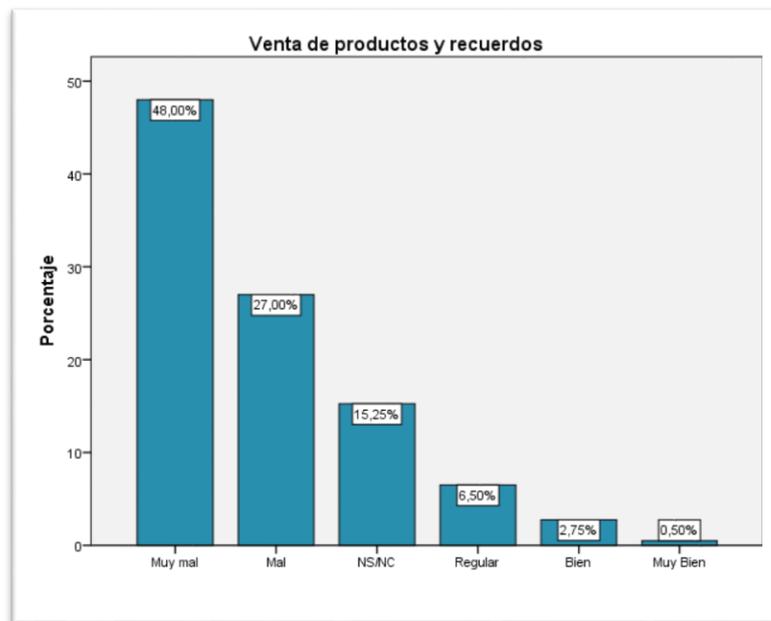
Figura 18 Percepción ciudadana Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 19 se observa que la percepción ciudadana sobre el Servicio de venta de productos o recuerdos dentro del parque está muy mal o mal.

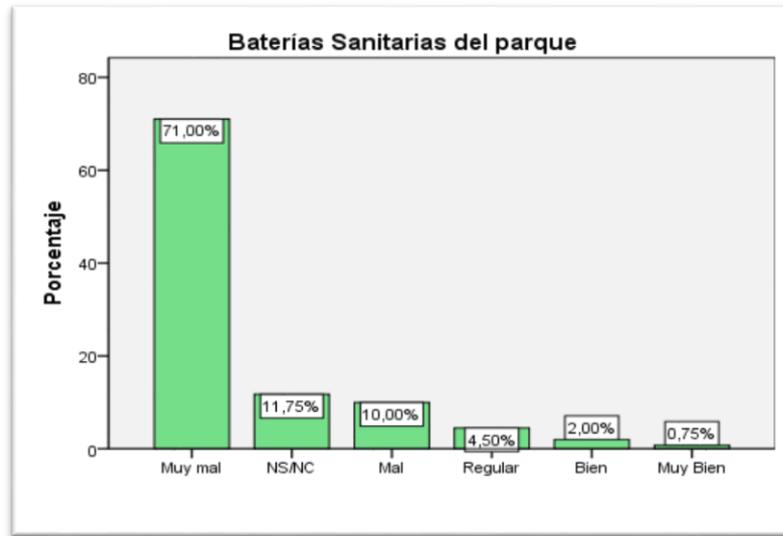
Figura 19 Percepción ciudadana Venta de productos y recuerdos



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 20 se observa que la percepción ciudadana sobre el Servicio de baterías sanitarias dentro del parque está muy mal.

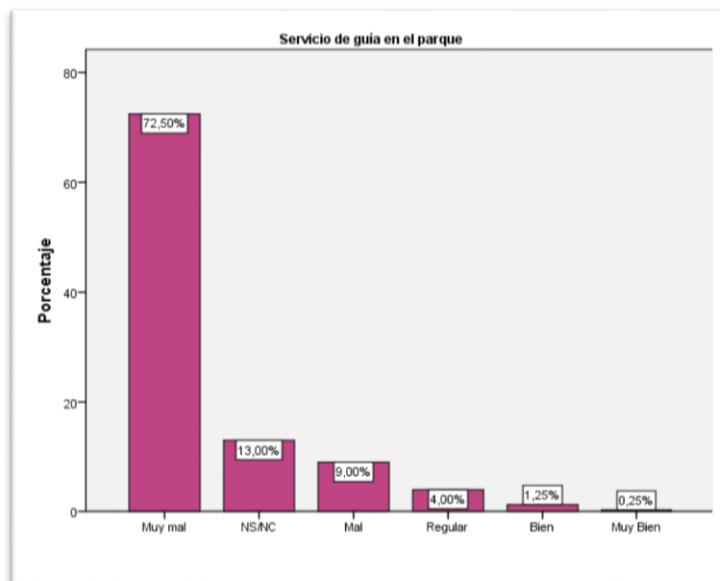
Figura 20 Percepción ciudadana Baterías Sanitarias parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 21 se observa que la percepción ciudadana sobre el Servicio de Guía dentro del parque está muy mal.

Figura 21 Percepción ciudadana sobre servicio de guía en el parque

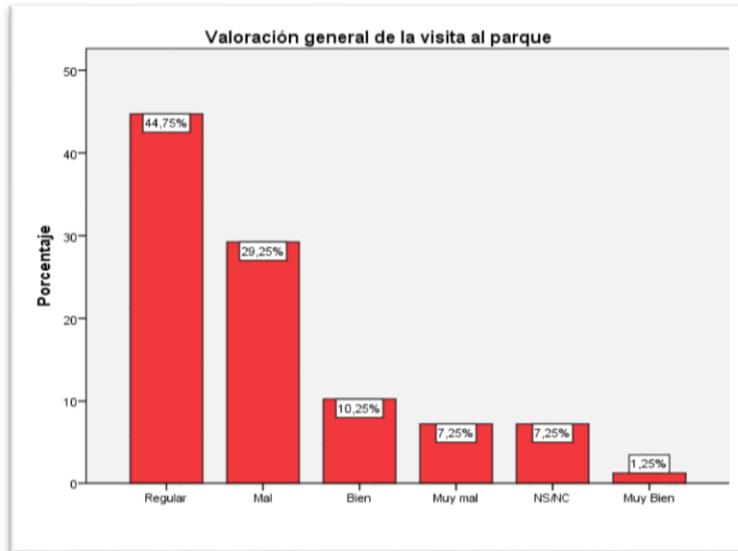


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

Valoración de la visita al parque Miraflores

En la Figura 22 se observa que la percepción ciudadana sobre la visita al parque Miraflores es regular o mala.

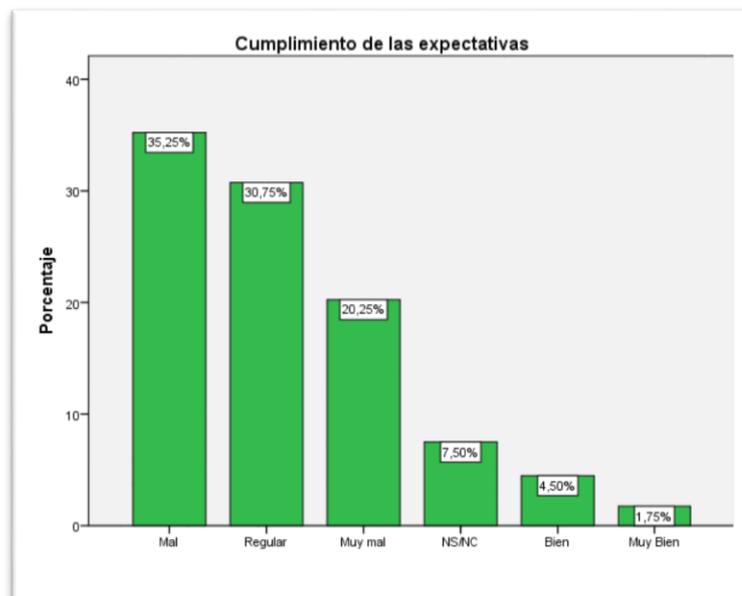
Figura 22 Percepción ciudadana valoración general de visita al parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 23 se observa que la percepción ciudadana sobre las expectativas de visita al parque Miraflores es mala o regular.

Figura 23 Percepción ciudadana cumplimiento expectativas de visita al parque

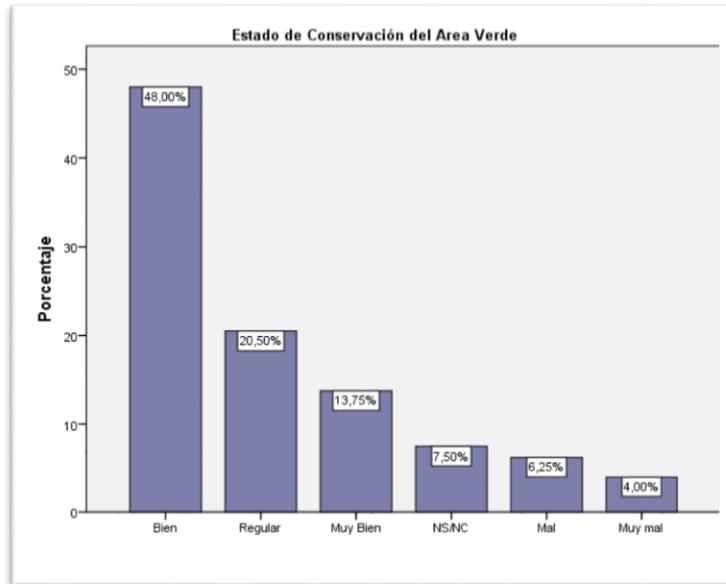


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

Estado del parque Miraflores

En la Figura 24 se observa que la percepción ciudadana sobre el estado de conservación del Área verde es buena o regular.

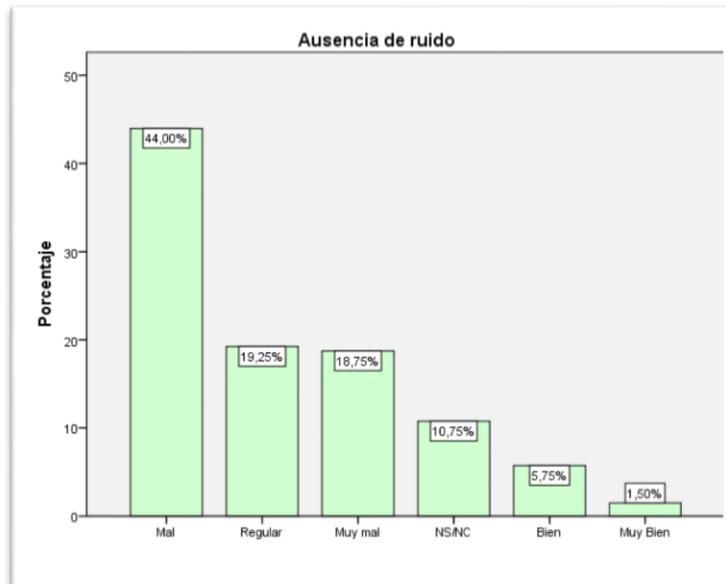
Figura 24 Percepción ciudadana estado de conservación del Área Verde



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 25 se observa que la percepción ciudadana sobre la ausencia de ruido es mala o regular.

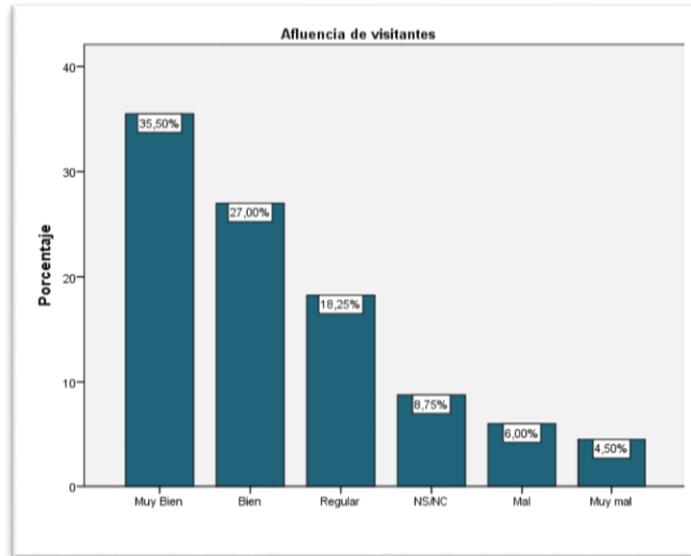
Figura 25 Percepción ciudadana ausencia de ruido



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 26 se observa que la percepción ciudadana sobre la afluencia de visitantes al parque es muy buena o buena.

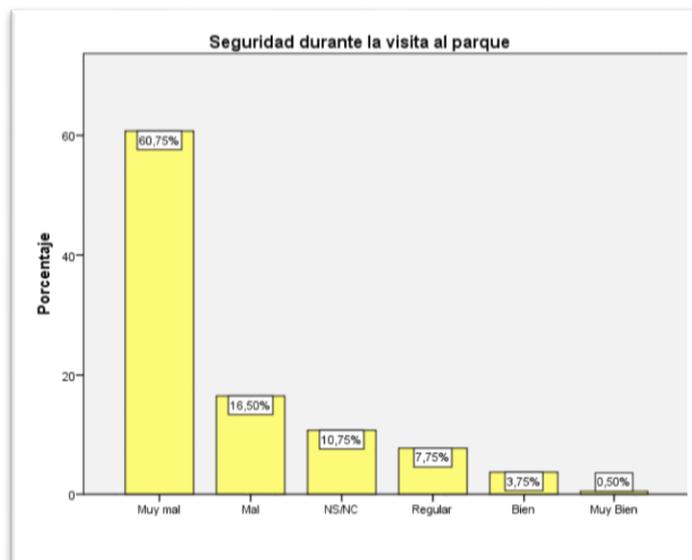
Figura 26 Percepción ciudadana Afluencia de visitantes



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 27 se observa que la percepción ciudadana sobre la seguridad durante la visita al parque es muy mala o mala.

Figura 27 Percepción ciudadana de la seguridad durante la visita al parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

Se concluye entonces, que es urgente aplicar un modelo de gestión en unos de los parques más emblemáticos de la ciudad, no sólo en aspectos de infraestructura, sino también en aspectos de información y atención a los visitantes, que vaya de la mano de una agenda anual de actividades que se generen para ese equipamiento. A pesar de los aspectos negativos que perciben los visitantes sin embargo continúa siendo un parque muy visitado.

2.1.5 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una Alianza Estratégica es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. Este tipo de asociación puede ser utilizada para conquistar un nuevo mercado (geográfico o sectorial), adquirir nuevas habilidades o ganar tamaño crítico. Por tanto, es una alternativa a otras formas de desarrollo, tales como fusiones y adquisiciones y el desarrollo orgánico. Las Alianzas Estratégicas se establecen normalmente entre empresas competidoras o que producen productos o servicios complementarios. Los sectores de actividad que han tenido particular relevancia son los sectores de las áreas de tecnología.

Las principales ventajas de las Alianzas Estratégicas como una fuente de desarrollo empresarial son, por un lado, el acceso a nuevos mercados sin grandes inversiones y con menores riesgos y, en segundo lugar, la utilización de sinergias comerciales y tecnológicas. Presenta, sin embargo, algunos riesgos potenciales, tales como el intercambio de conocimientos con los competidores y la pérdida de flexibilidad estratégica (Paulo Nunes, 2012).

Según se analizó en el capítulo 1 en la revisión sistemática de los modelos de gestión en espacios públicos se menciona: “el tipo de asociación es una cuestión de grado, que puede ir desde la mera operación del servicio (contrato de servicios), hasta una profundización mayor, en donde se le dota de mayor responsabilidad al privado para financiar, construir y operar un servicio por un determinado período de tiempo (contrato de construcción- operación- transferencia)”. (Cabrero Mendoza, 2012).

En cualquier caso, la relación público-privada debe tener la característica de ganar-ganar, tiene que ser una relación saludable, y con compromisos claros para las partes involucradas.

En la actualidad el parque Miraflores, es manejado exclusivamente por la empresa pública EMAC –EP, y por tanto el abanico de posibilidades para crear una alianza estratégica público-privada, es infinita.

Existen varios ejemplos de modelos de gestión exitosos que ya han sido analizados en el capítulo 1, y en todos ellos existe el componente de alianzas de carácter publicitario con firmas auspiciantes en diferentes promociones o eventos que tendrían lugar en el parque Miraflores:

- Exclusividad de patrocinio en donde ninguna otra marca o empresa de la misma categoría formaría parte del grupo de auspiciantes del parque Miraflores.
- Presencia de marca, mediante la colocación de la imagen de la empresa auspiciante en los materiales publicitarios de promociones u eventos, exhibiciones, ferias, que se realizarían en las instalaciones del parque Miraflores.
- Mención de marca auspiciante en cuñas radiales contratadas para el parque Miraflores.
- Colocación de material publicitario en la infraestructura del parque Miraflores, en número y tamaño previamente acordado con las empresas auspiciantes, en donde se respete la condición de espacio público y no se convierta en una invasión de dicho espacio.
- Alternativa de entrega de material publicitario como volantes, etc., en las instalaciones del parque Miraflores, con fechas y horarios ya establecidos con anterioridad.
- Organización de una agenda anual, con eventos y auspiciantes específicos para cada evento, con reglamentos claros, en los que se dinamice el parque Miraflores y además se contribuya gracias a estas acciones con su adecuado mantenimiento y servicio a la ciudadanía que visite el parque Miraflores.

2.2 COMPETENCIA ACTUAL

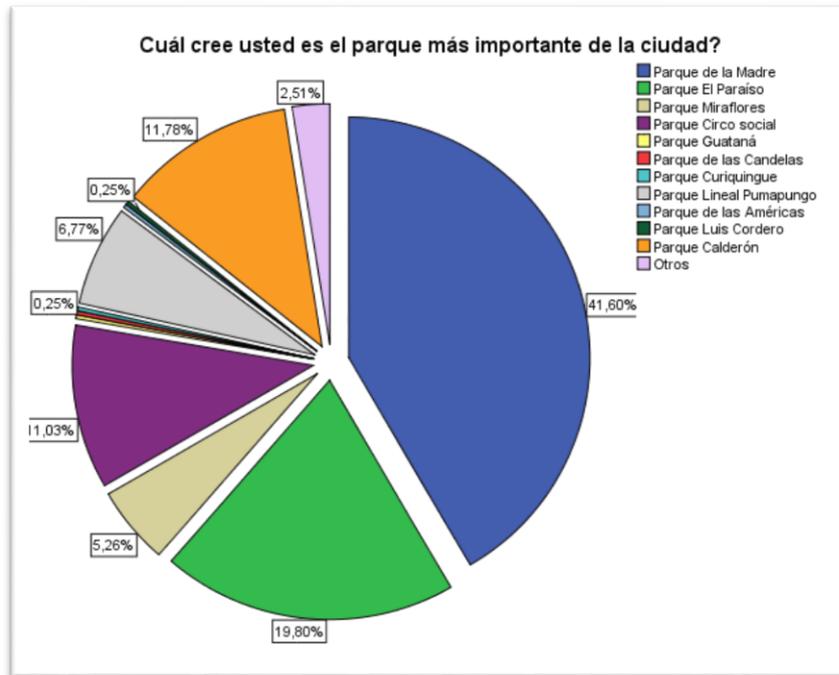
En las Figuras 28 y 29, se consulta a la ciudadanía cuál es el parque más importante y a su vez las razones que lo justifican.

Para la ciudadanía el parque más importante de la ciudad es el parque de la Madre con un 41,60%, seguido en importancia el parque El Paraíso con un 19,80 %.

El 11,78% de los encuestados piensa que el parque Miraflores es el más importante de la ciudad, lo que implica que se debe trabajar en las herramientas que se plantean para mejorar la imagen del parque Miraflores en la mente de la ciudadanía. Se evidencia las debilidades del parque, cuando en la Figura 8, se indican las razones más importantes para esa calificación, y son justamente la falta de una adecuada

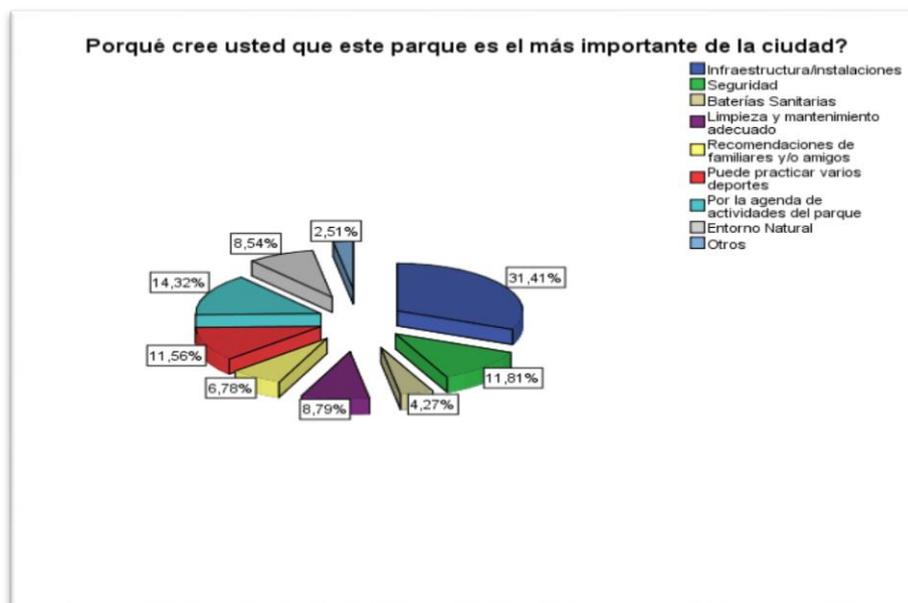
infraestructura / instalaciones, la falta de Seguridad, baterías sanitarias insalubres, limpieza y mantenimiento adecuado.

Figura 28 Opinión ciudadanía Parque más importante de la ciudad



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

Figura 29 Principales razones para que un parque sea importante



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS E INFRAESTRUCTURA QUE GENERAN MAYOR DINAMISMO AL PARQUE MIRAFLORES

2.3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE

El análisis del ambiente es muy importante tenerlo en cuenta al momento de ejecutar un proyecto ya que influye directamente en el desarrollo de sus actividades, tomando en cuenta que la propuesta es dinámica, cambiante, porque el fin último es el bienestar de la ciudadanía.

Se analizan factores económicos, socio-culturales, que muestran como es la dinámica de la sociedad, sus conductas de consumo, la distribución de la población, valores sociales, que influyen significativamente.

2.3.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

Según datos que muestra el Banco Central del Ecuador, la inversión pública ha tenido un comportamiento que ha superado cualquier expectativa en el Ecuador, como se observa en la Figura 30, la inversión pública se multiplicó por seis en el período analizado del 2006 al 2012.

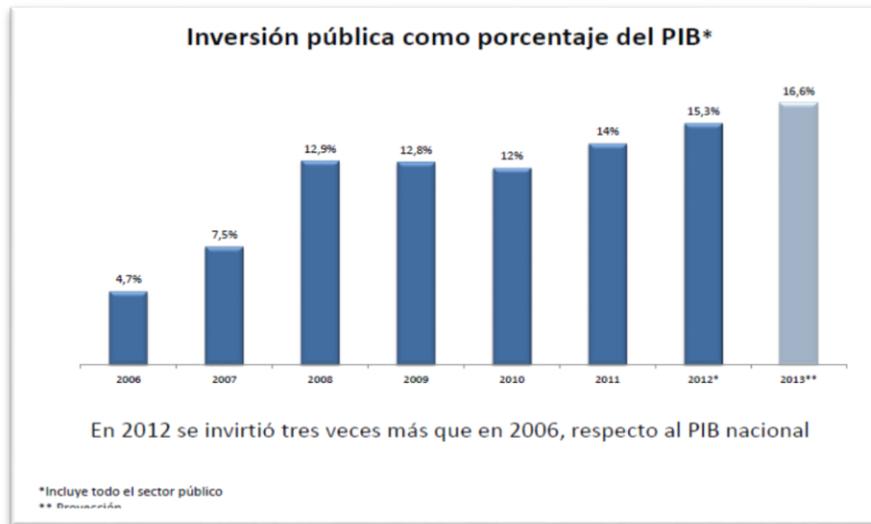
Figura 30 Inversión pública Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador SPNF
Elaboración: SENPLADES

El Banco Central hace además un análisis de la inversión pública como porcentaje del PIB, y según se muestra en la Figura 31, en 2012 se invirtió tres veces más que en 2006, respecto del PIB nacional.

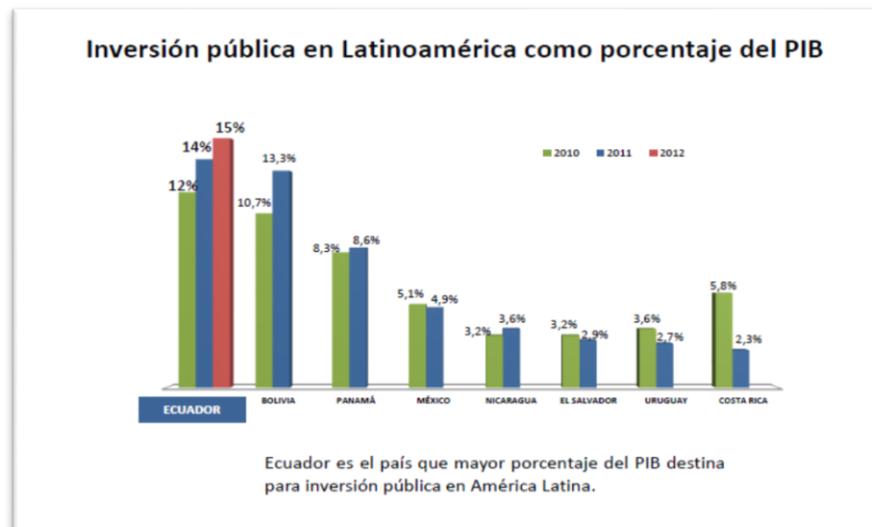
Figura 31 Inversión pública Ecuador como porcentaje del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador SPNF
Elaboración: SENPLADES

De acuerdo a un estudio económico de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2012 y Ministerio de Finanzas se muestra en figura 32, que el Ecuador es el país que mayor porcentaje del PIB destina para inversión pública en América Latina.

Figura 32 Inversión Pública en Latinoamérica como porcentaje del PIB



Fuente: Estudio Económico de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2012 y Ministerio de Finanzas
Elaboración: SENPLADES

2.3.1.2 FACTORES SOCIO- CULTURALES

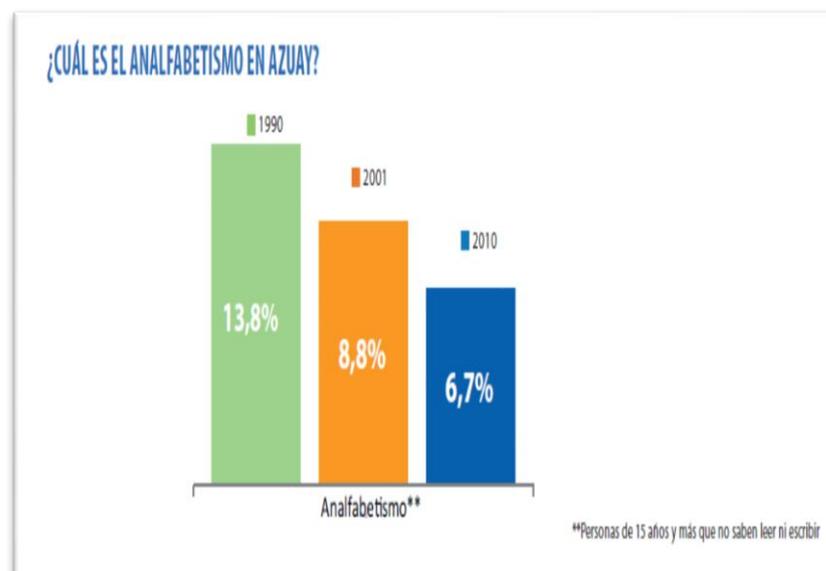
El análisis de los factores socio-culturales tienen un triple objetivo, primero analizar la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la alianza estratégica, luego diagnosticar qué evoluciones o tendencias se presentan como oportunidades y amenazas y por último decidir las acciones más adecuadas para aprovechar las oportunidades y para resguardar a la alianza estratégica de las amenazas (Curso de Planificación Estratégica, 2001)

Los factores más importantes son entre otros:

2.3.1.2.1 GRADO DE FORMACIÓN

Los resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador, muestran que el porcentaje de analfabetismo en la provincia del Azuay se ha reducido a la mitad, 6,7 % de analfabetismo, si se compara con el año 1990 cuyo porcentaje era del 13,78%, según se muestra en la Figura 33.

Figura 33 Analfabetismo Azuay



Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

El grado o nivel de formación del potencial consumidor afecta significativamente a la alianza estratégica. En la actualidad, se ha reducido significativamente el

analfabetismo en la provincia del Azuay, que repercute directamente en la conducta de los ciudadanos frente a un servicio:

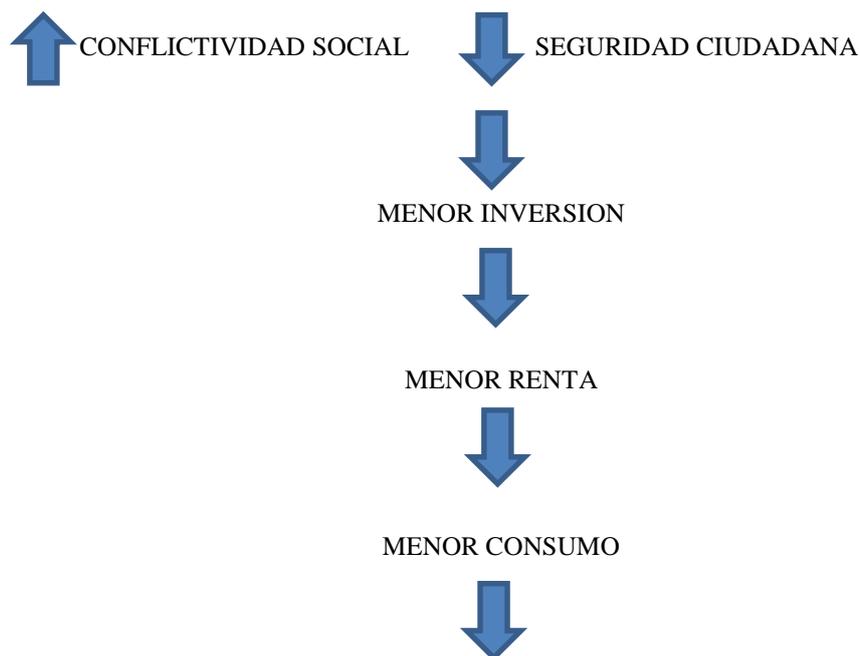
- En un mayor consumo de productos relacionados con la cultura.
- Un mayor nivel de información, y por lo tanto, un mayor criterio de selección.
- Un grado mayor de exigencia en las conductas de consumo.
- Mayor valoración del tiempo en general y del ocio en particular.

(Curso de Planificación Estratégica, 2001).

2.3.1.2.2 SEGURIDAD CIUDADANA

La seguridad ciudadana y la conflictividad social son dos factores importantes antes de invertir. Por ello es importante trabajar estrategias que ayuden a disminuir cualquier factor de conflictividad a fin de que la intención por parte de la empresa privada para invertir llegue a un feliz término y finalmente quien gane sea la ciudadanía.

Dentro de la Seguridad ciudadana se entiende todos los factores que implican “un paraguas” de protección al ciudadano: baja delincuencia, asistencia sanitaria, acceso a la información, etc.



MENOR FACTURACIÓN DE LA EMPRESA

Fuente: (Curso de Planificación Estratégica, 2001)

Es por tanto la seguridad un tema relevante que debe ser considerado al momento de implementar el modelo de gestión público.-privado en el parque Miraflores.

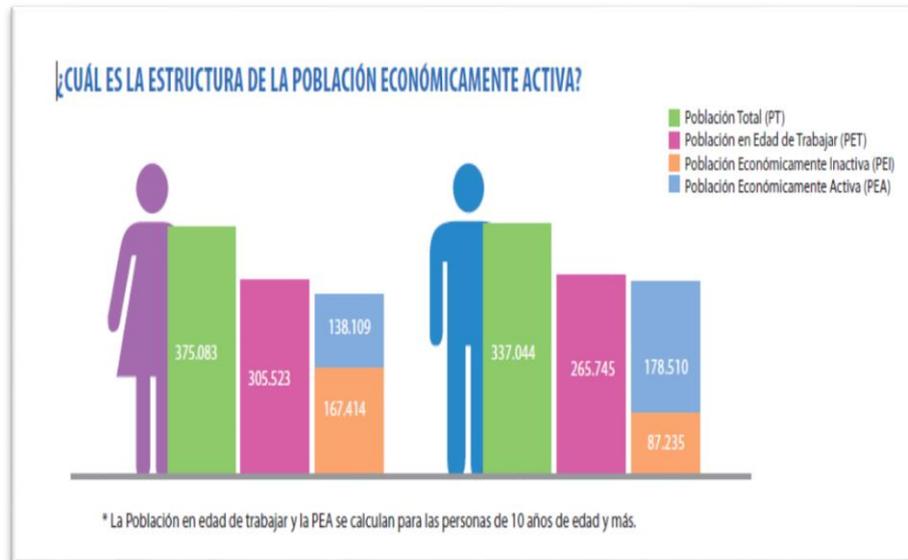
2.3.1.2.3 CONDUCTAS DE CONSUMO

Las conductas de consumo se han ido transformando de acuerdo a los diferentes factores con los que se ha ido relacionado el consumidor. Por ejemplo la fuerte presencia de las tecnologías de la información, masificación de los mercados, alta competitividad, globalización, etc., que sin duda contribuye con una mayor capacidad adquisitiva.

A continuación se presentan algunos índices interesantes de acuerdo al Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador, que dan cuenta de la estructura de la población económicamente activa.

En la Figura 34 se muestra la estructura de la población económicamente activa en el Azuay, del universo de 316.619 personas económicamente activas, el 56,38% son hombres y el 43,61 % son mujeres. Se observa entonces el creciente involucramiento de la mujer en el campo laboral.

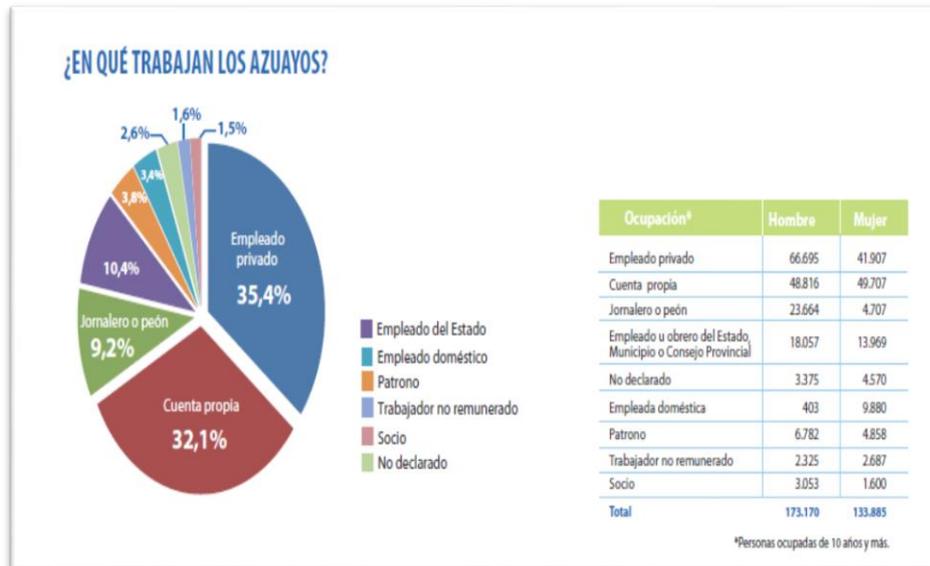
Figura 34 Población económicamente activa Azuay



Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

En la Figura 35, se muestra el tipo de ocupación de la población en el Azuay, y el porcentaje más representativo es el 35,4% como empleado privado, y 32,1% por cuenta propia, lo cual demuestra que es una provincia emprendedora, con importantes empresas privadas que contribuyen al crecimiento económico de la provincia.

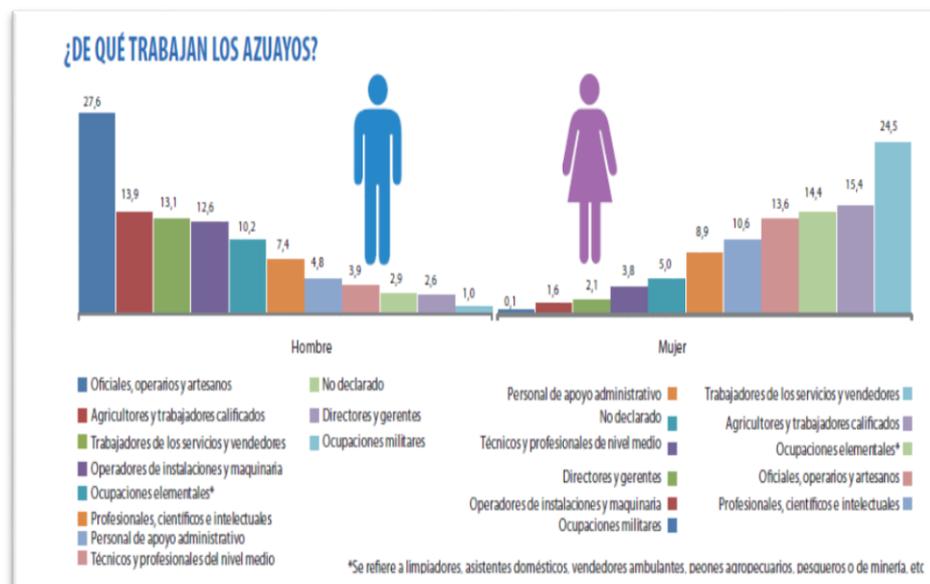
Figura 35 Tipo de ocupación Azuay



Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

En la Figura 36, se observa los tipos de trabajo más relevantes en la provincia del Azuay, se observa mayoritariamente trabajos en servicios, vendedores y agricultores.

Figura 36 Tipos de plazas de trabajo Azuay



Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

2.3.1.2.4 DEFENSA DEL CONSUMIDOR

En la actualidad existe una tendencia a que el consumidor se encuentre cada vez más protegido e informado de sus derechos. Es importante que la empresa tenga en cuenta esta tendencia y tome las medidas oportunas, para adaptarse a la misma y/o aprovechar las oportunidades. Muchas empresas han reaccionado creando un departamento propio de defensa del consumidor.

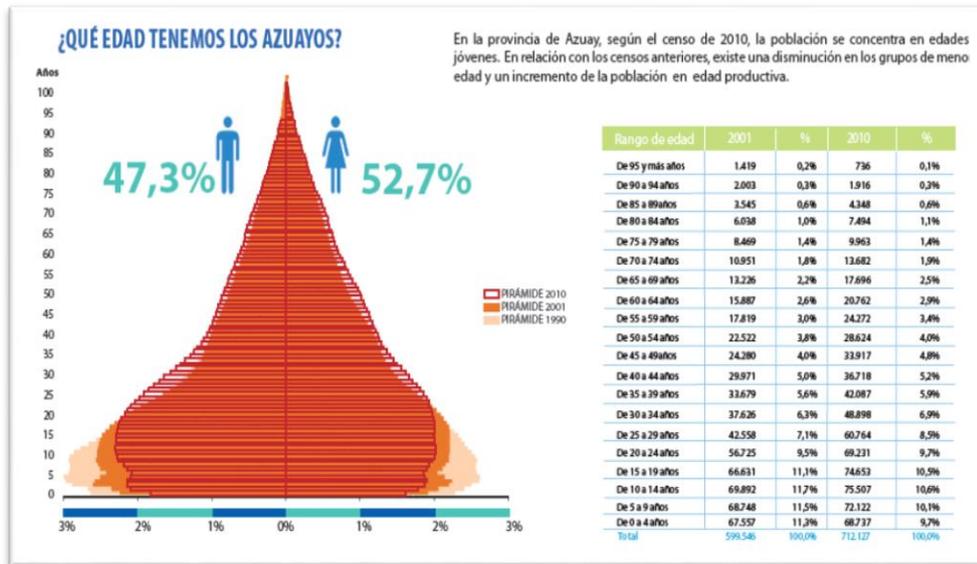
2.3.1.2.5 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

La distribución de la población y su evolución son factores a tomar en cuenta. Por ejemplo:

- Distribución geográfica afectará a temas tan importantes como distribución, logística, así como a medios y campañas de marketing.
- Distribución por edades es algo que afecta a múltiples sectores, así en el caso de algunos países con una baja tasa de natalidad, el envejecimiento de la población provoca movimientos y cambios en muchos sectores y también la aparición o promoción de otros (Curso de Planificación Estratégica, 2001).

En la Figura 16 se observa que la población en el Azuay cuenta con un mayor porcentaje de mujeres, 52,7%, frente al 47,3% de hombres. Es importante también destacar que se trata de una población mayoritariamente joven, el 60% de la población tiene de 0 a 29 años. Mientras que sólo un 2.40 % le corresponde a la población de 80 años en adelante.

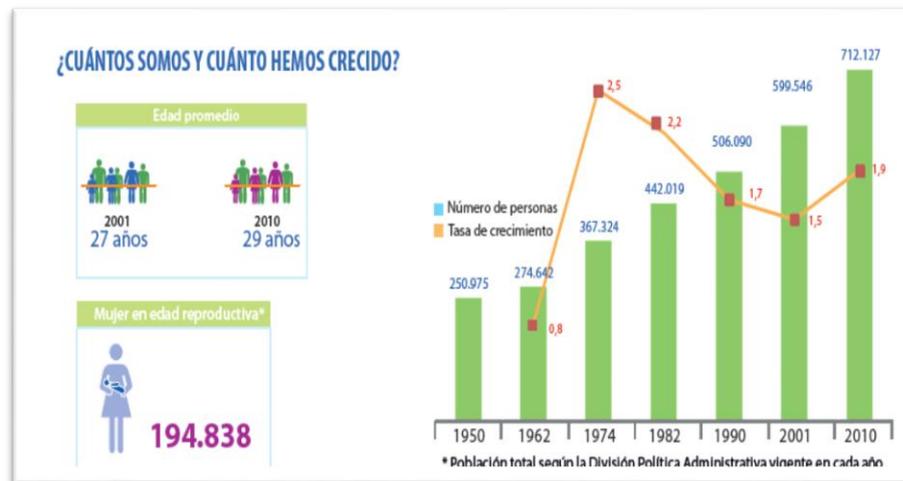
Figura 37 Distribución Población Azuay



Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

En la Figura 38, se observa el comportamiento de la tasa de crecimiento, y se observan algunos picos, mientras en 1974 la tasa de crecimiento fue de 2,5, en el 2010 es de 1,9. En el mismo período la población del Azuay creció de 367.324 personas en 1974 a 712.127 personas, con un marcado decremento en la tasa de crecimiento.

Figura 38 Tasa de crecimiento población Azuay

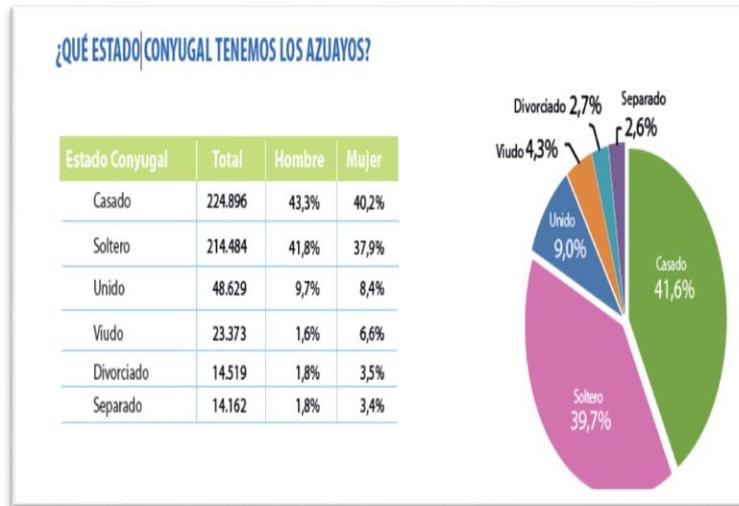


Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

2.3.1.2.6 CAMBIOS EN LA FAMILIA

La unidad familiar es la primera célula de consumo, por ello se debe dedicar una especial atención, ya que su evolución puede alterar de forma significativa los hábitos y tendencias de consumo. El aumento de separaciones y divorcios, así como la disminución de matrimonios, el retraso de la incorporación de los jóvenes al trabajo y la tendencia a que los dos miembros de la pareja trabajen, han provocado claros cambios en la elección de productos y conductas de consumo. En la Figura 39 se muestra el Estado Conyugal en la provincia del Azuay, en donde se puede observar que la población en Azuay está mayoritariamente casada con un 41,6%, sin embargo le sigue de cerca el estado soltero con un 39,7%, por lo que se debe encaminar las acciones adecuadas para llegar efectivamente a estos dos grupos de la población.

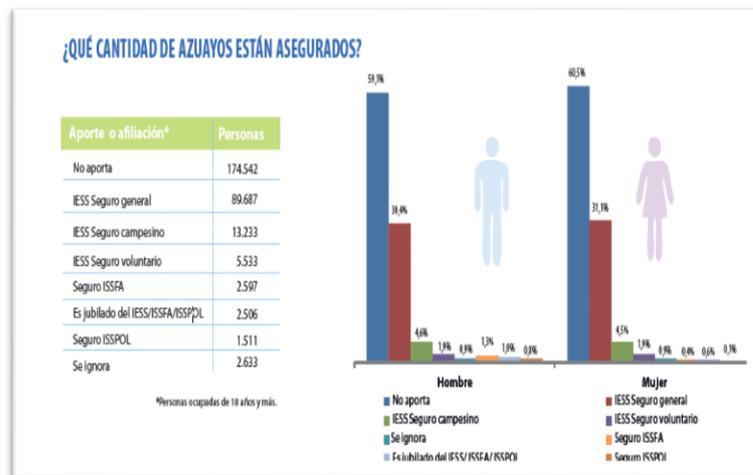
Figura 39 Estado Conyugal Azuay



Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

En la Figura 40 se observa que la población en Azuay mayoritariamente no está asegurada y representa el 60% de la población, lo cual demuestra una vulnerabilidad frente a su situación personal.

Figura 40 Población que cuenta con Seguro Social en Azuay



Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

2.3.1.2.7 VALORES SOCIALES

La sociedad permanece en una continua evolución, y ésta conlleva modificaciones constantes en los valores sociales:

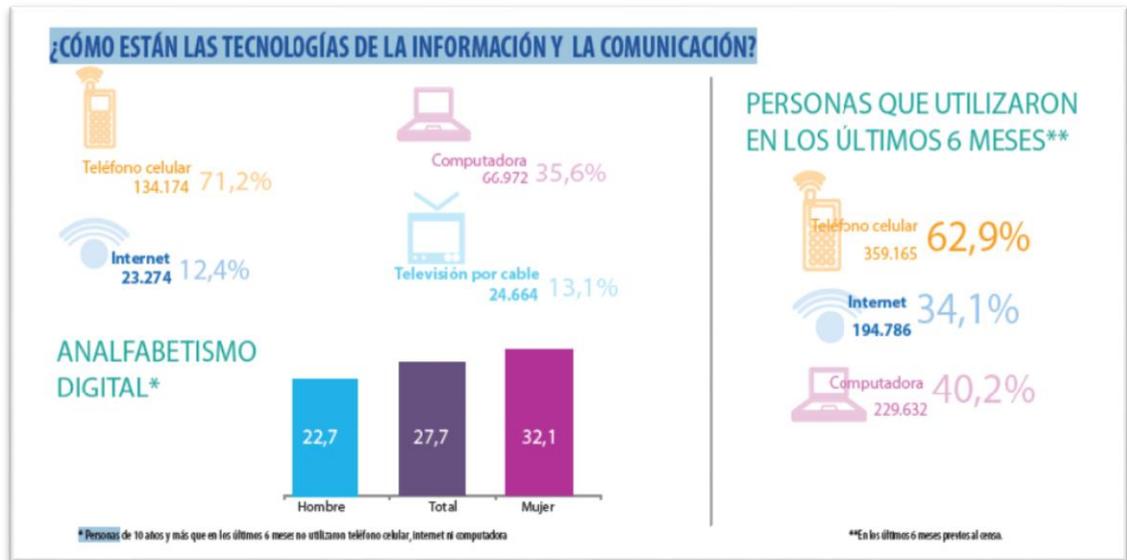
- Valores en alza como por ejemplo la solidaridad, el cuidado por el medio ambiente, la protección a la naturaleza.
- Valores a la baja como por ejemplo el culto al éxito, la ética en los negocios.

2.3.1.2.8 CALIDAD DE VIDA

El incremento de recursos económicos, unidos al incremento de formación, conlleva un mayor poder adquisitivo y un mayor nivel cultural. Lo que produce nuevos comportamientos: ya que lo importante no es sólo la cantidad sino también la calidad, por ejemplo en la nutrición, en la ocupación del tiempo libre, lectura, música, deporte, viajes, etc. Utilización cada vez mayor de las tecnologías: Internet, teléfonos móviles, televisión por cable, tarjetas de crédito, etc. En definitiva, se valora mucho más la calidad, la salud y el tiempo, factores que son fundamentales en la implementación del modelo de gestión.

En la Figura 41 se muestra como se están usando las tecnologías de la información y la Comunicación en la población del Azuay, el 71,2% de la población utiliza telefonía celular, el 35,6% utiliza computadora, el 12,4 % utiliza internet, estos factores indican que la población en Azuay requiere de estos servicios en sus actividades.

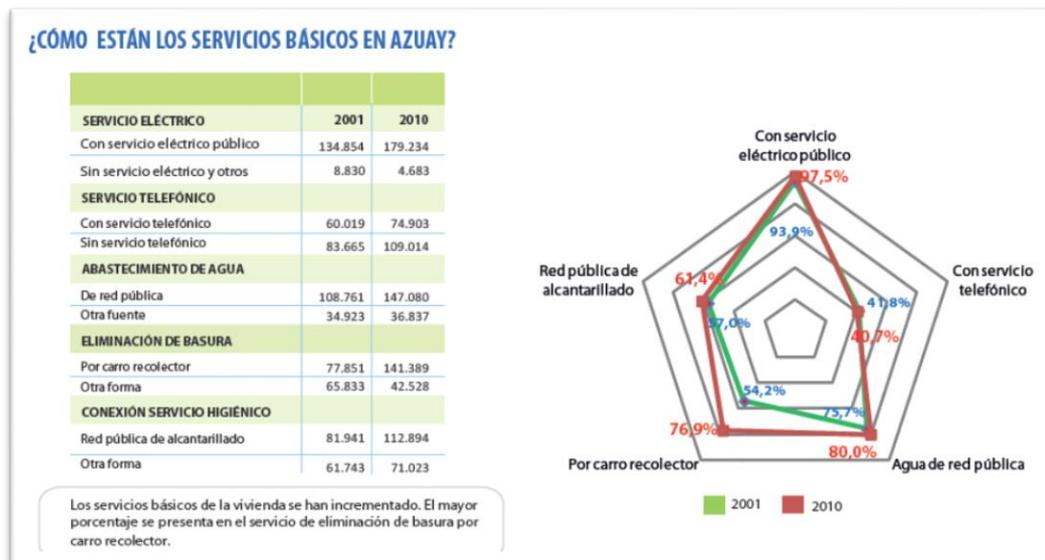
Figura 41 Tecnologías de la Información y la Comunicación



Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

En la Figura 42 se muestra como está la provincia del Azuay en servicio eléctrico, telefónico, agua, basura, servicio higiénico, y se puede observar una mayor cobertura de servicios si se comparan con los índices del 2001. En general se puede observar que la provincia del Azuay está muy bien atendida en cuanto a sus servicios básicos.

Figura 42 Servicios Básicos en Azuay



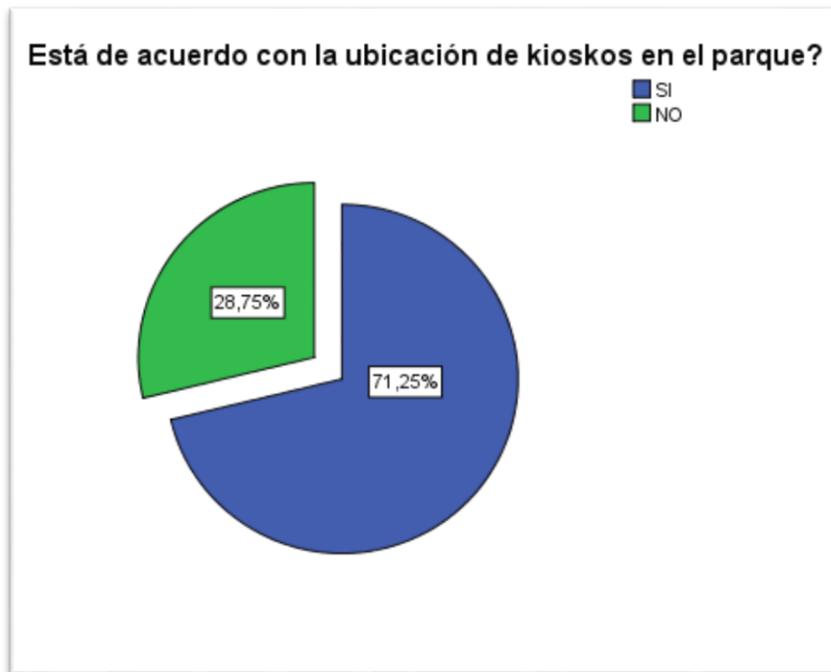
Fuente: Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

2.3.2 ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS NECESARIOS EN EL PARQUE MIRAFLORES

De acuerdo al estudio de mercado, son varios los requerimientos por parte de los visitantes o potenciales visitantes al parque:

Infraestructura para kioscos: De acuerdo a la Figura 43, los visitantes o potenciales visitantes del parque Miraflores, en su mayoría preferiría la implementación de kioscos en el parque. El 71,25 % se pronuncia a favor de esa posibilidad y sólo el 28,75 % de los encuestados no preferirían la construcción de esta infraestructura en el parque.

Figura 43 Preferencia de kioscos



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

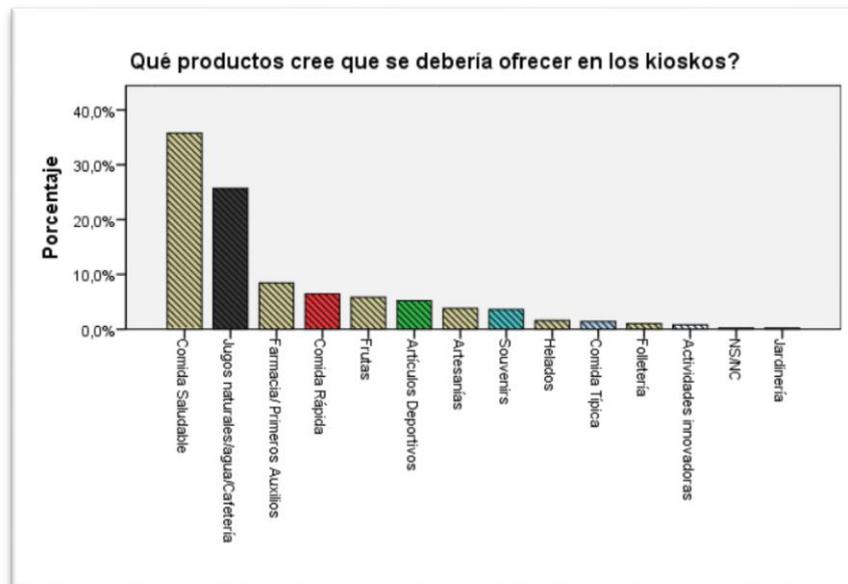
Tipo de Kioscos:

En la Figura 44 se observa que del universo de entrevistados, el 36% prefiere que uno de los kioscos se destine a venta de comida saludable, el 25,7 % opta porque un kiosco se dedique a cafetería, bebidas, aguas.

En tercer lugar de preferencia, está un kiosco de atención en salud, que incluya farmacia y primeros auxilios.

En cuarto lugar de preferencia, está un kiosco de comida rápida, seguida de la quinta opción que es kiosco para venta de frutas con preparación natural y saludable. También se muestra el interés por un kiosco donde se provea de artículos deportivos. Dentro de las preferencias está también kioscos en donde se oferten artesanías y otro donde se provean souvenirs. Finalmente existe preferencia por un kiosco con helados y otro con comida típica. Se plantea entonces la construcción de diez kioscos en el parque que tengan los servicios que prefiere la ciudadanía.

Figura 44 Productos que los ciudadanos quisieran en los kioscos



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015

Elaborado por: Valeria Villavicencio

Por otro lado, en la Figura 45 se observan las principales actividades que los ciudadanos sugieren se organicen en el parque Miraflores para que exista mayor afluencia de visitantes.

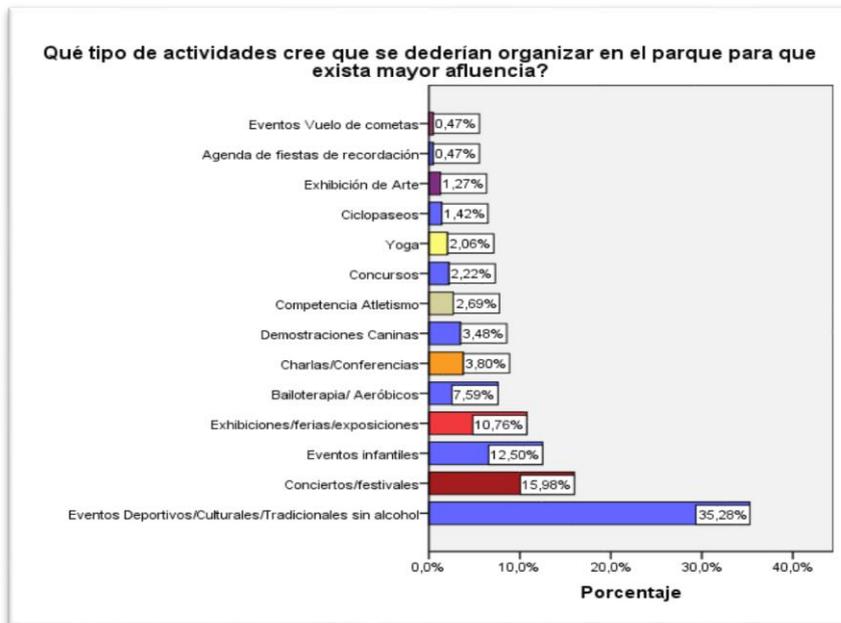
La actividad que más sugiere la ciudadanía en el parque es la organización de eventos deportivos, culturales, tradicionales, pero libres de alcohol.

Otra de las actividades que solicita la ciudadanía es la organización de conciertos o festivales. Un importante grupo de ciudadanos pide la organización de eventos infantiles así como la organización de exhibiciones, ferias o exposiciones.

A continuación se enumeran algunas de las actividades adicionales que solicitan los visitantes del parque, a ser tomados en cuenta:

- Bailoterapia
- Aeróbicos
- Charlas/Conferencias
- Demostraciones Caninas
- Competencia Atletismo
- Concursos
- Yoga
- Ciclopaseos
- Exhibición de Arte
- Eventos tradicionales

Figura 45 Percepción ciudadana sobre actividades que se deberían organizar en el parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

De acuerdo a la Figura 46, es importante considerar los criterios de los visitantes del parque al momento de elegir este espacio como su favorito.

Se evidencia el tema de seguridad como prioritario, los visitantes necesitan sentirse seguros, tranquilos y disfrutar de su visita en tranquilidad.

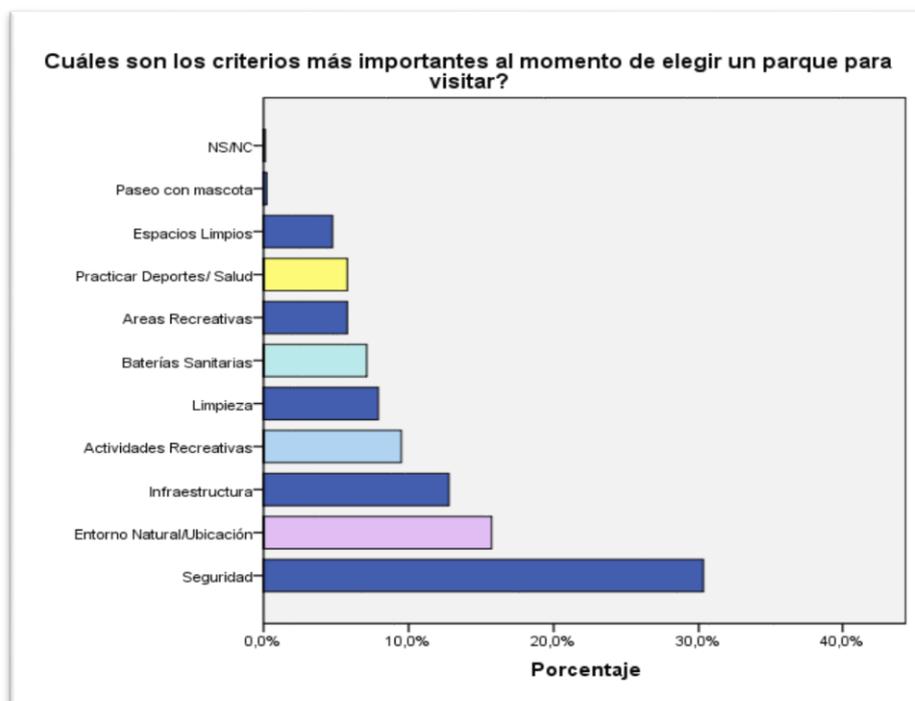
Otro de los aspectos que más han sido tomados en cuenta es la ubicación privilegiada con la que cuenta el parque y su entorno natural.

Otro aspecto es la infraestructura, los visitantes requieren instalaciones adecuadas, en buen estado para hacer uso de ellas de manera segura y satisfactoria.

Al visitante le atrae disfrutar de actividades recreativas en un espacio limpio y organizado.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es un adecuado funcionamiento de las baterías sanitarias.

Figura 46 Criterios al momento de elegir un parque para visitar

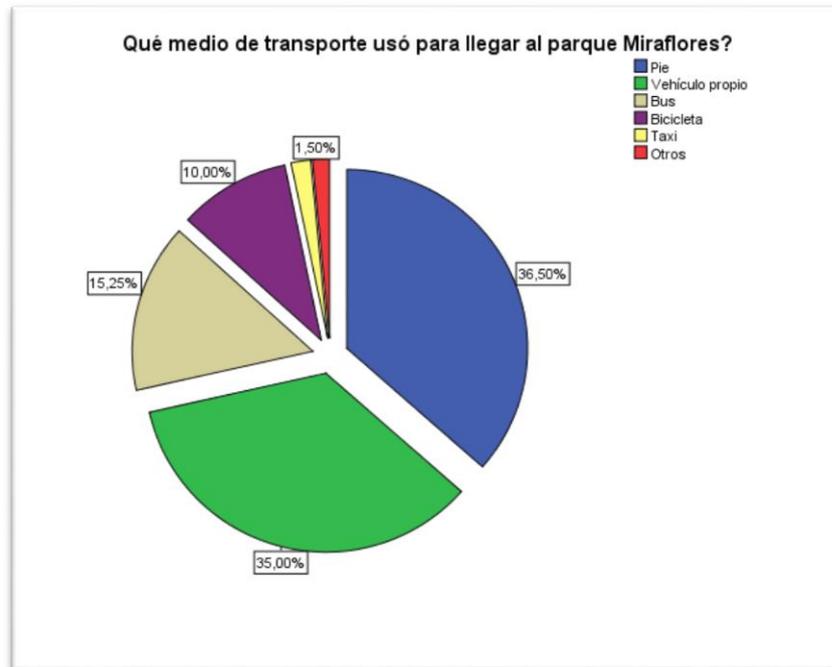


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

De acuerdo a la Figura 47, los visitantes del parque en su gran mayoría llega a pie, sin embargo el 35% llega en vehículo propio, este es un aspecto a cuidar, ya que con la oferta de un adecuado servicio de parqueo, el parque se volverá más atractivo para los visitantes que llegan en carro propio al parque.

Existe un segundo aspecto importante para analizar, y es que el 10% llega en bicicleta, por lo que es necesario brindar un adecuado servicio para este grupo de visitantes a fin de que se sientan seguros durante su visita al parque.

Figura 47 Medio de Transporte utilizado para llegar al parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

2.3.3 PROPUESTA DE LA NUEVA INFRAESTRUCTURA PARA EL PARQUE MIRAFLORES

Del estudio de mercado se observa en la figura 48 que el 24,6% de los visitantes o potenciales visitantes del parque Miraflores, piden una remodelación de la infraestructura existente del parque. Asimismo creen que se necesitan nuevos juegos, porque los existentes no son suficientes.

Otro de los aspectos que más preocupa al 16% de los entrevistados es el estado de deterioro e insalubridad de las baterías sanitarias del parque, por lo que es urgente su intervención.

En cuanto a la falta de equipamiento como bancas, parasoles, mesas, etc., el 15,6 % pide la implementación oportuna de estos elementos como parte de la remodelación.

La seguridad en el parque es también un motivo de preocupación en el parque, al 11% le preocupa este aspecto del parque y solicita la infraestructura necesaria dentro del parque para cubrir con este requerimiento, incluso se pide un punto de información al cliente y que serviría también como punto de auxilio.

En cuanto al número de juegos bio saludables, el 8,3% de la ciudadanía consultada afirma que se necesita más infraestructura de estas características.

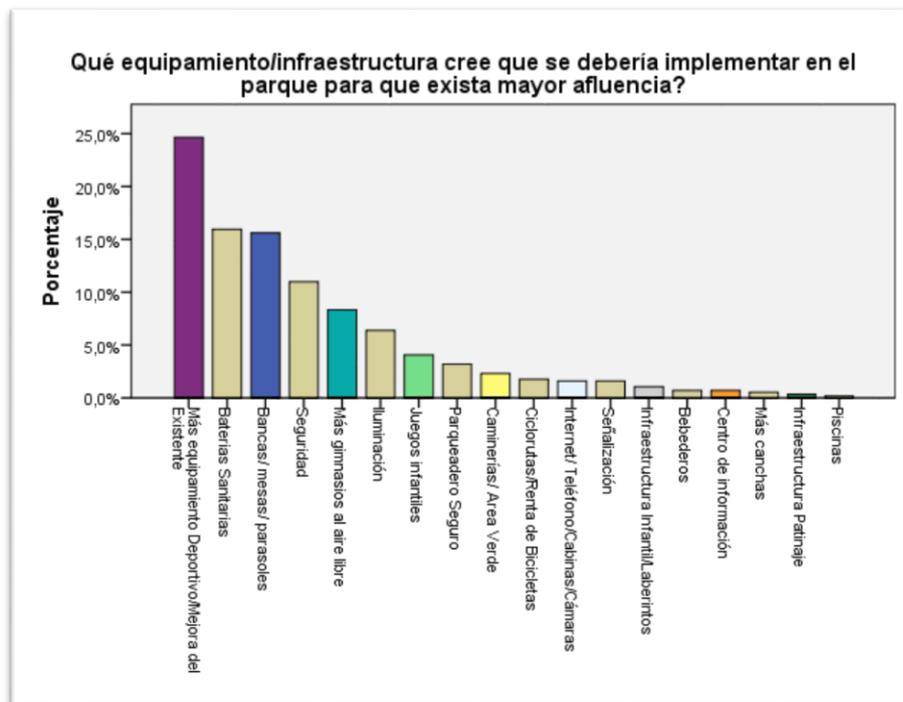
De los consultados, el 6,4 % cree que debería mejorar la iluminación en el parque Miraflores, incluso que va de la mano con la seguridad del parque.

En cuanto a juegos infantiles, el 4,1% afirma que se necesita más estructura de estas características en el parque.

Entre otros, los aspectos más relevantes que la ciudadanía solicita en la intervención del parque Miraflores son los siguientes:

- Parqueadero adecuado y seguro
- Camineras en buen estado
- Áreas Verdes en buen estado
- Ciclorutas /Renta de Bicicletas
- Servicio de internet, cabinas, cámaras de vigilancia
- Señalización adecuada en el parque
- Bebederos en buen estado
- Canchas en buen estado
- Infraestructura para patinaje
- Infraestructura para parquear bicicletas

Figura 48 Equipamiento/Infraestructura necesaria en el parque Miraflores

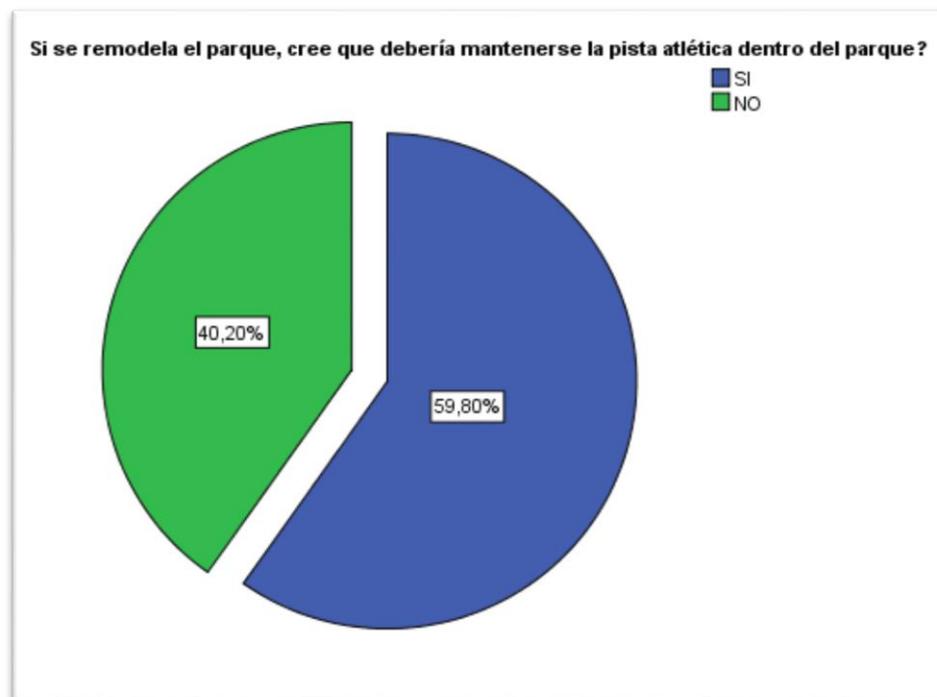


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

Como se observa en la Figura 49, de la encuesta realizada se consulta a los ciudadanos su criterio a cerca de mantener la pista atlética en el parque, a lo que el 59,80% responde que si debería mantenerse, y un 40,20 % responde que debería utilizarse ese espacio para más canchas y juegos, ya que es cerrado al público.

Es otro de los aspectos a tomar en cuenta al momento de la remodelación del parque Miraflores.

Figura 49 Cree que debería mantenerse la pista atlética en el parque?



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

Se concluye que el directorio de la Alianza público-privada, tome en cuenta estos criterios al momento de ejecutar la remodelación del parque, ya que son los aspectos más relevantes de acuerdo al estudio de mercado.

3 CAPÍTULO 3

3.1 ANTECEDENTES

La Constitución de la República, con referencia a los Derechos del Buen Vivir señala:

Art. 14.- “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.”

Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados”. (Constitución , 2008, p. 24)

Art. 275.- “El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del *sumak kawsay*.”

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza”. (Constitución , 2008, p. 135)

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

4. “Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de

calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural”. (Constitución , 2008, p. 135)

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

1. “El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.

3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.

4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza”. (Constitución , 2008, p. 177)

De acuerdo con el Art. 315 de la Constitución de la República, (Constitución , 2008, p. 149) “el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”.

El Art. 225 de la Constitución de la República, las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos son parte del sector público”. (Constitución , 2008, p. 117)

Por su parte, para dar cumplimiento al Plan Nacional del Buen Vivir, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) señala:

Art. 54.- “Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales”; (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2009, p. 28)

Art. 417.- “Bienes de uso público.- Son bienes de uso público aquellos cuyo uso por los particulares es directo y general, en forma gratuita. Sin embargo, podrán también ser materia de utilización exclusiva y temporal, mediante el pago de una regalía.

Los bienes de uso público, por hallarse fuera del mercado, no figurarán contablemente en el activo del balance del gobierno autónomo descentralizado, pero llevarán un registro general de dichos bienes para fines de administración.

Constituyen bienes de uso público:

b) Las plazas, parques y demás espacios destinados a la recreación u ornato público y promoción turística”; (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2009, p. 146)

Art. 423.- “Cambio de categoría de bienes.- Los bienes de cualquiera de las categorías establecidas en este Código, pueden pasar a otra de las mismas, previa resolución del órgano de legislación del gobierno autónomo descentralizado con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros.

Los bienes de dominio público de uso público podrán pasar a la categoría de adscrito al servicio público, y solo excepcionalmente a la categoría de bienes de dominio privado, salvo las quebradas con sus taludes y franjas de protección, los esteros y los ríos con sus lechos y sus zonas de remanso y protección; parques, canchas, zonas de reserva e instalaciones que se encuentren al servicio directo de la comunidad”. (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2009, p. 148)

Art. 577.- “Obras y servicios atribuibles a las contribuciones especiales de mejoras.- Se establecen las siguientes contribuciones especiales de mejoras por:

g) Plazas, parques y jardines; y”, (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2009, pp. 188,189)

Por su parte la Ley Orgánica de Empresas Públicas señala:

“Art. 4.- Definiciones.-“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Las empresas subsidiarias son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa pública, en las que el Estado o sus instituciones tengan la mayoría accionaria.

Las empresas filiales son sucursales de la empresa pública matriz que estarán administradas; por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

Las Agencias y Unidades de Negocio son áreas administrativo - operativas de la empresa pública, dirigidas por un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean conferidas por el representante legal de la referida empresa, que no gozan de personería jurídica propia y que se establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada”. (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, p. 4)

Art. 34.- “Contratación en las empresas públicas.- Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, así como las contrataciones en actividades de prospección, exploración, explotación, refinación, comercialización, industrialización de los recursos hidrocarburíferos, las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional, que realicen las empresas públicas, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente: (...)

3. Régimen Especial.- En los casos en que las empresas públicas hubieren suscrito contratos o convenios tales como: alianzas estratégicas, asociación, consorcios u

otros de naturaleza similar, será el convenio asociativo o contrato el que establezca los procedimientos de contratación y su normativa aplicable. En lo no previsto en el respectivo convenio o contrato, se estará a las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública”. (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, pp. 20,21)

Art. 35.- Capacidad asociativa.- “Las empresas públicas tienen capacidad asociativa para el cumplimiento de sus fines y objetivos empresariales y en consecuencia para la celebración de los contratos que se requieran, para cuyo efecto podrán constituir cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria, en el marco de las disposiciones del artículo 316 de la Constitución de la República.

Todo proceso de selección de socios privados para la constitución de empresas de economía mixta debe ser transparente de acuerdo a la ley y se requerirá concurso público, y para perfeccionar la asociación no se requerirá de otros requisitos o procedimientos que no sean los establecidos por el Directorio.

No requerirán de concursos públicos los procesos de asociación con otras empresas públicas o subsidiarias de éstas, de países que integran la comunidad internacional”. (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, pp. 23,24)

Art. 36.- “Inversiones en otros emprendimientos.- Para ampliar sus actividades, acceder a tecnologías avanzadas y alcanzar las metas de productividad y eficiencia en todos los ámbitos de sus actividades, las empresas públicas gozarán de capacidad asociativa, entendida ésta como la facultad empresarial para asociarse en consorcios, alianzas estratégicas, conformar empresas de economía mixta en asocio con empresas privadas o públicas, nacionales o extranjeras, constituir subsidiarias, adquirir acciones y/o participaciones en empresas nacionales y extranjeras y en general optar por cualquier otra figura asociativa que se considere pertinente conforme a lo dispuesto en los artículos 315 y 316 de la Constitución de la República. (...)”. (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, p. 24)

Art. 37.- “Ámbito y alcance de los nuevos emprendimientos.- Los emprendimientos y asociaciones previstos en el artículo anterior se sujetarán al contenido específico de los acuerdos que se celebren y en lo no previsto en ellos, a lo dispuesto en esta Ley, en las normas contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y en la normativa específica dictada para las contrataciones en actividades de exploración y explotación de los recursos hidrocarburíferos y para las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional.

La administración del talento humano en las empresas de economía mixta se sujetará a las disposiciones de esta Ley y la Codificación del Código de Trabajo en lo que corresponda. En estas empresas no habrá pago de utilidades conforme lo señala el

último inciso del artículo 328 de la Constitución de la República”. (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, pp. 24,25)

3.2 MARCO LEGAL

3.2.1 FIGURAS ASOCIATIVAS

3.2.1.1 COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA

Es un tipo de empresa en la que conviven, dentro de la sociedad privada, el interés público con el interés privado, convivencia no siempre fácil y que es origen de frecuentes problemas, su constitución se la podrá hacer con cualquier número de socios en el sector privado. “El estado, las municipalidades, los concejos provinciales y las entidades u organismos del sector público podrán participar, conjuntamente con el capital y en la gestión social de la misma”, según el artículo 308 de la Ley de Compañías (Ley de Compañías, 1999, p. 59) en este caso, la EMAC EP podría ser parte de una Compañía de Economía Mixta, requiere esta figura sin embargo la contraparte privada y todo el procedimiento establecido legalmente para su selección.

Hay que considerar que para la asociación en una Compañía de Economía Mixta, se deberá seguir el procedimiento establecido para las compañías anónimas que se muestra en la Sección VI de la Ley de Compañías, en los artículos 146 y siguientes, en los cuales se establece que “la compañía se constituirá mediante escritura pública, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, y tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción”. (Ley de Compañías, 1999)

La Compañía de Economía Mixta es una de las cinco especies de compañía de comercio que establece el artículo dos de la Ley de Compañías, (H. Congreso Nacional, 1999, p. 1) este tipo de compañía se compone tanto de capital público como de capital privado, siendo aplicables las normas relativas a la compañía anónima según lo establece el artículo 311 de la Ley de Compañías. (H. Congreso Nacional, 1999, p. 59)

3.2.1.2 CONSORCIO

Es la agrupación temporal de varias empresas con el objetivo de desarrollar una actividad que depare beneficios para todos. Estos acuerdos permiten concretar inversiones y llevar a cabo obras que, por separado, las partes podrían encontrar limitaciones para su ejecución. El Consorcio, no es más que una agrupación temporal de varias empresas con el objetivo de desarrollar una actividad que depare beneficios para todos.

Es importante tener en cuenta que, en un consorcio, cada entidad mantiene su autonomía e independencia. Por eso no hay que confundir la noción de consorcio con el concepto de fusión, donde la unión de las empresas implica el fin de la existencia individual de cada una de las participantes y nacimiento de una nueva persona jurídica.

Los consorcios aportan ventajas competitivas ya que los gastos y los costos son compartidos por sus participantes, facilitando el cumplimiento de los objetivos financieros.

3.2.1.3 UNIDAD EJECUTORA

Es la unidad responsable de la ejecución, vigilancia y alcance de los objetivos y metas con los recursos y los costos previstos. Desde el punto de vista de la administración presupuestaria constituye el área responsable de una dependencia o entidad, con facultades para emitir, a nombre propio, cuentas por liquidar certificadas y cubrir compromisos adquiridos o contratados. Esta figura orgánica y funcional se establece para efectos del ejercicio presupuestario. En su acepción más amplia, representa el ente responsable de la administración y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos.

3.2.1.4 ALIANZA ESTRATÉGICA

De acuerdo a (Aguada Maria, 2011), siendo la alianza “un acuerdo de voluntades para lograr unos objetivos o unas metas que se pueden hacer entre personas jurídicas o naturales, y desarrollar un plan general con el fin de lograr un propósito o meta. El liderazgo y la táctica tienen que ver con la administración y con el cumplimiento de los objetivos trazados ; así que la alianza estratégica es el acuerdo de voluntades entre varias empresas públicas o privadas para lograr un fin comercial

común, manteniendo su independencia económica y administrativa así como su identidad.

La alianza estratégica es la herramienta para lograr objetivos y metas en equipo es decir que se trabaja de una manera coordinada para lograr objetivos específicos conjuntos sin perder la independencia económica ni empresarial-administrativa, en otras palabras es la unión de los integrantes para lograr resultados superiores que por separado no pudieran lograrlo”.

En esta modalidad de asociación no existe la creación de una tercera persona jurídica, esta figura, como se lo indica, sirve para lograr objetivos y metas en equipo manteniendo cada entidad su independencia.

3.2.1.5 FUSION

Figura prevista en el Art. 48 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, pp. 29,30), según la cual se produce “cuando dos o más empresas públicas se unen para formar una nueva que las sucede en sus derechos y obligaciones; y, cuando una o más empresas públicas son absorbidas por otra que continúa subsistiendo”, por lo tanto, por obvias razones y sin mayor análisis, en el caso planteado no procedería legalmente.

3.2.2 NORMATIVAS QUE RIGEN EN LA EMPRESA EMAC EP RESPECTO DE SU CAPACIDAD ASOCIATIVA

Una vez que se han descrito cada una de las alternativas de figuras asociativas, se desprende que la empresa EMAC EP, es una entidad que forma parte del sector público; y su accionar está regido por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización y la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En materia de las Competencias del GAD Municipal de Cuenca y sus empresas públicas, tienen competencia exclusiva en la prestación de servicios públicos que requieren de los servicios prestados por EMAC EP, (I. Concejo Cantonal de Cuenca, 2010), lo que demanda una dinámica gestión empresarial para el óptimo aprovechamiento de las modernas tecnologías, en función del desarrollo económico y social, pudiendo prestar servicios en forma directa o a través de concesiones.

De acuerdo al artículo 36 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, p. 24) , EMAC EP con el fin de ampliar sus actividades, tiene capacidad asociativa y la facultad empresarial para asociarse en consorcios, alianzas estratégicas, conformar empresas de economía mixta en asocio con empresas privadas o públicas, nacionales o extranjeras, constituir subsidiarias, adquirir acciones y/o participaciones en empresas nacionales y extranjeras; y que los emprendimientos y asociaciones que se realicen, se deberán sujetar al contenido específico de los acuerdos que se celebren. En atención a esta capacidad asociativa EMAC EP tiene completa libertad y legalidad para ampliar sus servicios asociándose con otra empresa pública estatal o con el GAD Municipal de Cuenca; no existe ningún requisito ni requerimiento especial para poder asociarse, al contrario tiene libertad para poder definir la clase de asociación que más le convenga.

Del análisis realizado se desprende que EMAC EP puede ampliar sus actividades, acceder a tecnologías avanzadas y alcanzar las metas proyectadas respecto al manejo del parque Miraflores, en razón de la capacidad asociativa que está definida en su Ordenanza y en la Ley Orgánica de Empresas Públicas; teniendo la facultad empresarial para asociarse en consorcios, alianzas estratégicas, conformar empresas de economía mixta en asocio con empresas privadas o públicas, nacionales o extranjeras, pudiendo constituir subsidiarias, adquirir acciones y/o participaciones en empresas nacionales y extranjeras y en general cualquier otra figura asociativa.

La Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP, en sus artículos más relevantes para el tema en análisis señala:

Art.1.- “Créase la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - “EMAC –EP-”, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de servicios públicos de barrido, limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos no peligrosos y peligrosos, así como del mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pudieren ser considerados de interés colectivo, así como otros servicios que resuelva el Directorio, los mismos que se prestarán en base a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, responsabilidad, continuidad, seguridad y precios equitativos.

La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - “EMAC –EP-” orientará su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el

ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución”. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010, p. 2)

Art. 39.- “Son fondos de EMAC EP los siguientes:

a. Ingresos corrientes, que provinieren de las fuentes de financiamiento que se derivaren de su poder de imposición, de la prestación de los servicios públicos de su competencia; otros servicios y de su patrimonio; contribuciones especiales de mejora; rentas e ingresos de la actividad empresarial; rentas e ingresos patrimoniales y otros ingresos no especificados que provengan de la actividad de la Empresa; ingresos de capital; recursos provenientes de la venta de bienes; de la contratación de crédito público o privado, externo o interno; venta de activos; donaciones; transferencias del Gobierno Central para la prestación de los servicios públicos de aseo; y,

b. Transferencias, constituidas por las asignaciones del I. Concejo Cantonal de Cuenca, las del Gobierno Central y otras instituciones públicas, y privadas, para fines generales o específicos”. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010)”. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010, p. 14)

La Ordenanza que crea la Tasa por Servicios de Gestión, Mantenimiento y Manejo de Parques, Plazoletas, Parterres, Márgenes de los ríos y Áreas Verdes Públicas y determinación de deberes y responsabilidades por afecciones a las Áreas Verdes y Vegetación del Cantón Cuenca, en sus artículos más relevantes para el tema en análisis señala:

Art. 1.- “Expídase la Ordenanza que crea la tasa por servicios de gestión, mantenimiento y manejo de parques, plazoletas, parterres, márgenes de los ríos y áreas verdes públicas y determinación de infracciones, sanciones por afecciones a las áreas verdes y vegetación del cantón Cuenca.

Art. 2.- Objeto de la tasa.- El objeto de la presente tasa es retribuir a la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca "EMAC EP", los costos que demanden la prestación de los servicios de mantenimiento, manejo, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques del cantón Cuenca.

Se excluyen de esta tasa los costos de construcción y reconstrucción de parques y áreas verdes, las cuales serán consideradas obras de beneficio general o sectorial de acuerdo a la ordenanza pertinente”. (Ordenanza Tasa por Servicios, 2011)

Art. 10.- “Las empresas de telefonía móvil contribuirán en relación al número de usuarios promedio y al tráfico que se origina en el cantón. Su valor será fijado por el Concejo Cantonal, previo informe técnico presentado por la EMAC EP.

Para su recaudación se establecerán convenios en los que se fijen presuntivamente, el número de usuarios promedio y el tráfico originado en el cantón. De no haber acuerdo, la EMAC EP, establecerá unilateralmente esa presunción”. (Ordenanza Tasa por Servicios, 2011)

Art. 11.- “Manejo y destino de los fondos.- Los recursos que se obtengan como ingreso resultante de aplicar la presente ordenanza, serán administrados por EMAC EP entidad responsable del cuidado y mantenimiento del sistema de áreas verdes públicas, parques, plazoletas, parterres y márgenes de los ríos a su cargo”. (Ordenanza Tasa por Servicios, 2011)

La I. Municipalidad de Cuenca de sus propios recursos, contribuirá adicionalmente en la prestación de los servicios de mantenimiento, manejo y recuperación de áreas verdes públicas, mediante aportes económicos que constarán en su presupuesto anual.

Art. 27.- “El otorgamiento de un permiso de uso y ocupación de un espacio público, parques y áreas verdes le corresponde expedirlo al organismo de control municipal correspondiente. La Dirección Municipal pertinente obligatoriamente coordinará con la EMAC EP el otorgamiento de garantías suficientes para el mantenimiento, conservación y reposición de las áreas cuyo uso y ocupación ha sido autorizado”. (Ordenanza Tasa por Servicios, 2011)

Art. 28.- “La Municipalidad determinará las regalías que se deban sufragar por el uso temporal y permanente de áreas verdes”. (Ordenanza Tasa por Servicios, 2011)

3.2.2.1 ANÁLISIS LEGAL DE CAPACIDAD ASOCIATIVA EMPRESA EMAC EP

De acuerdo con la Constitución de la República (Constitución , 2008), “la población ecuatoriana tiene derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay”. Así mismo, establece la Constitución que “el régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay”; por lo tanto el Estado Ecuatoriano deberá garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución,

propiciando la equidad social y territorial, promoverá la concertación participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El régimen de desarrollo tendrá entre otros objetivos la recuperación y conservación la naturaleza, correspondiendo al Estado Ecuatoriano y a todos los ecuatorianos y ecuatorianas la obligación de mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural, como garantías del buen vivir.

Corresponde al Estado, en todos sus niveles de gobierno asegurar un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras, para lo cual deberá aplicar políticas de gestión ambiental de manera transversal, propiciando la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.

De acuerdo con el Art. 315 de la Constitución de la República (Constitución , 2008), el Estado podrá constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas, teniendo como objetivo siempre la realización del buen vivir, debiendo hacer énfasis en la posibilidad que para ello otorga nuestra Constitución para aprovechar sustentablemente los recursos públicos a través de empresas públicas como lo es la EMAC EP.

El COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2009), al momento de desarrollar los principios y garantías constitucionales que son competencia de los gobiernos autónomos descentralizados municipales, establece como sus funciones o competencias, entre otras, “el promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal hacia la realización del buen vivir, a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales”; para aquello le corresponde establecer el régimen de uso del suelo y las condiciones de urbanización de conformidad con la planificación cantonal, así como el manejo de los bienes públicos que se han sido asignados.

En lo referente a la determinación de bienes destinados al servicio público, que no son otra cosa que los bienes cuyo uso por los particulares es directo y general, en forma gratuita y sin limitación, prevé la posibilidad de que sean utilizados en forma exclusiva y temporal, mediante el pago de una regalía por los particulares; dentro de

esos bienes de uso público, están las plazas, parques y demás espacios destinados a la recreación u ornato público y promoción turística; por lo tanto, legalmente se ha previsto la posibilidad de otorgar un uso exclusivo por un tiempo determinado de parte de esos bienes en favor de particulares con fines de autogestión, en este caso de parte de un parque como el Parque Miraflores de la Ciudad de Cuenca.

Al momento de crearse la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - “EMAC EP-”, se ha previsto en su ordenanza de constitución (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010), que operará sobre bases comerciales y cuyos objetivos son, entre otros, el mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pudieren ser considerados de interés colectivo, por lo tanto, todos aquellos parques del Cantón Cuenca, sin limitación alguna, serán administrados por EMAC EP, de manera técnica y sustentable, que le permita asegurar sostenibilidad, orientando su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución.

Como empresa pública es una entidad que pertenece al Estado en los términos que establece la Constitución de la República (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009), es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, y destinará su gestión al aprovechamiento sustentable de bienes públicos cuya administración le haya sido confiada, como son en este caso los parques de la Ciudad.

(Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) para el manejo de esos recursos públicos la EMAC EP tiene una capacidad asociativa muy amplia, pudiendo en consecuencia celebrar cualquier tipo de contratos que se requieran, para cuyo efecto podrá constituir asociaciones, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria, en el marco de las disposiciones del artículo 316 de la Constitución de la República, por lo tanto para el manejo sustentable del Parque Miraflores, podría celebrar alianzas estratégicas con sector públicos, privados o comunitarios que le permitan obtener recursos a fin de garantizar sostenibilidad de un proyecto como el planteado.

Incluso de acuerdo con la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en los casos en que las empresas públicas hubieren suscrito contratos o convenios tales como: alianzas estratégicas, asociación, consorcios u otros de naturaleza similar, será el convenio asociativo o contrato el que establezca los procedimientos de contratación y su normativa aplicable, lo que le permitirá abstraerse de la Ley Orgánica del Sistema

Nacional de Contratación Pública y de esta manera evitar engorrosos trámites de contratación pública.

3.3 ALIANZA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA RELACIÓN PÚBLICO- PRIVADO

De la normativa analizada se desprende que la empresa EMAC EP, es una entidad que forma parte del sector público; y en su accionar estará regida por el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización y la ley Orgánica de Empresas Públicas.

En materia de las Competencias del GAD Municipal de Cuenca y sus empresas públicas, tienen competencia exclusiva en la prestación de servicios públicos que requieren de los servicios prestados por EMAC EP, lo que demanda una dinámica gestión empresarial para el óptimo aprovechamiento de las modernas tecnologías, en función del desarrollo económico y social, pudiendo prestar servicios en forma directa o a través de concesiones.

Como ya se ha planteado, de acuerdo al artículo 36 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, EMAC EP con el fin de ampliar sus actividades, tiene capacidad asociativa y la facultad empresarial para asociarse en consorcios, alianzas estratégicas, conformar empresas de economía mixta en asocio con empresas privadas o públicas, nacionales o extranjeras, constituir subsidiarias, adquirir acciones y/o participaciones en empresas nacionales y extranjeras; y que los emprendimientos y asociaciones que se realicen, se deberán sujetar al contenido específico de los acuerdos que se celebren. En atención a esta capacidad asociativa EMAC EP tiene completa libertad y legalidad para ampliar sus servicios asociándose con otra empresa pública estatal o con el GAD Municipal de Cuenca; no existe ningún requisito ni requerimiento especial para poder asociarse, al contrario tiene libertad para poder definir la clase de asociación que más le convenga.

Con estos antecedentes se considera que la figura asociativa recomendable en este caso sería la creación de una alianza estratégica en la cual las entidades públicas y privadas aporten recursos y tecnología con el fin exclusivo de ampliar la capacidad operativa de la Empresa EMAC EP y del GAD Municipal, incluso incluyendo a sus empresas públicas, manteniendo su autonomía administrativa, técnica, legal y financiera.

El contenido del documento de la Alianza estratégica, deberá entre otras contener específica, detallada y expresamente determinados en sus cláusulas, los comparecientes y sus representantes legales, los compromisos de los aliados, las sanciones por incumplimiento a que hubieren lugar, el plazo de la alianza, los objetivos mediatos e inmediatos y las correspondientes correcciones y responsabilidades de las partes, los porcentajes de participación en los excedentes de existir y la seguridad de la permanencia dentro de la alianza o la forma de liquidar o terminar la alianza, temas que deberán ser negociados entre los representantes de las dos entidades.

Se considera conveniente el acuerdo en la forma de Alianza Estratégica, en la cual no se crea ninguna persona jurídica nueva pero desconcentraría el ejercicio presupuestario con el propósito de cumplir con eficiencia las metas propuestas; por lo tanto, se responsabiliza de llevar el registro contable de sus operaciones y de responder por el cumplimiento de los objetivos planteados, brindando continua o periódicamente informes respecto a los avances de su gestión a los socios de la Alianza Estratégica.

4 CAPÍTULO 4

4.1 MISIÓN

Alianza público-privada que potencialice la prestación de servicios de excelencia en el mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de los espacios públicos más representativos del Cantón Cuenca, convirtiéndolos en equipamientos seguros, dinámicos, sustentables para el disfrute de la ciudadanía.

4.2 VISIÓN

Convertirse en una alianza público-privada, rectora y referente a nivel nacional en la gestión de espacios públicos, garantizando un ambiente seguro, dinámico, sustentable, socialmente incluyente, para el bienestar de la ciudadanía.

4.3 VALORES ORGANIZACIONALES

Honestidad:

Obrar con un sentido de justicia, respetar la verdad, actuar con exactitud y puntualidad. Ofrecer lo que se puede cumplir y luchar por conseguirlo, en beneficio de la sociedad y la propia organización.

Responsabilidad:

Asumir la obligación de responder por lo actuado en las decisiones tomadas en la organización. Planificar y esforzarse por trabajar con orden, reconocer errores, creando con ello valor para la propia organización y la colectividad.

Comunicación:

Esforzarse por escuchar a los interlocutores, evitar prejuicios, no permitir rumores, buscar la información de la fuente, como una oportunidad de mejora continua.

Respeto:

Trato cordial a los ciudadanos, y servidores que forman parte de la organización, así como respeto a los espacios públicos.

Aprendizaje:

Mejoramiento continuo, creer en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia. Capacitación y actualización permanente y sistemática.

Equidad:

Actitud de servicio a la ciudadanía, una alianza público-privada en igualdad de condiciones para todos sus actores, tanto en sus derechos como en sus obligaciones.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Identificación de los elementos e infraestructura que generen mayor dinamismo a los parques urbanos.
- Propender a que en el marco jurídico, el ordenamiento territorial y demás normativas aplicables, le permitan a la alianza público-privada, brindar servicios eficientes, sostenibles y de calidad.
- Aplicación de técnicas y estrategias para potencializar la relación público-privada en el manejo de los espacios públicos.
- Propiciar el disfrute del espacio público garantizando un ambiente sano y saludable.
- Precautelar un ambiente de colaboración y participación ciudadana.

- Crear alianzas con otras organizaciones afines que sean mutuamente beneficiosas en la consecución de espacios sostenibles, dinámicos y de calidad.

4.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

La matriz FODA significa los factores determinantes en una organización, es decir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Su conocimiento sin duda contribuirá a potencializar las oportunidades, y minimizar las posibles debilidades y amenazas.

4.5.1 FACTORES EXTERNOS

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten tener ventajas competitivas.

Tabla 3 Oportunidades

OPORTUNIDADES
• Implementación de modelo de gestión
• El parque Miraflores cuenta con afluencia de visitantes de todas las edades
• Los visitantes de El parque Miraflores podrían desarrollar varias actividades al mismo tiempo
• El parque Miraflores tiene el potencial para convertirse en punto de encuentro de familias y amigos
• Ubicación estratégica del parque Miraflores
• Alta expectativa de los ciudadanos por el parque Miraflores
• Incremento en la cultura de ejercitarse por parte de la ciudadanía
• Demanda de servicios de calidad por parte de la ciudadanía.
• Creciente inversión pública de parte del Gobierno Central

- Creciente interés de la empresa privada por invertir en espacios públicos a través de sus programas de responsabilidad social

Elaborado por: Valeria Villavicencio

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Tabla 4 Amenazas

AMENAZAS
• Lugares de esparcimiento alrededor del parque Miraflores
• Inseguridad en el parque Miraflores
• Presencia de personas negativas para el entorno del parque
• Falta de equipamiento adecuado para todas las edades
• Falta de inversión en el parque Miraflores
• Presencia de vendedores ambulantes
• Deterioro acelerado de la infraestructura

Elaborado por: Valeria Villavicencio

4.5.2 FACTORES INTERNOS

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Tabla 5 Fortalezas

FORTALEZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral en la EMAC EP
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano motivado
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad en la Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa EMAC EP, por ordenanza administra los espacios públicos de Cuenca
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de acceder a créditos para una remodelación total del parque Miraflores
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa EMAC EP ejecuta el mantenimiento mensual de las áreas verdes del parque Miraflores
<ul style="list-style-type: none"> • El parque Miraflores cuenta con espacios verdes amplios y con equipamiento como juegos infantiles, canchas, gimnasios, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación óptima del parque Miraflores para convertirse en un punto de encuentro de visitantes de las parroquias aledañas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa EMAC EP cuenta con certificación de calidad en sus servicios

Elaborado por: Valeria Villavicencio

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Tabla 6 Debilidades

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un modelo de gestión para el parque Miraflores
<ul style="list-style-type: none"> • No hay servicios adecuados para los visitantes
<ul style="list-style-type: none"> • Existe inseguridad en el Parque Miraflores
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento en el parque Miraflores deficiente
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros insuficientes
<ul style="list-style-type: none"> • No existe una adecuada planificación de la movilidad alrededor del parque

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de concientización de los visitantes del parque Miraflores
<ul style="list-style-type: none"> • No existe una agenda para eventos en el parque Miraflores
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con puntos de información para los visitantes del parque Miraflores
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un espacio en el parque destinado para almuerzo/ cafetería
<ul style="list-style-type: none"> • No hay servicios adecuados para los visitantes
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adecuada iluminación
<ul style="list-style-type: none"> • Baterías sanitarias insalubres e inseguras
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una adecuada promoción del parque Miraflores

Elaborado por: Valeria Villavicencio

4.6 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

4.6.1 DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

A partir del estudio de mercado realizado en el parque Miraflores, se determina el perfil del visitante: se consulta su edad, su ocupación, sus ingresos mensuales, su estado civil, nivel de instrucción, parroquia a la que pertenece, datos de suma importancia para dirigir todos los recursos de la alianza público-privada de manera efectiva al público objetivo.

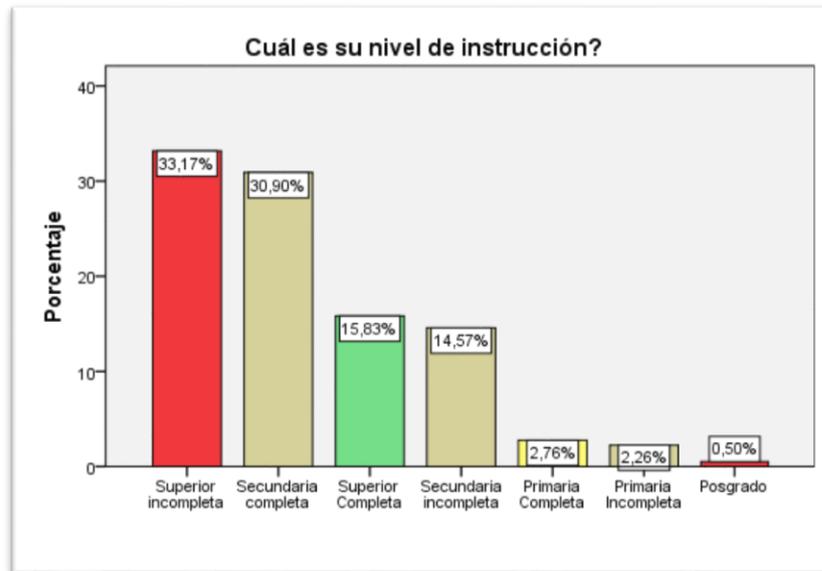
4.6.2 PERFIL DEL VISITANTE

A continuación se detallan los aspectos más relevantes del visitante al parque Miraflores:

En la figura 50 y 51, se observa que el nivel de instrucción del visitante mayoritariamente tiene instrucción superior incompleta con el 33,17 %, seguido del 30,9 % que tiene instrucción secundaria completa. El tercer grupo más representativo de la encuesta tiene instrucción superior completa con el 15,83 %. En conclusión el

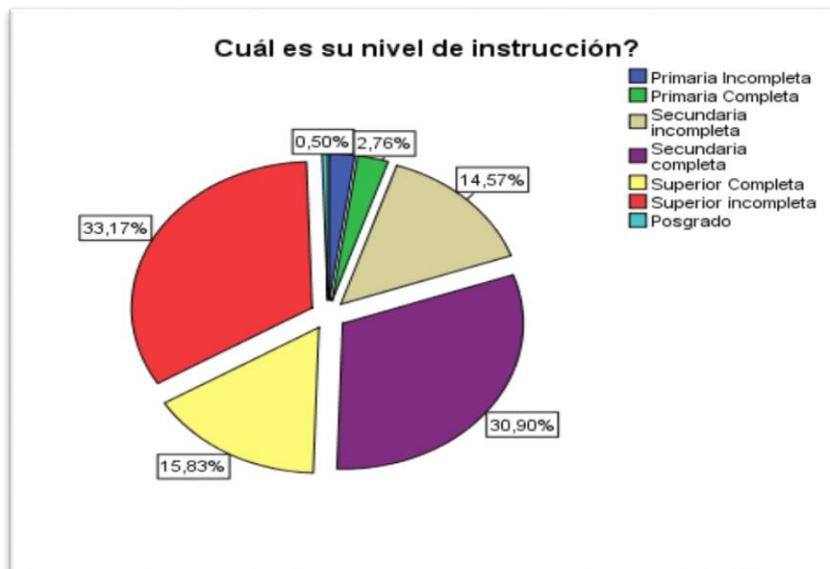
nivel de instrucción del visitante es alto, por lo que se debe tomar en cuenta este aspecto al momento de ejecutar el plan de marketing, por ello, se incluye como uno de los medios de comunicación, la creación de una página WEB, manejo de redes sociales, ya que con un target de gente que tiene ese nivel de preparación maneja muy bien el internet y las redes sociales.

Figura 50 Nivel de instrucción del visitante en porcentajes



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

Figura 51 Nivel de Instrucción del Visitante del parque

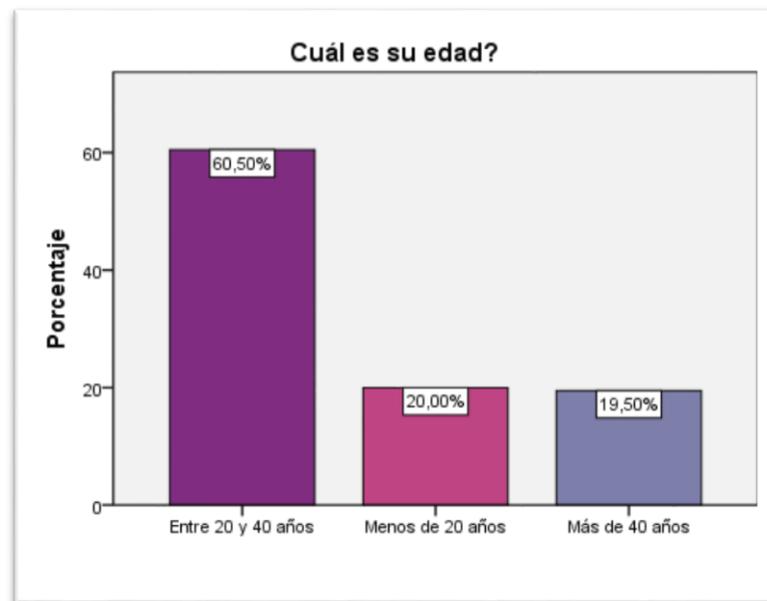


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 52 y 53, se observa que el público objetivo que visita mayoritariamente el parque son hombres y mujeres entre el 20 y 40 años de edad que representan el 60,50%, seguido de hombres y mujeres que tienen menos de 20 años que representan el 20%, aunque se observa también que acuden al parque hombres y mujeres de más de 40 años de edad que representa el 19,50%.

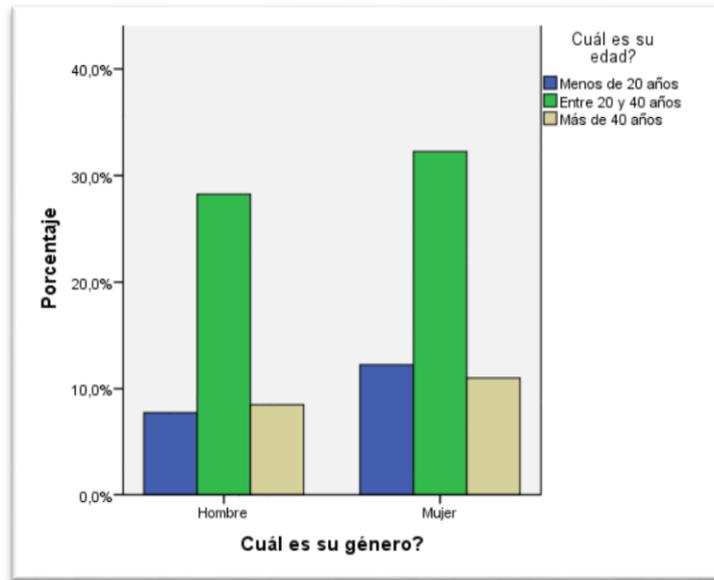
Si tendríamos que definir el público objetivo, éste está representado por hombres y mujeres entre 20 y 40 años.

Figura 52 Edad del Visitante en porcentaje



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

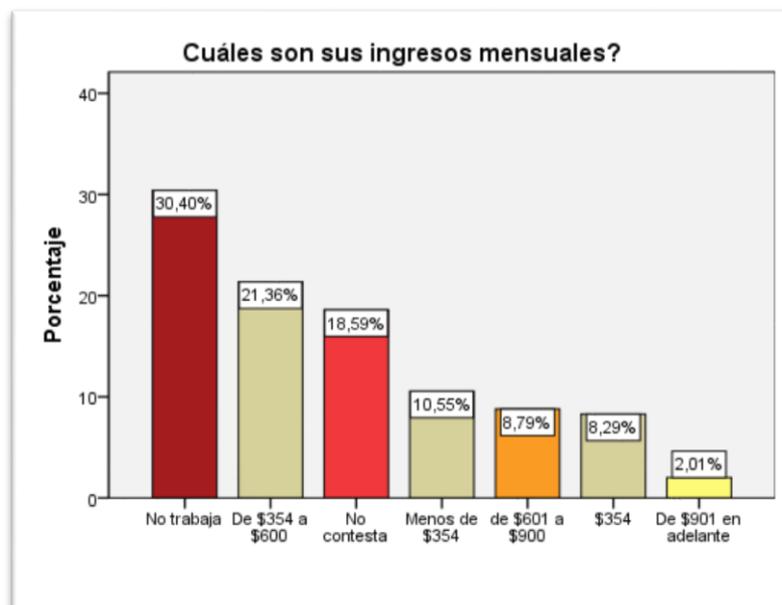
Figura 53 Edad & Género visitantes



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

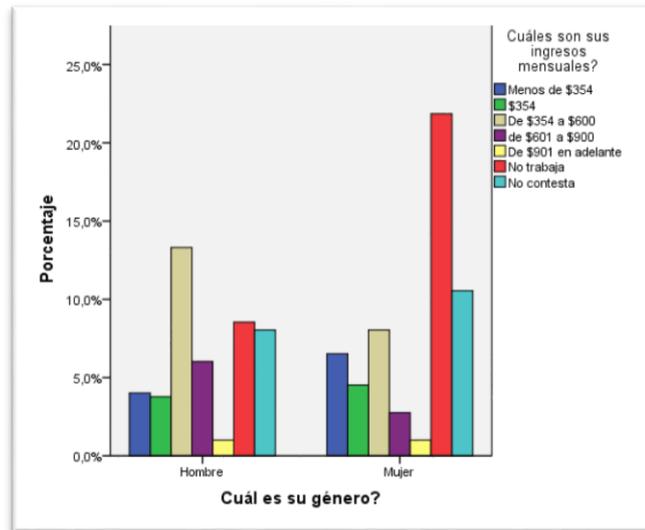
En la Figura 54 y 55, se observa que el 30,40% de los encuestados no trabaja, seguido del 21,36% de los visitantes del parque entre hombres y mujeres que perciben ingresos de \$354 a \$600, sin duda un insumo interesante al momento de encontrar mecanismos para llegar al público objetivo.

Figura 54 Ingresos mensuales en porcentaje



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

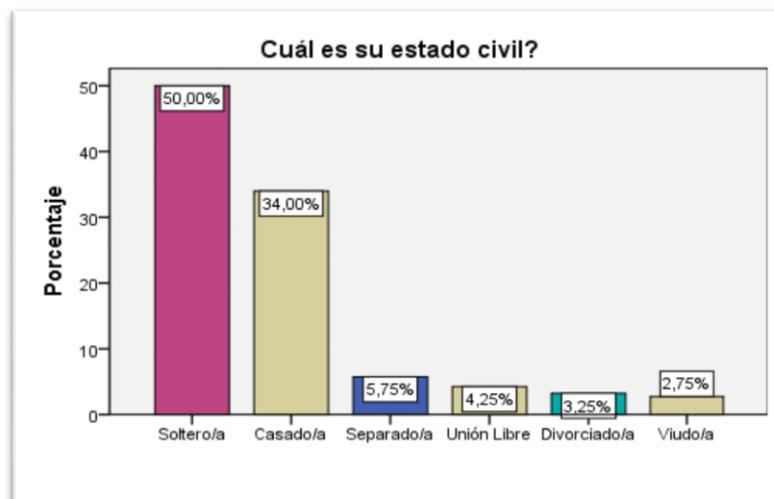
Figura 55 Ingresos mensuales vs. Género visitantes



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

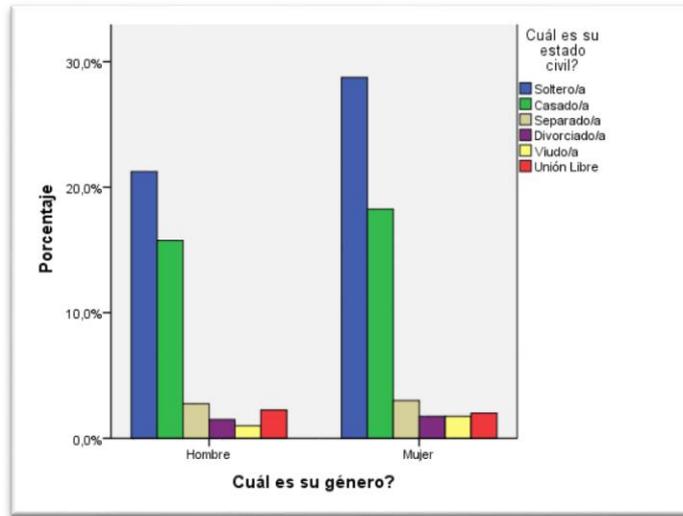
En las Figura 56 y 57 se observa que el 50 % de los visitantes son solteros, seguido de los visitantes que son casados con el 34%. Se trata de dos grupos consolidados, por un lado hombres y mujeres solteros que buscan distraerse en el parque con sus actividades propias para su edad y por otro lado están también los hombres y mujeres casados que acuden al parque con sus familias en busca de actividades de distracción familiar, factores interesantes al momento de implementar el plan de marketing para el parque Miraflores.

Figura 56 Estado civil del visitante en porcentaje



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

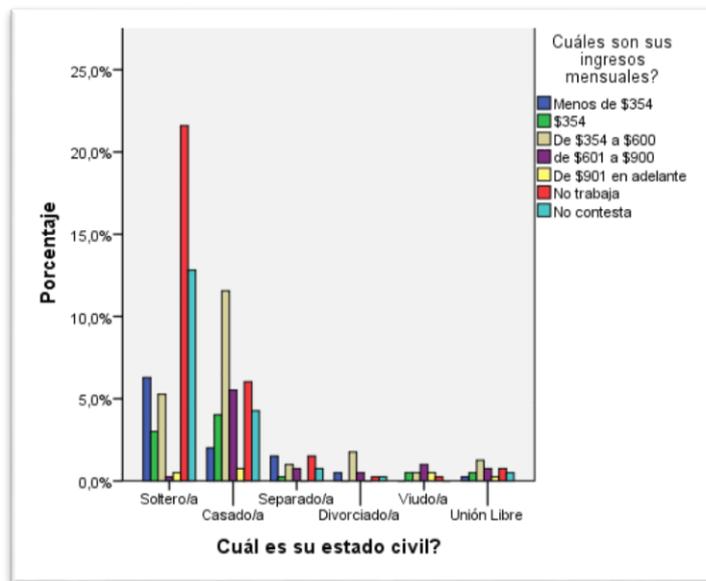
Figura 57 Estado Civil vs. Género del visitante



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 58 se observa que tanto en solteros/a como casados/a los ingresos mensuales oscilan de \$354 a \$600. Sin embargo existe un pico que supera el 20% de solteros/a que no trabaja y que acude al parque.

Figura 58 Ingresos mensuales vs. Estado Civil

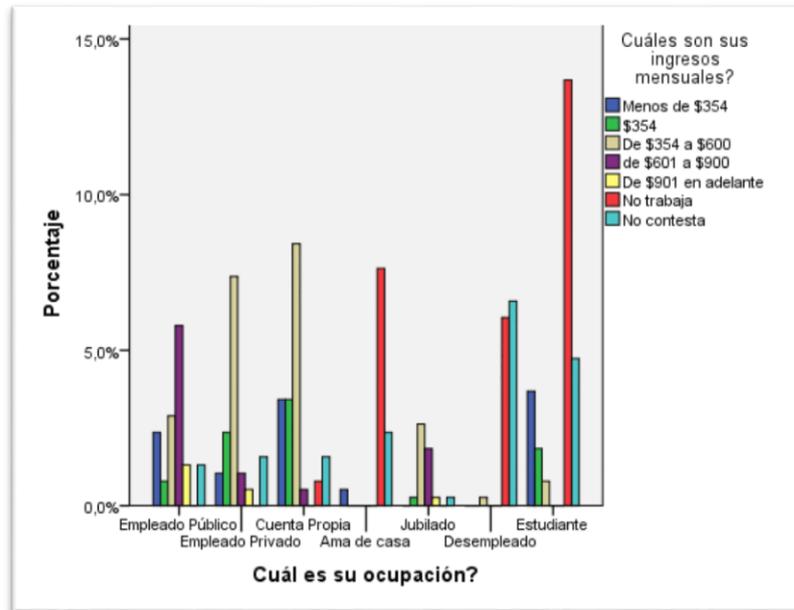


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 59 se observa que acuden al parque amas de casa que no trabaja. Se observa también que acude gente que trabaja como empleado privado y que percibe

de \$354 a \$600. También se observa empleados públicos que acuden al parque y que perciben de \$601 a \$900 , como los elementos más sobresalientes.

Figura 59 Ingresos vs. Ocupación visitantes

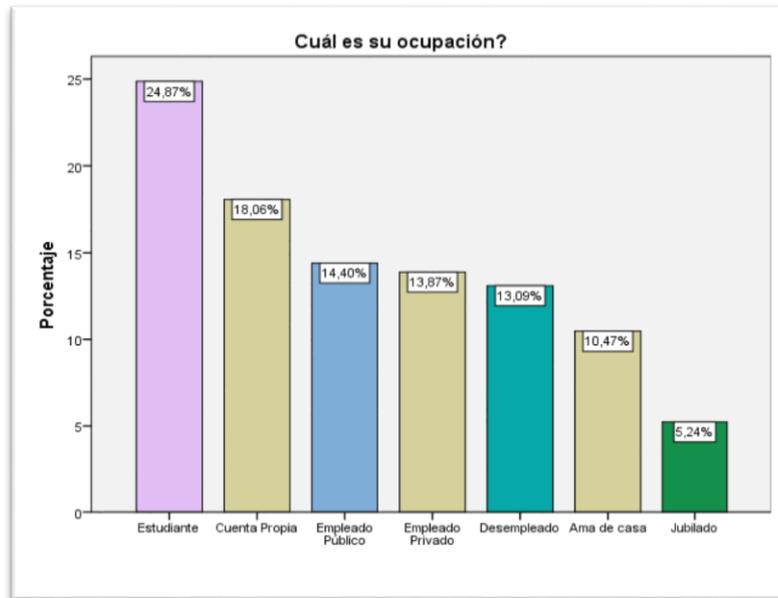


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 60 y 61 se observa que el 24,87% de los visitantes son estudiantes, seguido del 18,06% de visitantes que trabajan por cuenta propia.

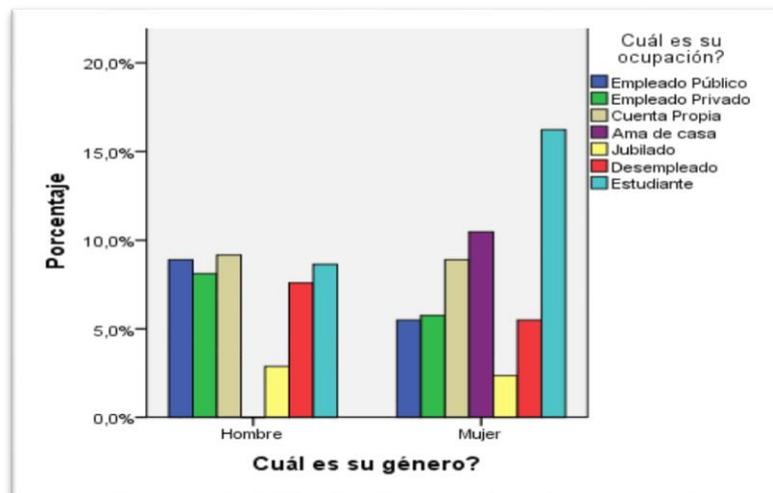
Se observa que existe un porcentaje interesante de amas de casa que acuden al parque, factor importante a ser tomado en cuenta.

Figura 60 Ocupación del visitante en porcentaje



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

Figura 61 Ocupación & Género visitante



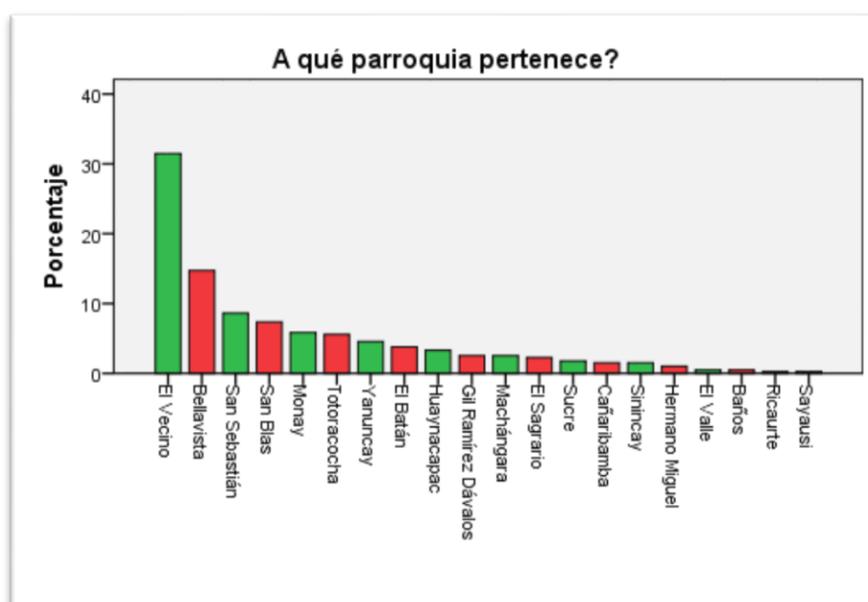
Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 62 se observa que más del 31 % de visitantes pertenecen a la parroquia de El Vecino, seguido del 14,5% que pertenece a la parroquia Bellavista, en tercer lugar los visitantes de la parroquia San Sebastián con el 8,5%, seguido de visitantes de la parroquia San Blas con el 7,3 %.

El 5,6% de visitantes pertenecen a la parroquia Monay y el 5,5 % pertenece a la parroquia Totoracocho.

También visitan el parque Miraflores, ciudadanos de las parroquias de Yanuncay, El Batán, Huaynacapac, Gil Ramírez Dávalos, entre otras.

Figura 62 Parroquia Visitante en porcentajes



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

4.6.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO- TARGET

La estrategia de segmentación de mercado meta más conveniente para el parque Miraflores es el marketing concentrado o marketing de nicho, en el cual la administración del parque Miraflores consiga una participación significativa en dicho segmento de la población, una considerable posición en el mercado, para ello se volvió imprescindible el estudio de mercado, donde se conoce ya las necesidades de los visitantes y es entonces que se concentran los esfuerzos para poner a disposición los productos y servicios necesarios que vuelven mucho más atractivo al parque Miraflores. De igual forma al conocer el mercado, se usa eficientemente los canales de comunicación que vayan dirigidos a ese público objetivo. Este tipo de marketing además es el óptimo al momento de analizar los recursos limitados con los

que se cuenta alcanzar con éxito los objetivos estratégicos de la alianza público-privada.

4.6.4 MARKETING

4.6.4.1 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING PARA EL PARQUE MIRAFLORES

Los objetivos de Marketing que se aplicarán al parque Miraflores guardan total concordancia con los objetivos estratégicos trazados para el modelo de gestión del parque Miraflores:

- Remodelación integral del parque Miraflores y se lo ejecutaría por etapas. Se plantea que en la primera etapa se realice una intervención en la infraestructura del parque que según el estudio de mercado presenta mayor deterioro: canchas, baterías sanitarias, camineras. Además se plantea la construcción de 10 kioscos, para ello sin duda es fundamental contar con una consolidada alianza público-privada que permita acceder a una considerable inversión inicial.
- Una vez concluida la etapa de remodelación y la implementación de la infraestructura que se requiere de acuerdo al estudio de mercado, se plantea incrementar durante el primer año en un 100% los visitantes al parque Miraflores.
- Obtener los ingresos necesarios con la alianza público-privada, que le permita la sostenibilidad al parque, su adecuado mantenimiento de la infraestructura existente, así como manejar una agenda anual de actividades en el parque, que lo vuelva atractivo, dinámico, y se incremente el número de visitantes por año.
- Concientizar a los visitantes del parque sobre el uso correcto de sus instalaciones y respetar el reglamento vigente para uso adecuado de las instalaciones del parque con acciones concretas desde su remodelación.
- Mejorar los indicadores de la recordación de marca, lograr la apropiación de este equipamiento en la ciudadanía, luego del primer año de puesta en marcha del plan de comunicación.

4.6.4.2 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

En la ciudad de Cuenca existen gran variedad de parques que por sus dimensiones y características podrían clasificarse como parques comunitarios, vecinales, zonales o

regionales. A continuación en la Tabla 7 se muestran los parques más representativos de la ciudad por su tamaño:

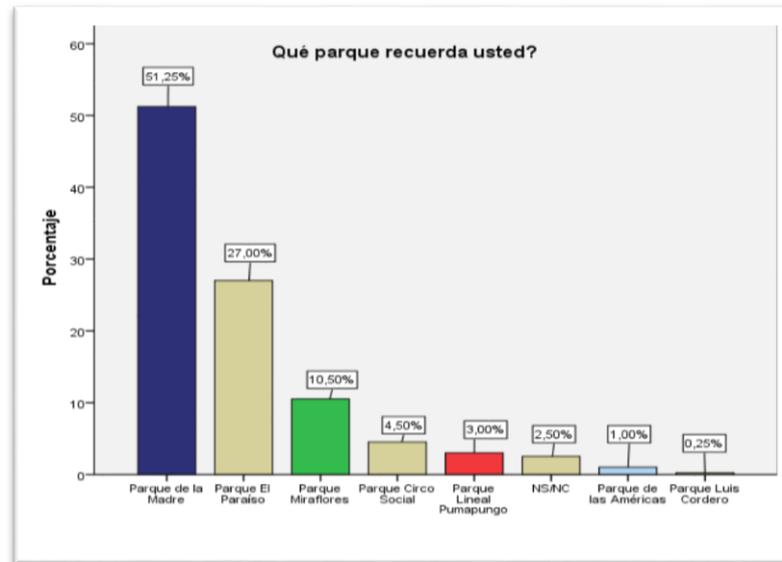
Tabla 7 Principales parques de Cuenca

Nombre del Parque	Inauguración	Extensión Aproximada	Clasificación
Parque de la Madre	2012-2013	38.000 m ²	Zonal
Parque El Paraíso	Inaugurado en 2003 y cuenta con mantenimiento permanente	17 Ha	Zonal
Parque Circo Social	2012-2013	28.000 m ²	Zonal
Parque Miraflores	Diseño 2015	19,2 Ha	Zonal
Parque Lineal Pumapungo	Remodelado 2013	8.000 m ²	Vecinal
Parque de las Américas	Remodelación 2011	8.065 m ²	Vecinal
Parque Luis Cordero	Remodelación 2010	10.000 m ²	Vecinal
Parque Guataná	Remodelación 2011	6.500 m ²	Vecinal

Fuente: EMAC EP
Elaborado por: Valeria Villavicencio

De acuerdo al estudio de mercado, los principales parques que la gente recuerda son los siguientes:

Figura 63 Principales parques que recuerda la ciudadanía

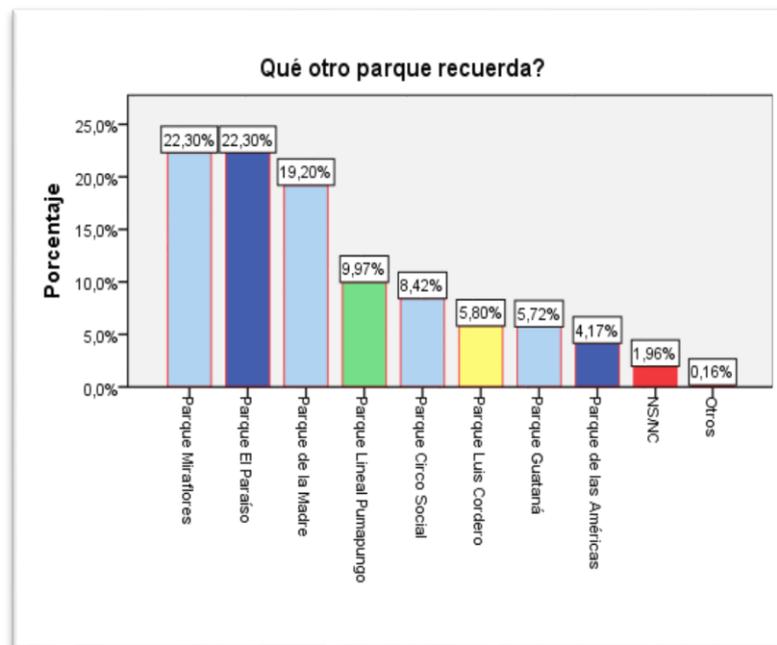


Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la figura 63 se puede observar que los principales parques que recuerda la gente entrevistada son el Parque de la Madre, seguido del parque El Paraíso y en tercer lugar se encuentra el parque Miraflores, lo cual indica que el Parque Miraflores, a pesar de sus condiciones de deterioro, es recordado por la gente y sin duda eso muestra que existe un gran potencial.

Además se consulta a los visitantes o potenciales visitantes, qué otros parques recuerda, como se muestra en la figura 64, y en este análisis ocupa un primer lugar el Parque Miraflores, lo cual indica un alto porcentaje de gente que recuerda al parque Miraflores alcanzando un 22,30 %.

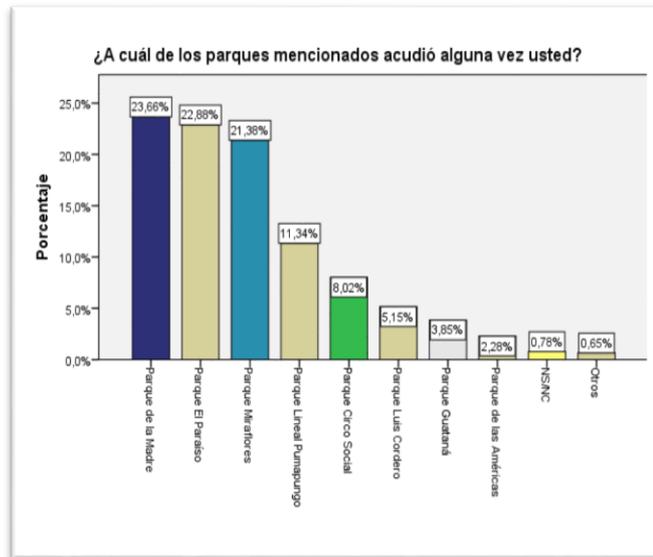
Figura 64 Otros parques que recuerda la ciudadanía



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la figura 65, se consulta qué parques conoce la gente, justamente para identificar el nivel de conocimiento del parque Miraflores y el 22,05% de entrevistados conocen el parque Miraflores, que significa un conocimiento similar que tienen los entrevistados por el parque de la Madre y el parque El Paraíso.

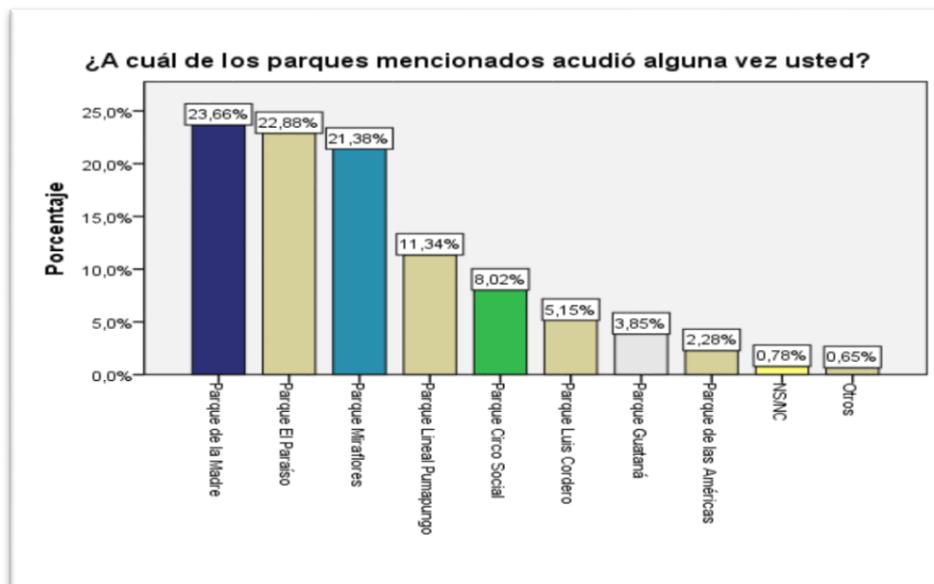
Figura 65 Qué parque conoce la ciudadanía



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

En la Figura 66 se muestra los parques más visitados por la ciudadanía, y una vez el parque Miraflores ocupa un tercer lugar entre los entrevistados con un 21,38% de personas que han visitado el parque Miraflores.

Figura 66 Parques visitados por la ciudadanía



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
 Elaborado por: Valeria Villavicencio

Se concluye que entre los principales competidores del parque Miraflores están el parque de la Madre, parque el Paraíso, y el parque Circo Social, sin embargo, esa

debilidad de alguna manera se compensa por el gran potencial que tiene su ubicación en la zona norte de la ciudad.

4.6.5 ESTRATEGIAS

4.6.5.1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Para posicionar al Parque Miraflores frente a la ciudadanía y sus competidores se debe trabajar en lo que el parque va a ofrecer a sus visitantes y en la imagen del mismo, a fin de que el mercado objetivo lo recuerde y lo prefiera del resto de competidores.

Con la siguiente escala se valora los aspectos de los parques que forman parte del análisis:

Concepto	Puntaje
No tiene	0
Muy mal	1
Mal	2
Regular	3
Bien	4
Muy Bien	5
NS/NC	6

Tabla 8 Ventajas competitivas del parque Miraflores frente a sus competidores

Ventajas Competitivas	Parque Miraflores	Parque El Paraíso	Parque de la Madre	Parque Circo Social	Gimnasio Privado
AREA	5	4	3	2	0
GIMNASIOS AL AIRE LIBRE	5	5	5	5	0
EQUIPAMIENTO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	0	0	0	5	0
ESTACIONAMIENTO	1	3	5	3	3
ALIANZA PUBLICO-PRIVADA	0	1	0	1	3
REMODELACION	0	3	5	5	3
SEGURIDAD	1	2	5	4	5
SERVICIOS ALIMENTOS, PRODUCTOS	0	3	0	0	4
PAGINA WEB/ AGENDA DE EVENTOS/PROMOCION	0	1	1	1	4
ATENCION MEDICA	0	0	0	0	3
TOTAL	12	22	24	26	25

Elaborado por: Valeria Villavicencio

De acuerdo al análisis de la Tabla 8, el Parque Miraflores debe implementar las siguientes estrategias para su posicionamiento:

- a. Remodelación total del parque, con altos estándares de calidad, que incluya los requerimientos más relevantes en el estudio de mercado como es el caso de equipamientos para personas con discapacidad, estacionamientos, etc.
- b. Implementar un modelo de gestión creando alianzas público-privadas como herramienta valiosa para administrar el parque luego de su remodelación.

- c. Crear productos complementarios al parque, tales como: servicio de comida, oferta de productos, servicio médico, de acuerdo al estudio de mercado y con el apoyo de la empresa privada.
- d. Cuidar de la seguridad del parque, como requerimiento fundamental para incrementar el número de visitantes al parque.
- e. Promocionar el Parque: Página Web, que contenga toda la información más relevante para los visitantes del Parque, tales como: horarios, agenda anual de actividades, servicios que ofrece, medios de transporte para llegar al parque, fechas claves, etc.
- f. Crear cuentas de twitter, Facebook, para mantener un contacto permanente con los visitantes del parque.
- g. Trazar una agenda anual con actividades lúdicas fijas en un espacio determinado para el efecto en el parque, prevista con los socios estratégicos.
- h. Organizar una agenda deportiva novedosa que incluya todos los requerimientos planteados en el estudio de mercado.
- i. Posicionar a la marca Parque Miraflores con un plan de medios anual.
- j. Participar en ferias o exposiciones que permitan posicionar la marca del parque.
- k. Implementar señalética que resulte atractiva para los visitantes promocionando la marca, eslogan, con su logotipo que le identifica como un espacio natural, saludable, seguro.
- l. Diseñar folletería, volantes, etc. como medios de promoción de la marca del parque.

4.6.6 MARKETING MIX

Para el presente caso de estudio se propone utilizar el Marketing Mix, como lo señala (Kotler, 2012):“La mezcla del marketing es el conjunto de variables controlables que una organización combina para provocar la respuesta que quiere del mercado, indicando que estas variables se denominan como las cuatro P`s y son conocidas como: producto, precio, publicidad y punto de venta”.

4.6.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LA P DE PRODUCTO

El parque Miraflores, ubicado en la parroquia El Vecino, cuya densidad poblacional es alta, oscila entre 7934 y 9030 habitantes por Kilómetro cuadrado (INEC, 2010), tiene un gran potencial.

Su ubicación actual se ha vuelto estratégica al ser el único parque de esa magnitud y características al norte de la ciudad. Principalmente de características deportivas y recreacionales, cuenta también con un componente cultural-religioso, al ser el sitio que acogió al Papa Juan Pablo II, en su visita en el año 1985, evento que forma parte de la memoria de la ciudad y ha convertido al sitio en un hito a nivel regional y local, dejando como testigo a la estructura del Templete que actualmente es considerada un monumento.

Es indudable que el parque necesita una remodelación integral, en sus juegos infantiles, canchas deportivas y camineras, mejorar la iluminación, remodelación de baterías sanitarias.

Sin embargo, el parque Miraflores cuenta con un área verde importante para la ciudad, que incluye especies recién plantadas hasta árboles de gran tamaño.

A pesar de que el estado y la conformación del Parque, no son los óptimos, es visitado por centenares de personas, principalmente los fines de semana y en él se llevan a cabo numerosas actividades de recreación y deportivas, entre otras: caminata, trote, marcha, atletismo, básquet, fútbol, etc.

Como conclusión, el parque Miraflores es un caso de empresa de servicios, cuyo objetivo es ofrecer a los visitantes una gran variedad de instalaciones y actividades con un denominador común: deportivo, recreacional, con la mejor atención, factores indiscutibles diferenciadores frente a sus competidores.

4.6.6.1.1 DEFINICIÓN DE MARCA PARA EL PARQUE MIRAFLORES

La marca entendida como un activo intangible que reside en los corazones y en las mentes de las personas, está definida por las expectativas que los visitantes al parque Miraflores tienen de sus beneficios tangibles o intangibles, los cuales se desarrollarán en el tiempo, mediante la comunicación y, más importante, mediante la interacción que se establezca entre los administradores de este equipamiento emblemático de la ciudad y sus visitantes.

La marca es un enfoque estratégico, la creación de valor para el cliente, no sólo percepciones. La marca es una clave para la creación de ventajas competitivas sostenibles.

En la Figura 67, se puede observar, que las motivaciones para visitar el parque Miraflores son: el 22,05% responde para hacer deporte, seguido del 16,65% que manifiesta que va al parque como paseo familiar.

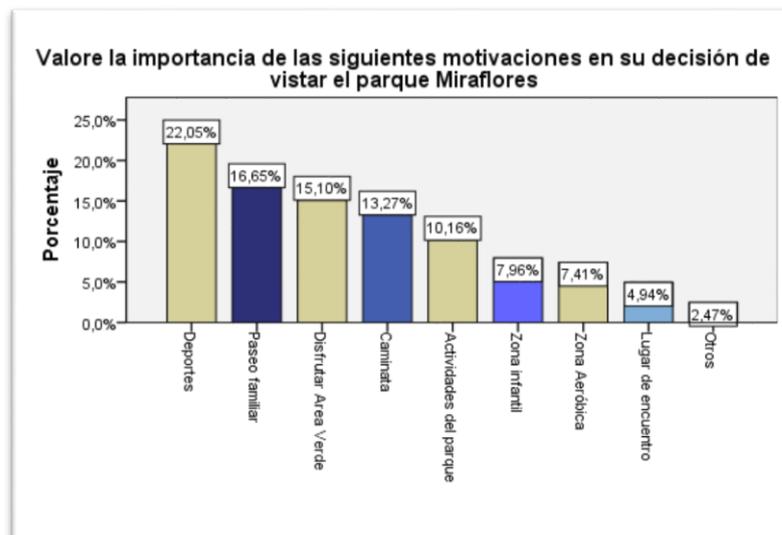
En tercer lugar con el 15,10 % de los visitantes responde que va al parque para disfrutar el Área Verde, le sigue con un 13,27% los visitantes que van para hacer caminata.

El 10,16% responde que va por las actividades que se organizan en el parque.

A continuación se enumeran otros aspectos que también motivan a los visitantes para visitar el parque:

- Zona Infantil
- Zona Aeróbica
- Lugar de encuentro

Figura 67 Motivación para visitar el parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

Se concluye entonces que el público que visita el parque preferentemente lo hace con su grupo de amigos y en familia, que quiere hacer deporte, disfrutar en familia de un paseo, que disfruta del Área Verde, caminata, y también acude por las actividades en el parque.

El objetivo es entonces que la **marca “Parque Miraflores”**, se convierta en un símbolo que se reconozca inmediatamente, como sinónimo de espacio verde, espacio

seguro, espacio saludable, espacio deportivo, espacio para la recreación, espacio dinámico, novedoso y de calidad.

4.6.6.1.2 DEFINICIÓN DE ESLOGAN PARA EL PARQUE MIRAFLORES

Por su parte el eslogan, es un lema publicitario, la frase identificará en un contexto comercial o político como parte de una propaganda y con la intención de resumir y representar una idea en el imaginario de los visitantes del parque Miraflores.

La premisa es que dicha frase sea fácil de recordar para los visitantes del parque. El eslogan intenta llamar la atención sobre el equipamiento y los servicios que va a encontrar cuando visite el parque un producto o servicio, remarcando ciertas cualidades o tratando de asociarlo a un valor simbólico como espacio verde, espacio seguro, espacio saludable, espacio deportivo, espacio para la recreación, espacio de calidad.

La propuesta de Eslogan para el parque Miraflores es: **“Naturaleza, vida y diversión...”**.

4.6.6.1.3 DEFINICIÓN DEL LOGO PARA EL PARQUE MIRAFLORES

La propuesta del logotipo para el parque Miraflores intenta recoger los aspectos más relevantes en el imaginario de sus visitantes: espacio verde, libre de delincuencia, divertido, de inclusión.

Figura 68 Propuesta de Logotipo Parque Miraflores



Elaborado por: Valeria Villavicencio

La propuesta de marca, eslogan y logotipo para el parque Miraflores, será implementada de la siguiente manera:

- Señal Ética del Parque Miraflores.
- En toda la papelería: sobres, documentos, etc.
- Como distintivo en los uniformes del personal del parque, para una mayor exposición de la marca con los visitantes.
- Como parte de la implementación de los quioscos en el parque, uno de ellos promocionará la marca del parque en artículos como: gorras, bufandas, paraguas, material publicitario, fundas de material reciclable, etc. De esta forma se contribuirá a una mayor identidad con la marca del parque Miraflores.

4.6.6.1.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA

El concepto de calidad visto como una ventaja competitiva, tiene que ser implementado, con el objetivo de crear en el imaginario de los visitantes al parque Miraflores, que es el mejor parque de la ciudad y la atención al público debería ser de calidad y calidez con acciones sencillas pero importantes para el visitante al parque, tales como:

- Brindar el soporte necesario a los visitantes al momento del parqueo.
- Brindar una sonrisa amable y el saludo por parte del personal, en todo momento a los visitantes.
- Informar oportunamente lo solicitado por los visitantes y prestar el auxilio requerido en cualquier circunstancia.
- Contar con personal bien motivado, bien presentado, que ame su trabajo y que disfrute del contacto con la gente, con la naturaleza, con las actividades al aire libre.
- Ofrecer instalaciones óptimas, que funcionen adecuadamente, para el disfrute del visitante (remodelación integral del parque).
- Mantener el parque en perfectas condiciones, incluyendo el área verde, baterías sanitarias, instalaciones, infraestructura, etc.
- Cuidar de la seguridad de los visitantes, así como cuidar de las instalaciones del parque.

En las empresas que prestan servicios no sólo es necesario aplicar un marketing mix, sino además se requiere enfatizar en que las interacciones entre la empresa que administra el parque y los visitantes sean de calidad, creado un valor agregado en la

prestación del servicio. Entonces es necesario que el personal destinado al manejo y administración del parque Miraflores, cuente con la adecuada capacitación, que cuente con las habilidades y destrezas que son fundamentales en servicio al cliente y todos los procesos que soporten dichas acciones.

4.6.6.1.5 CADENA DE VALOR EN EL SERVICIO

La administración del parque Miraflores tiene la gran responsabilidad de seleccionar y capacitar adecuadamente al personal que laborará en el parque y que será el encargado de mantener excelentes relaciones y apoyo permanente tanto con el resto de personal cuanto con los visitantes del parque.

Se debe tener presente que toda acción, contribuye o perjudica en el imaginario de los visitantes del parque. La propuesta es la siguiente:

Figura 69 Cadena de valor parque Miraflores



Elaborado por: Valeria Villavicencio

Y se explica de la siguiente manera:

Personal satisfecho y productivo: Comprometido, leal, que genera:



Mayor valor del servicio: Supera expectativas de los visitantes, que genera:



Visitantes satisfechos y leales: Multiplica las visitas al parque y con el apoyo de la publicidad se atrae a nuevos visitantes, que genera:



Utilidades y crecimiento de la alianza Público-Privada

Uno de los principales objetivos de la administración del parque Miraflores, será sin duda cuidar de la calidad del servicio que ofrece a sus visitantes, de manera integral, en cada uno de los componentes del parque, para ello debe lograr, según lo visto en el estudio de mercado, llegar a su público objetivo, con los servicios requeridos por los visitantes, de calidad, de tal forma que se encuentren satisfechos y se conviertan en visitantes frecuentes del parque. Para ello es fundamental el fortalecimiento de la alianza público-privada que le permita acceder a los visitantes a servicios de calidad a través de vínculos con empresas importantes que tengan el interés de invertir en varios de los aspectos del parque, tales como: mobiliario, equipamiento, asesoría técnica, servicios, actividades, etc. todo ello en el marco de las disposiciones aprobadas por el directorio del parque Miraflores.

4.6.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA P DE PUNTO DE VENTA

La administración del parque Miraflores a través de su personal debe encontrar los canales adecuados y las formas de comercialización adecuadas que impacten positivamente en el manejo del parque.

Un detalle importante que vigilar es el manejo adecuado de la señalización ética del parque, que permita orientar positivamente a los visitantes hacia los espacios que quiere visitar: instalaciones deportivas, baterías sanitarias, parqueaderos, servicios, etc.

Es importante crear una página WEB para el parque Miraflores, que se mantenga actualizada con la información relevante para los visitantes frecuentes así como para los potenciales visitantes, como un canal que mantenga un contacto importante entre el administrador del parque y sus visitantes.

Al implementar el modelo de gestión para el parque Miraflores y de acuerdo al estudio de mercado, se contaría con los siguientes servicios:

Zona Ferias, exposiciones y exhibiciones: Zona destinada al parque para la organización de estas actividades que le den dinamismo al parque, se plantea una mensual.

Zona Conciertos: Zona destinada al parque para conciertos y festivales que de acuerdo al estudio de mercado prefiere la ciudadanía, se plantea la organización de cuatro conciertos por año.

Zona Eventos deportivos: Que contaría con juegos novedosos para toda la familia, así como actividades deportivas: bailoterapia, yoga, competencias atléticas, etc. Se plantea organizar una de estas actividades por mes.

Zona eventos infantiles: Se plantea la organización de eventos infantiles, uno por mes.

Zona de esparcimiento: Que contaría con las instalaciones necesarias para descanso, lectura, etc.

Zona de Servicios: Que contaría con 10 kioscos de acuerdo al estudio de mercado, de: comida saludable, artículos deportivos, etc. así como baterías sanitarias, entre otros.

Zona para conciertos, ferias y exposiciones: Zona destinada a la organización de conciertos, ferias, exposiciones, con el auspicio de la empresa privada que tendría el derecho de colocar su imagen. Estos eventos se lo realizarían en fechas de especial recordación para la ciudad, se plantea cuatro por año.

Zona para ubicación de 10 kioscos, que según el estudio de mercado, las preferencias de los productos a ofertar serían los siguientes: comida saludable, jugos naturales /cafetería/agua, farmacia/ primeros auxilios, comida rápida, frutas, artículos deportivos, artesanías, souvenirs, helados y comida típica.

La administración del parque Miraflores, al ofrecer canales adecuados con sus visitantes, está contribuyendo con la generación de un elemento diferenciador, que lo hace atractivo. Al ofrecer servicios en un espacio agradable, renovado, seguro, sin duda va de la mano con las preferencias de la gente, que busca todos estos elementos diferenciadores, en un mismo lugar, y además con un entorno natural, sano, al aire libre, y además con una atención de calidez para los visitantes que finalmente alcanzaría la sostenibilidad de la alianza público-privada.

4.6.6.3 CARACTERÍSTICAS DE LA P DE PROMOCIÓN

Dentro de la implementación del modelo de gestión para la administración del parque Miraflores, la promoción se vuelve una pieza clave, para diferenciar la marca del parque frente a sus competidores, utilizando los medios más efectivos para lograr este objetivo y optimizar costos.

4.6.6.3.1 PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN PARA EL PARQUE MIRAFLORES

La administración del parque conjuntamente con el asesor de Marketing, ejecutarán el plan anual de Comunicación, que deberá ser efectivo para cumplir con la visión del modelo de gestión del parque Miraflores, que potencialice la prestación de servicios de excelencia en el mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de los espacios públicos más representativos del Cantón Cuenca, convirtiéndolos en equipamientos seguros, dinámicos, sustentables para el disfrute de la ciudadanía.

4.6.6.3.2 PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Es fundamental en la implementación del modelo de gestión, contar con una comunicación efectiva con los visitantes del parque Miraflores, alimentar esa comunicación, no perder el contacto. El hecho de brindar servicios de calidad, de tener factores diferenciadores del resto de competidores, no es suficiente, hace falta comunicar los servicios disponibles, los eventos que se organizan, las actividades que se desarrollan a través de una campaña permanente de comunicación con el público objetivo que visita el parque.

La comunicación tiene que ser efectiva, optimizando al máximo los recursos disponibles. A continuación se plantea el Plan Anual de Comunicación por diferentes medios: radio, prensa escrita, página WEB, redes sociales.

Tabla 9 Plan Anual de Comunicación- Medio Radios

Plan Anual de Comunicación						
Medio: Radios						
Radio	Valor de la cuña	Cuñas diarias	Días Contratados	Subtotal mensual	IVA	Total Anual
Tomebamba FM	\$11,30	3	22	\$745,80	\$89,50	\$10.023,6
FM 88	\$3,50	3	20	\$210	\$25,2	\$2.822,4
Cómplice	\$3,50	3	22	\$231	\$27,72	\$3.104,6
Canela	\$3,33	3	20	\$199,8	\$23,97	\$2.685,31
Total inversión Anual						\$18.635,91

Fuente: Cotizaciones presentadas por los medios de comunicación citados 2013
Elaborado por: Valeria Villavicencio

Otro medio que podría ser incluido en el plan anual de comunicación es el periódico, con sus ventajas significativas, tales como:

- Los periódicos son un medio ventajoso para los anunciantes en términos de la inversión.
- Los periódicos alcanzan una audiencia diversa y amplia.
- Los consumidores buscan anuncios en los periódicos.
- Permite publicar mensajes de acuerdo a eventos planificados sean estos entre semana o fines de semana.
- Los lectores leen el mensaje el día de la publicación.
- Se ofrecen espacios sin límites.
- Se ofrecen una mejor reproducción de fotos y colores.
- Gozan de alta credibilidad

En la ciudad circulan masivamente Diario El Mercurio y Diario El Tiempo.

Tabla 10 Plan anual de Comunicación- Medio: Prensa Escrita

Plan Anual de Comunicación						
Medio: Prensa Escrita						
Diario	Características de la publicación	Costo unitario	Publicaciones	Subtotal	IVA	Total Anual
El Mercurio	14,5 cm x15cm 9 módulos, sección B o C Blanco/Negro	\$ 237,96	4	\$951,84	\$114,22	\$1.066,06
El Tiempo	1/8 página Sección A Full color	\$312,66	3	\$937.98	\$112,55	\$1.050,53
Total inversión Anual						\$2.116,59

Fuente: Tarifario que consta en la página WEB diario El Mercurio y Cotización de diario el Tiempo, 2015

Elaborado por: Valeria Villavicencio

La creación de la página WEB del parque Miraflores como un canal de comunicación con sus visitantes, es de vital importancia por su alto impacto e interactividad a través de redes sociales como Tweeter, Facebook, Youtube, LinkedIn, etc.

Tabla 11 Plan Anual de Comunicación- Página WEB

Plan Anual de Comunicación						
Medio: Página WEB						
Registro de Dominio	Renovación Hosting	Características	Mantenimiento Anual	Subtotal	IVA	Total Anual

\$52	\$112	Espacio WEB 1GB Transferencia mensual 8GB Soporte Técnico	\$ 220	\$384	\$46,08	\$430,08
------	-------	---	--------	-------	---------	----------

Fuente: Información disponible en la página WEB de Webnet Soluciones 2015.
Elaborado por: Valeria Villavicencio

Tabla 12 Plan Anual de Comunicación- Medio: Redes Sociales

Plan Anual de Comunicación						
Medio: Redes Sociales						
Redes Sociales	Soporte y Monitoreo	Número de Revisiones	Paquete incluye	Subtotal mensual	IVA	Total Anual
Facebook Tweeter Youtube LinkedIn	24/7	2 por día	Seguimiento post seguidores Posteo en foros	\$351,95	\$47,99	\$4.799,4

Fuente: Cotización presentada en la página WEB de Julio César Camacho 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

La propuesta de inversión en el Plan Anual de Comunicación es importante en la medida que contribuirá a llegar al público objetivo de manera efectiva y así cumplir con los objetivos trazados en la implementación del modelo de gestión del parque Miraflores.

4.6.6.3.3 PROMOCIÓN DE VENTAS

El objetivo fundamental que persigue la promoción de ventas es premiar la fidelidad al visitante del parque Miraflores, ofreciéndole una gran variedad de servicios, eventos exclusivos, promociones novedosas, que generen un sentido de pertenencia y lealtad, todo esto con el apoyo de la empresa privada en el fortalecimiento de la

relación público-privada en la implementación del modelo de gestión para el parque Miraflores.

De acuerdo al estudio de mercado, como ya se detalló en capítulos anteriores, los visitantes al parque prefieren:

- Seguridad
- Entorno Natural
- Buena Ubicación
- Adecuada infraestructura
- Actividades recreativas
- Limpieza
- Baterías Sanitarias adecuadas
- Áreas Recreativas

Entonces se debe tener especial atención en estos criterios que persigue la gente al momento de visitar un parque.

4.6.6.3.3.1 PAQUETES PROMOCIONALES

Figura 70 Propuesta de Kioscos



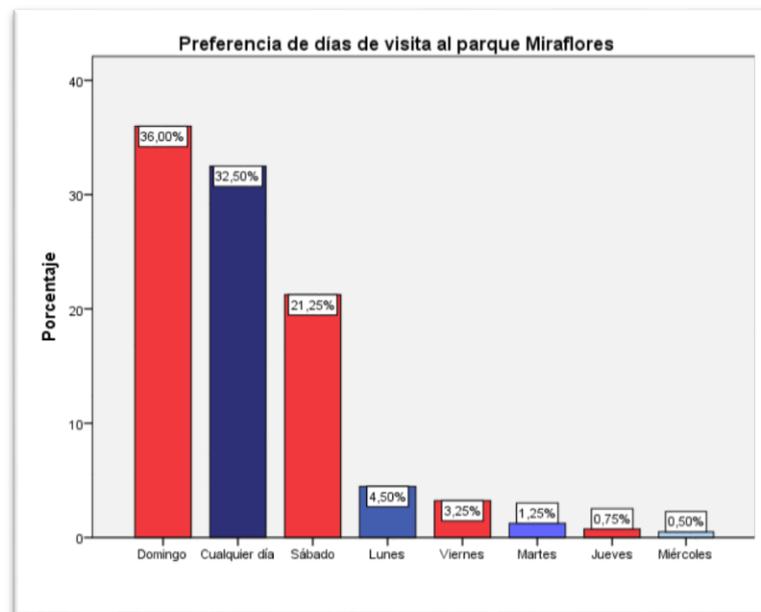
Fuente: Modelo de Kioscos ubicados en el parque El Paraíso

La propuesta de Kioscos, como se puede ver en la Figura 70, de 20 m², serían espacios modernos, atractivos para los visitantes.

Del estudio de mercado se plantea ubicar diez kioscos, y en cada uno de ellos se ofertarían paquetes promocionales, para incentivar mayor afluencia de visitantes y mayor consumo en los kioscos, en los días que haya mayor afluencia de visitantes.

De acuerdo al estudio de mercado en la Figura 71 se muestran los días de mayor afluencia al parque Miraflores, y son definitivamente los fines de semana.

Figura 71 Preferencia de días de visita al parque



Fuente: Estudio de Mercado parque Miraflores 2015
Elaborado por: Valeria Villavicencio

Se propone paquetes promocionales con almuerzos saludables para una familia que visite el parque, con ello se lograría una permanencia más larga y con la consecuente participación de los visitantes de las diferentes actividades organizadas para su entretenimiento y con ello, las empresas privadas también ganan ya que posicionan sus marcas.

Así mismo se propone como una estrategia de participación con los visitantes del parque a través de la página Web y redes sociales, un mecanismo de promoción de ventas con la creación de cupones virtuales por estos medios, con porcentajes de descuentos en los quioscos, previamente establecidos y organizados para el efecto, en su magnitud y duración.

4.6.6.3.2 ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN EL PARQUE MIRAFLORES

De acuerdo al estudio de mercado, en la Figura xxx se puede notar las preferencias de los visitantes, en cuanto al tipo de actividades que preferirían se organice en el parque Miraflores.

Para llevar a cabo estos eventos, se fortalecería la alianza público-privada, a través de sus programas de responsabilidad social empresarial que implica ganar-ganar. Se promociona la marca de las empresas privadas al mismo tiempo que se dinamiza el parque, se incrementa la afluencia de visitantes, se ofrece calidad de eventos a los visitantes que se sienten satisfechos con la organización y administración del parque.

4.6.6.3.4 RELACIONES PÚBLICAS

El correcto manejo de las relaciones públicas a cargo del Asesor de Marketing, es tan importante como todos los otros elementos considerados en la presente propuesta. Esto implica una correcta elaboración de boletines de prensa, ruedas de prensa, desayunos con medios de comunicación, concertación de entrevistas, distribución de invitaciones para la agenda anual organizada en el parque, etc. y todas estas actividades de acuerdo a los insumos técnicos y administrativos que tendrían que ser oportunos, claros, y con la debida antelación previa a la logística que se maneja.

Le corresponde entonces al Asesor de Marketing, el manejo adecuado de las relaciones públicas del parque Miraflores, entre otras las funciones que le corresponden son:

- Elaboración del Plan de Marketing Anual:
 - ✓ Ejecutar campañas publicitarias que capten el público meta.
 - ✓ Ejecutar todas las actividades necesarias para atraer clientes actuales y potenciales.
 - ✓ Organizar la agenda anual de actividades del parque Miraflores
 - ✓ Evaluar los diferentes programas, planes, compañías, eventos.
 - ✓ Laborar informes detallados sobre las actividades desarrolladas y sus resultados.

- Manejo de las Relaciones Públicas del parque Miraflores

- ✓ Mantener relaciones adecuadas con los diferentes medios de comunicación.
- ✓ Enviar a los medios de comunicación los comunicados de prensa de las diferentes actividades programadas en el parque Miraflores.
- ✓ Monitorear los medios de comunicación todo lo relacionado con el parque Miraflores, la opinión ciudadana en general.
- ✓ Programar entrevistas o reportajes orientados a difundir la imagen y actividades del parque Miraflores.

La estrategia de relaciones públicas va de la mano del plan anual de comunicación planteado.

4.6.6.4 CARACTERÍSTICAS DE LA P DE PRECIO

Con todas las acciones que se plantean para dinamizar al parque Miraflores, entre ellas: su remodelación integral, ubicación de quioscos, oferta de servicios de calidad, en un entorno seguro, con un entorno natural de belleza incalculable, con adecuado parqueamiento, con actividades de distinta índole para toda la familia, requiere de una alta inversión inicial y se plantea que dichos costos sean cubiertos por esta alianza público-privada y que el visitante del parque disfrute de este espacio.

La calidad del servicio como una ventaja competitiva, es el factor diferenciador, que permitirá que éste sea el espacio más ocionado a la hora de elegir un espacio natural, de distracción, deportivo, de descanso, frente a sus competidores. Posiblemente los visitantes compararían los costos de un almuerzo en un espacio remodelado con comida de calidad, frente a otro espacio que ofrezca servicios deficientes, y sabrá identificar el valor agregado al precio que paga por dicho servicio.

El valor agregado además será identificado por el visitante, al recibir una adecuada atención por parte del personal del parque, independientemente de su decisión de optar por la adquisición de productos dentro de las instalaciones del parque.

4.7 REGLAMENTOS INTERNOS

4.7.1 REGLAMENTO INTERNO PARA LOS PATROCINADORES

Este reglamento se aplicará para la empresa privada y sector autónomo del parque Miraflores. (Cordero G., 2013)

Reglamento para la concesión de locales y espacios del parque Miraflores

Generalidades

“La presente reglamentación tiene por objeto normar las diferentes situaciones que se presenten en concesión de los bienes inmuebles, locales y espacios de terreno del parque Miraflores destinados a brindar servicios. No obstante este Reglamento, se suscribirá un contrato de concesión entre el concesionario y la concedente (Administración del parque)” (Cordero G., 2013).

De los Concesionarios

Art. 1 – “Para hacer uso del local o espacio dado en Concesión por parte de la administración del parque, una vez firmado el Contrato de Concesión respectivo, los Concesionarios deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- a. Hacer uso del local o espacio entregado en concesión durante el plazo autorizado por la administración del parque.
- b. Pagar la tarifa mensual por concepto de la concesión establecida en el contrato, dentro de los cinco (5) primeros días de cada mes en las oficinas de la administración del parque con cheque certificado o en efectivo. Si la fecha de inicio de las actividades no coincide con el primer día del mes, el concesionario deberá pagar una tarifa proporcional correspondiente al tiempo que falta para completar dicho mes.
- c. Utilizar el local o espacio concedido únicamente para los fines señalados en el contrato; es decir, que el local será únicamente destinado para el objeto del servicio, de acuerdo al formato elaborado por la Administración del parque. El concesionario, además, se obliga a no comercializar productos o servicios que no estén contemplados en la lista aprobada por la Administración del parque.
- d. Cumplir con el horario de atención aprobado por la Administración del parque, tanto para el período regular, como para vacaciones y feriados. Fuera de tales horarios, el local deberá permanecer cerrado.
- e. Mantener en condiciones de orden, limpieza y seguridad, las áreas de atención al público del local concesionado, tanto las áreas internas como las aledañas y, realizar en este sentido las instrucciones que, para el efecto, le imparta el personal autorizado de la Administración del parque.
- f. Evacuar diariamente todos los desechos que genere la producción del objeto de servicio que ofrece el local, lo cual será de responsabilidad y a costo del concesionario, los mismos que deberán ser removidos y depositados en los lugares apropiados para reciclaje o fuera de los predios del parque Miraflores, según las instrucciones que, para el efecto, imparta el personal asignado por la Administración del parque.

- g. Colaborar con el proyecto de reciclaje que promueva la Administración del parque.
- h. Realizar a su costo, periódicamente, por lo menos una vez cada dos meses, las fumigaciones, desinfecciones y desratizaciones del local dado en concesión.
- i. Someterse a las inspecciones y control de las instalaciones del local, y dar facilidades al personal autorizado de la Administración del parque para que cumpla con esta labor.
- j. Mantener, a su costo y en perfecto estado de funcionamiento, las instalaciones y bienes entregados en el local, incluyendo la reposición del alumbrado y las instalaciones eléctricas que hubiere.
- k. Al término del contrato, deberá entregar el local y sus instalaciones en las mismas condiciones que lo recibió. Al finalizar el contrato deberá suscribirse el Acta Entrega-Recepción de los bienes.
- l. Brindar los servicios, tomando en consideración aspectos tales como: ambientales, seguridad, sanitarias y confortables; de tal manera que se garantice un servicio de calidad.
- m. Salvo las mejoras y adecuaciones debidamente autorizadas, los concesionarios no podrán ejecutar ninguna obra adicional.
- n. Observar buena conducta y dar buen trato hacia los usuarios de los locales, caso contrario, la Administración del parque procederá a aplicar las sanciones correspondientes (multas, suspensión temporal, terminación de contrato u otra).
- o. Mantener a todo el personal que atienda en el local con el uniforme que el personal autorizado de la Administración del parque le establezca.
- p. Cancelar mensualmente el valor por el uso y consumo de los servicios básicos (luz, agua, teléfono e internet). El pago de estos valores deberá realizarse junto con el pago de las tarifas respectivas.
- q. Adoptar a su costo, todas las medidas de seguridad necesarias para evitar que las instalaciones y bienes del local sufran pérdidas, daño o deterioro. La administración del parque no se responsabiliza por robos o hurtos así como cualquier otro perjuicio motivado por fuerza mayor, o caso fortuito, deterioros, daños de mercaderías o productos que se guarden al interior del local concesionado.
- r. Asumir todos los gastos médicos que se deriven de la afectación a la salud de los usuarios por el uso o consumo de los productos objeto del contrato.
- s. Cumplir con los reglamentos y disposiciones establecidos por la administración del parque, que tengan relación con : calidad, ambiente, higiene y seguridad.
- t. Se deberá publicar en un lugar visible la lista de los precios de los productos que se expendan, y en el formato aprobado por la Administración del parque. No se podrá exponer ningún otro tipo de anuncio que no haya sido debidamente autorizado.

- u. En el caso de los locales en los que haya equipos y demás bienes como refrigeradoras, cocinas, microondas, etc., los concesionarios serán los responsables de los daños o pérdidas que se hubieren producido en los mismos, por lo que deberán otorgar a la Administración del parque una póliza de garantía de buen uso y custodia de los mismos.
- v. Bajo ningún concepto, se puede modificar el diseño de los locales, ni colores que se utilizan en lonas, parasoles, sombrillas. Tampoco se puede hacer ampliaciones, o modificar señal ética establecida por la Administración”. (Cordero G., 2013)

De las sanciones

(Cordero G., 2013) “El incumplimiento de las disposiciones establecidas en el artículo primero del presente Reglamento, dará lugar a que la CONCEDENTE proceda a la terminación unilateral del contrato, llamados de atención, clausura temporal, definitiva o multas determinadas por la Administración del parque.

Se establecen las siguientes sanciones por no acatamiento a las disposiciones establecidas en el presente reglamento:

- a. El incumplimiento de las obligaciones que se ocasionen por una primera vez, serán objeto de un llamado de atención por escrito.
- b. El incumplimiento por segunda ocasión, se aplicará una multa o clausura temporal; y,
- c. Por una tercera ocasión, será causal para la terminación unilateral del Contrato de Concesión”.

(Cordero G., 2013) “En el evento de que los concesionarios no cancelaren dos o más de las tarifas por la concesión del local, se procederá a la terminación unilateral del contrato, sin trámite alguno y a la entrega del local concesionado”.

De la prohibición de ceder o subarrendar el local

(Cordero G., 2013) “Todo contrato de concesión es intransferible, y por lo tanto está totalmente prohibido, para el concesionario, ceder o subarrendar el local, materia de la concesión, a ninguna persona natural o jurídica. La inobservancia será causal suficiente para que la Administración del parque pueda dar por terminado el contrato”.

De la vigencia del contrato de Concesión

“Los contratos de Concesión deberán tener una duración de un año calendario. Las tarifas de concesión de locales y espacios del parque constarán en la respectiva Tabla de Cobro, elaborada por la Administración del parque y aprobada por su Directorio”. (Cordero G., 2013)

4.7.2 REGLAMENTO PARA VENDEDORES DEL SECTOR AUTÓNOMO DEL PARQUE MIRAFLORES.

El presente reglamento es de orden público, de interés social y de aplicación obligatoria dentro de las instalaciones del parque Miraflores, y tiene por objeto normar en el ámbito de su competencia la Administración del parque para regular el comercio al interior del parque por parte de los Comerciantes Ambulantes, en temas de seguridad, visualidad, salubridad e higiene.

Comerciantes Ambulantes: Las personas que ejercen una actividad comercial realizada de manera cotidiana en lugares públicos, mediante la modalidad de ambulante, es decir que transportan sus mercancías sobre su cuerpo, deteniéndose en algún lugar solamente por el tiempo indispensable para la realización de una sola transacción.

El horario de trabajo de los vendedores ambulantes, será el dispuesto por la Administración del parque, en función de la demanda y de la agenda anual de actividades del parque, que incluye fechas festivas o de especial recordación.

De las obligaciones de los comerciantes ambulantes

- a. Previo a la comercialización de mercancías o productos, deberán solicitar a la Administración del parque el permiso correspondiente cumpliendo todos los requisitos que se solicitaren.
- b. En ningún momento se autorizará a los comerciantes que realicen sus actividades cotidianas en las vías públicas, en las bancas, camineras, juegos infantiles, etc., si entorpecen el libre tránsito de los ciudadanos, o implique peligro para peatones.
- c. Cumplir con su actividad comercial exclusivamente en el giro concedido.
- d. Deberán dejar limpia el área que hayan ocupado, así como la circundante a sus puestos, al término de sus labores correspondientes.
- e. Se prohíbe expresamente el contar con equipo de audio, sonido o parlante para promover los bienes o servicios del comerciante.
- f. Únicamente el solicitante a quien sea autorizado el permiso municipal, podrá operar la actividad comercial.

De las prohibiciones

Se establecen como prohibiciones a los comerciantes ambulantes las siguientes:

- a. Alterar comprobantes de pago, permisos municipales o gafetes de identificación.
- b. Anuncios o instalaciones diversas a las aprobadas por la Administración del parque, o modificar medidas, características, especificaciones o colores, sin la autorización correspondiente.
- c. Realizar actividades distintas a las autorizadas o al giro permitido.
- d. Cambien o amplíen su giro sin autorización de la Administración del parque.
- e. Realicen actividades fuera del horario establecido para el giro.
- f. No se tomen las medidas de higiene básicas para el manejo de los alimentos y no se cumplan con las normas de sanidad.
- g. Permita o el consumo o realice la venta de bebidas con contenido alcohólico.
- h. Alterar el orden y la paz de los ciudadanos.
- i. Vender sustancias peligrosas, corrosivas o tóxicas.
- j. Exhibir sobre el piso productos o mercancías.
- k. Cuando se violen los preceptos que dispongan las leyes, reglamentos que sean aplicables al comercio en espacios públicos. (Mar)

De las obligaciones de la administración del parque Miraflores

Son obligaciones del Administrador del parque las siguientes:

- a. La aplicación del presente reglamento y demás disposiciones normativas relacionadas con el comercio que se ejerce en los espacios públicos.
- b. Cuidar el orden y la seguridad dentro de las instalaciones del parque, en lo (Mar)concerniente al desarrollo del comercio en espacios públicos, disponiendo para ello, de los guardias de seguridad y demás equipo a cargo de la administración del parque.
- c. Que se observe el buen estado y mejoramiento de las instalaciones del parque.
- d. Atender a los comerciantes, así como las quejas y sugerencias de los visitantes y público en general.
- e. Ejercer la regulación y el control sanitario correspondiente.
- f. Promover, orientar, fomentar y apoyar las acciones en temas de salubridad en el comercio ambulante, cuyo giro comercial sea la venta de alimentos.
- g. Verificar que los comerciantes ambulantes, hagan uso adecuado de su uniforme, así como de sus respectivas credenciales.
- h. Las demás que establezcan las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

El Artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone en forma excepcional, que en materia de recursos humanos y remuneraciones, en las empresas públicas, sus filiales, subsidiarias o unidades de negocio, se aplicará lo dispuesto en el Título IV de la Ley Orgánica de Empresas públicas.

El Título IV de la Ley Orgánica de Públicas (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009; Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) incorpora las normas de rango legal que regulan la gestión de talento humano en cuyo artículo 17 faculta al Directorio empresarial la expedición de “normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas, con lo cual se produce una verdadera delegación legislativa”.

(Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010) mediante Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC- EP, discutida y aprobada por el I. Concejo Cantonal de Cuenca el 04 de marzo de 2010, se creó la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC –EP.

La Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC-EP, en su Título V artículo No. 38 prevé que” el Directorio a propuesta de la Gerencial General, expedirá la reglamentación interna para la selección, contratación y manejo de talento humano de la Empresa, de acuerdo a la ley”. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010)

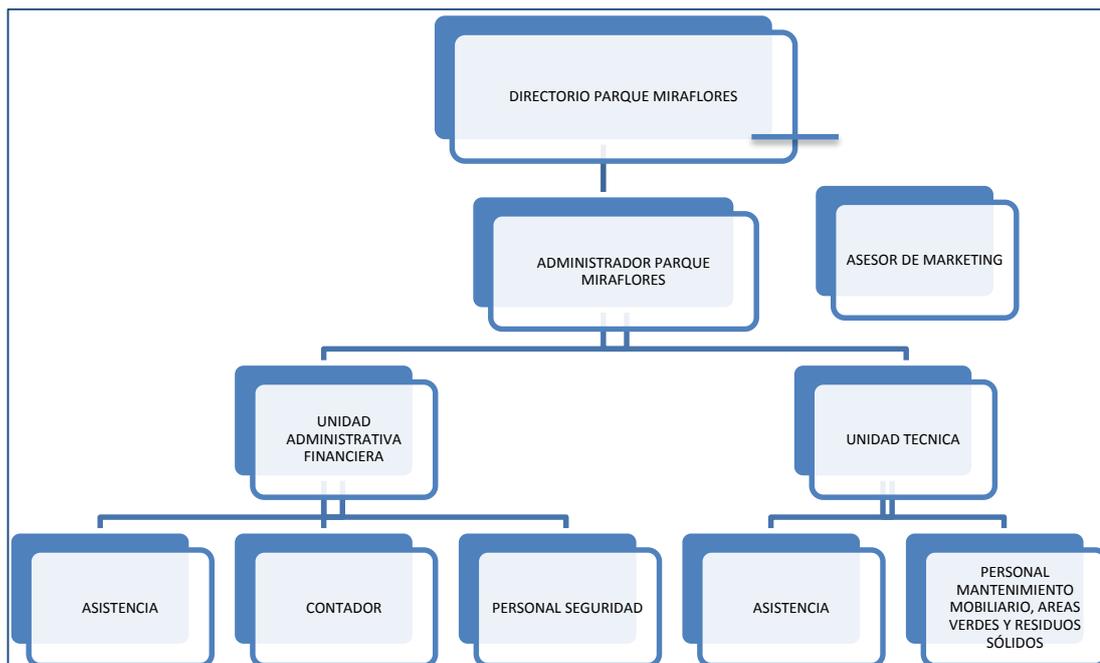
En base a la normativa citada, se crea el manual de procedimientos para la Gestión de Talento Humano para la empresa EMAC EP (EMAC EP, 2014), el cual rige para todas las servidoras y servidores, obreras y obreros de la Empresa EMAC EP, que laboran mediante nombramiento permanente o provisional, de libre designación y remoción, contrato de servicios ocasionales o profesionales, comisión de servicios con o sin remuneración, o las modalidades de contratos que se rigen por el Código del Trabajo.

Este manual tiene por objeto establecer instrumentos, mecanismos y herramientas técnicas; así como regular las políticas, procesos y procedimientos relacionados con la gestión del Talento Humano de la EMAC EP, a fin de desarrollar los conocimientos, habilidades o cualidades del personal de manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional de las servidoras, servidores, obreras y obreros.

Se observarán las siguientes políticas de Gestión del Talento Humano:

- Desarrollar al talento humano con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo, en función del perfil de cargo por competencias requerido.
- Elaborar programas de capacitación y planes de formación para mejorar las competencias del personal y mejorar el clima laboral.
- Proponer sistemas de compensaciones justas y equitativas en función de las responsabilidades asignadas, vinculadas con un sistema de evaluación de desempeño por objetivos y competencias.
- Crear e implementar un sistema de comunicación interna que fortalezca la cultura organizacional de la empresa.
- Aplicar procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluando conocimientos, habilidades y destrezas de los aspirantes, garantizando contar con personal altamente calificado y formado.

Figura 72 Propuesta de Estructura Organizacional Parque Miraflores



Elaborado por: Valeria Villavicencio

4.8.1 PERFILES DE CARGO PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

En el Capítulo 3 se plantea como figura leal viable, el formar una alianza público privada, entre la empresa pública EMAC EP y la empresa privada, y esta figura implica que se trabaja de manera coordinada para lograr objetivos específicos conjuntos sin perder la independencia económica ni empresarial-administrativa.

La empresa EMAC EP, elaboró el Manual de Procedimientos para la gestión del Talento Humano aprobada por su Directorio, el 28 de noviembre de 2012.

De acuerdo a lo que dicta la normativa para una alianza público- privada, para la administración del talento humano para el parque Miraflores se manejaría la misma normativa vigente para la empresa EMAC EP.

La descripción y análisis de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de talento humano, sirviendo de base para los subsistemas de: selección, evaluación de desempeño por competencias y formación y desarrollo; así como para determinar la carga de trabajo, incentivos y la administración de remuneraciones.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que un aspirante necesita cumplir.

La descripción del cargo y el análisis están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ellos están perfectamente diferenciados entre sí.

La descripción del cargo considera la información detallada de las atribuciones o tareas del cargo, que son las principales actividades.

El Directorio del Parque Miraflores tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Resolver las políticas, metas y objetivos que se tracen para el Parque Miraflores así como fiscalizar la administración ejecutiva del Parque Miraflores.
- b. Aprobar reglamentos relativos al giro de negocios y servicios que se planifiquen para el adecuado manejo del parque Miraflores.
- c. Conocer la reglamentación interna emitida para el correcto manejo tanto técnico como administrativo del parque Miraflores.
- d. Conocer y aprobar tarifas por la prestación de servicios públicos brindados en las instalaciones del parque Miraflores, si hubiera alguno.
- e. Conocer y aprobar los precios o mecanismos de fijación de precios en los que la administración del Parque Miraflores comercializará o prestará servicios en base a todos los informes técnicos, administrativos y financieros que se requieran para este efecto.
- f. Nombrar al administrador del Parque Miraflores, de una terna propuesta por quien ejerce la Presidencia del Directorio y removerla o removerlo.

- g. Dictar la reglamentación interna para determinar los ordenadores de gasto y la cuantía hasta por la cual quien ejerza la Administración del Parque Miraflores y otros funcionarios, puedan comprometer en obligaciones a nombre de la empresa;
- h. Aprobar cuantías y términos para la contratación de empréstitos internos o externos;
- i. Aprobar el presupuesto anual para la Administración del parque Miraflores.
- j. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010) En todas las modalidades en que la administración del parque Miraflores participe como socio o accionista, el Directorio del parque Miraflores, buscará precautelar que su patrimonio no sufra menoscabo, y que participe en las mejores condiciones en la constitución, administración y beneficios de las sociedades y asociaciones, así como los réditos que se obtengan sean reinvertidos para una mejor prestación de los servicios que brinde, buscando la satisfacción de las necesidades colectivas con rentabilidad social.

Misión del Administrador del Parque Miraflores:

Planificar, dirigir, organizar y controlar la correcta administración del Parque Miraflores, a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechamiento adecuado de los recursos técnicos, humanos y materiales, en beneficio de la organización y de su personal.

Atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo de Administrador del parque Miraflores:

- a. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010) Definir, conducir, organizar y supervisar la administración del Parque Miraflores, de acuerdo con el Plan Estratégico y demás resoluciones del Directorio.
- b. Contratación del personal para el parque Miraflores.
- c. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010) Coordinar las actividades del parque Miraflores, con otras dependencias y empresas, en aspectos que fueren pertinentes, cuidando que los planes y programas guarden estrecha relación con los planes y programas municipales y la coordinación con los gobiernos locales para la ejecución de programas de desarrollo de cada jurisdicción.
- d. Celebrar todo acto o contrato por medio del cual se adquieran bienes, derechos u obligaciones, y aceptar herencias con beneficio de inventario, legados y donaciones.
- e. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010) Dirigir y supervisar el trabajo de las y los funcionarios, servidores y trabajadores.

- f. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010) Controlar la ejecución de proyectos y la prestación de servicios, dar cuenta de ello al Directorio y disponer medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas.
- g. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010) Proponer al Directorio la participación e inversión en asociaciones, fundaciones o corporaciones, convenios, actos y contratos, contratos de gestión compartida, y otras formas de asociación permitidas por la ley. Recomendar al Directorio la creación de comités o comisiones especiales o de asesoramiento, así como de unidades ejecutoras para el desarrollo de proyectos específicos y perentorios.
- h. Gestionar Alianzas Estratégicas y auspicios que impliquen una relación ganar-ganar con los aliados y auspiciantes y propiciar un ambiente agradable y cordial con dichos actores.
- i. Analizar posibles concesiones de espacios dentro del parque Miraflores.
- j. “Dirigir la elaboración del presupuesto anual y presentarlo a consideración y aprobación del Directorio.
- k. Delegar o encargar, de conformidad con las normas pertinentes, sus atribuciones, debiendo informar al Directorio de las más trascendentales.
- l. Asegurar la implementación, funcionamiento y actualización de los sistemas de administración financiera, de presupuesto, de determinación y recaudación de los recursos financieros, incluyendo su control interno.
- m. Presentar informes trimestrales al directorio acerca de la gestión administrativa o del cumplimiento de los planes y programas aprobados.
- n. Diseñar las estrategias de prestación de servicios de acuerdo con la Constitución y la ley.
- o. Dictar los reglamentos internos y manuales de procedimiento que fueren necesarios para el buen funcionamiento del parque Miraflores.
- p. Proponer al Directorio los reglamentos de carácter general necesarios para la organización del parque, para la cabal prestación de los servicios”. (Ordenanza de Constitución EMAC EP, 2010)

Misión del Asesor de Marketing del parque Miraflores:

Elaborar y ejecutar el Plan de Marketing. Manejo de las Relaciones Públicas del Parque Miraflores.

Atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo de Asesor de Marketing del parque Miraflores:

- a. Elaboración del Plan de Marketing Anual
 - Ejecutar campañas publicitarias que capten el público meta.
 - Ejecutar todas las actividades necesarias para atraer clientes actuales y potenciales.
 - Organizar la agenda anual de actividades del parque Miraflores

- Evaluar los diferentes programas, planes, compañías, eventos.
 - Laborar informes detallados sobre las actividades desarrolladas y sus resultados.
- b. Manejo de las Relaciones Públicas del parque Miraflores
- Mantener relaciones adecuadas con los diferentes medios de comunicación.
 - Enviar a los medios de comunicación los comunicados de prensa de las diferentes actividades programadas en el parque Miraflores.
 - Monitorear los medios de comunicación todo lo relacionado con el parque Miraflores, la opinión ciudadana en general.
 - Programar entrevistas o reportajes orientados a difundir la imagen y actividades del parque Miraflores.

Misión del Director Administrativo financiero del parque Miraflores:

Planificar, dirigir, organizar y controlar la correcta administración de los recursos materiales, económicos y financieros, a fin de asegurar la disponibilidad, oportunidad y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

Atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo de director administrativo financiero del parque Miraflores:

- a. Planificar con los departamentos de la dirección la aplicación de las normas que permitan gestionar el uso adecuado de los recursos económicos y financieros, cumpliendo con los objetivos determinados en la Planeación Estratégica.
- b. Planificar la adecuada adquisición de bienes, suministros, materiales, equipos, herramientas, entre otros; para la efectiva prestación de los servicios.
- c. Planificar una eficiente adquisición de bienes y/o servicios; para la efectiva prestación de los servicios que brinda el parque Miraflores.
- d. Planificar un adecuado manejo de los recursos económicos y financieros, para el adecuado funcionamiento del parque Miraflores.
- e. Valorar periódicamente la situación financiera, así como recomendar ajustes en los presupuestos, en función de los resultados y evaluaciones realizadas.
- f. Elaborar pliegos y/o especificaciones técnicas, conformar comisiones, para procesos de contratación de bienes y/o servicios.
- g. Elaborar presupuestos, realizar análisis de precios unitarios, reajuste de precios y cronograma de ejecución, para la contratación de bienes y/o servicios.

- h. Asesorar y brindar información especializada al administrador del parque Miraflores.
- i. Analizar y evaluar la información sobre la gestión de la dirección con el propósito de sugerir mejoras que garanticen eficiencia y eficacia en la administración del parque Miraflores.
- j. Elaborar informes periódicos de la gestión cumplida en la dirección.
- k. Apoyar en la elaboración del plan operativo anual.
- l. Elaboración del presupuesto de la dirección y su reforma, a fin de poner en consideración del administrador su aprobación.
- m. Participar en la elaboración, desarrollo y ejecución del plan estratégico.
- n. Gestionar la aplicación de normas para garantizar la calidad de los servicios.
- o. Efectuar el control y la evaluación periódica del personal asignado a su dirección.
- p. Realizar la evaluación sobre el avance realizado del plan operativo anual y medir su cumplimiento.
- q. Velar por el buen uso de los recursos y equipos asignados.
- r. Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad y salud en el trabajo.

Misión del Asistente del Departamento Administrativo financiero del parque Miraflores:

Ejecutar actividades de apoyo a la gestión del jefe administrativo financiero

Atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo de asistente del departamento Administrativo Financiero del parque Miraflores:

- a. Ejecución de actividades de apoyo para la gestión del Administrador:
 - Elaborar documentos, informes y reportes varios según se requiera.
 - Receptar documentos, pagos, facturas y llevar un registro actualizado de documentos ingresados.
 - Brindar información a los clientes internos y externos de manera cordial y oportuna.
 - Mantener en orden el archivo general.
 - Mantener informado al Administrador sobre cualquier novedad o anomalía que se presente.
- b. Manejo del sistema contable:
 - Emitir facturas a quien corresponda.
 - Ingresar en el sistema contable facturas de proveedores, pagos de alcúotas, auspicios, con sus respectivas retenciones.
 - Emitir cheques y comprobantes de retención que se generen por el pago de proveedores y roles de pagos a empleados.

- c. Ejecución de actividades de apoyo para la gestión del Contador:
- Elaborar roles de pago, conciliaciones bancarias.
 - Llevar el control de sueldos en la página del IESS y la posterior impresión de planillas generadas.
 - Mantener actualizada la base de datos con los comprobantes de compra realizados con caja chica para su respectiva reposición.

Misión del Contador del Parque Miraflores:

Manejar la contabilidad del parque Miraflores, asesorar al Administrador, mantener una revisión detallada de datos ingresados al sistema contable y apoyo en la revisión de temas inherentes a su cargo.

Atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo de contador del parque Miraflores:

- a. Informar oportunamente sobre actualizaciones de temas inherentes a tributación y normas contables relacionadas con el accionar del parque Miraflores.
- b. Realizar la declaración oportuna de los impuestos y pagos al Servicio de Rentas Internas y demás gestiones inherentes a dicha institución.
- c. Elaboración de los Estados financieros del parque.
- d. Verificar los datos ingresados en el sistema contable.
- e. Verificar el cálculo previa emisión de roles de pago y beneficios sociales.

Misión de los Guardias de Seguridad del parque Miraflores:

Brindar seguridad a través de actividades de vigilancia en las instalaciones del parque.

Atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo de guardias de seguridad del parque Miraflores:

- a. Precautelar por la seguridad de las instalaciones del parque, así como de sus visitantes.
- b. Llevar adecuadamente registro de novedades en una bitácora.
- c. Mantener informado al Administrador sobre cualquier novedad o anomalía que se presente.
- d. Brindar orientación a los visitantes en vehículos para la utilización adecuada de parqueo.
- e. Informar a los visitantes y al personal sobre temas inherentes al parque Miraflores, cuando se requiera.
- f. Prestar ayuda a quien lo necesite en el parque.

Misión del Director Técnico del parque Miraflores:

Gestionar la recuperación y el mantenimiento de las Áreas Verdes y del equipamiento del parque Miraflores.

Atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo de Dirección Técnica parque Miraflores:

- a. Planificar, dirigir, coordinar y supervisar el mantenimiento, la recuperación y la forestación de las Áreas Verdes, Manejo de Residuos Sólidos, Mobiliario del parque Miraflores, de acuerdo con las normas vigentes.
- b. Elaborar y proponer para su aprobación, las políticas respecto del mantenimiento y la recuperación de las áreas verdes, residuos sólidos y mobiliario del parque y gestionar su implementación.
- c. Programar actividades, asignar responsables, determinar tiempos y evaluar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal a su cargo.
- d. Promover el mejoramiento continuo de los procesos realizados en el ámbito de su competencia.
- e. Elaborar y poner a consideración del Administrador del parque, el presupuesto anual de inversión y gastos.
- f. Elaborar y entregar para su aprobación, el plan operativo anual.
- g. Administrar y/o supervisar la contratación de obras, bienes y/o servicios.
- h. Elaborar presupuestos, realizar análisis de precios unitarios, reajuste de precios y cronograma de ejecución para la contratación de: obras, bienes y/o servicios.
- i. Gestionar el cumplimiento del plan operativo anual.
- j. Velar por el buen uso de los recursos y equipos asignados

Misión del obrero de Mobiliario, Áreas Verdes y Residuos Sólidos del parque Miraflores:

Ejecutar la prestación de servicios que brinda la empresa, colaborando con el cuidado del medio ambiente.

Atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo de obrero de Mobiliario, Áreas Verdes y Residuos Sólidos del parque Miraflores:

- a. Realizar el barrido manual, baldeo de veredas, parterres, y áreas verdes circundantes del parque Miraflores.
- b. Recoger los residuos sólidos y material reciclable, depositados en las papeleras peatonales.
- c. Organizar los residuos reciclables y no reciclables, previa a la recolección, de acuerdo al horario establecido para el efecto.
- d. Preparar el terreno, sembrar plantas, kikuyo y árboles; así como realizar su mantenimiento, limpieza y riego.

- e. Verificar las condiciones en las que se encuentran los árboles de las áreas verdes y proceder con la poda de los mismos; de igual manera realizar la tala de árboles si es necesario.
- f. Instalar, pintar y realizar el mantenimiento de: juegos infantiles de metal, infraestructuras de madera, compuertas, y demás infraestructura instalada en el parque Miraflores.
- g. Construir obras civiles menores y realizar su mantenimiento.
- h. Verificar que los equipos de protección personal y las herramientas de trabajo estén operativas a fin de poder realizar las actividades asignadas.
- i. Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- j. Velar por el buen uso de los recursos, equipos e instalaciones, asignados.
- k. Presentarse con el uniforme de trabajo en óptimas condiciones y que corresponda al color del día asignado.

4.8.2 ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

(Constitución , 2008) , el artículo 61 de la Carta Magna establece los principios por los que se regirán los derechos de participación de las ecuatorianas y ecuatorianos, el numeral 7 establece como derecho “ Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional”.

“El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, de la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora”. (EMAC EP, 2014)

Este procedimiento le permite a la Empresa escoger al candidato más idóneo para ocupar una posición de trabajo, medir su preparación, habilidades, capacidades y actitud, de acuerdo con lo requerido en el perfil del cargo (EMAC EP, 2014).

4.8.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4.8.2.1.1 CONFORMACIÓN

En el proceso de selección de personal intervienen los siguientes actores:

- a. Gerencia EMAC EP
- b. Dirección de Talento Humano
- c. Tribunal de Méritos y Oposición
- d. Tribunal de Apelaciones

4.8.2.1.2 RESPONSABILIDADES

4.8.2.1.2.1 DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

1. “Mantener actualizado el Manual de Procedimientos para la Gestión del Talento Humano de la EMAC EP.
2. Elaborar las bases del concurso de méritos y oposición.
3. Elaborar y publicar la convocatoria del concurso de méritos y oposición.
4. Recibir la documentación presentada.
5. Formar parte del Tribunal de Méritos y Oposición y del Tribunal de Apelaciones.
6. Ejecutar la fase de méritos de acuerdo a un cronograma que contendrá:
 - a. Fecha de publicación de la convocatoria
 - b. Fecha de cierre de inscripciones
 - c. Fecha de admisión de pruebas
 - d. Fecha de presentación de resultado

Las fechas de los eventos programados no podrán ser modificadas salvo caso fortuito o de fuerza mayor debidamente comprobada y aceptada por el Tribunal de Méritos y Oposición.

7. Elaborar actas de los diferentes tribunales, mantenerlas en custodia y comunicar los resultados a los candidatos.
8. Coordinar el proceso de selección de personal
9. Diseñar y ejecutar los programas de inducción
10. Vigilar el período de prueba del personal contratado y comunicar a la autoridad nominadora, los resultados de la evaluación con quince días de anticipación al vencimiento de dicho período.
11. La información recopilada durante el proceso de selección de personal, es de carácter restringido para uso de la Dirección de Talento Humano, el

responsable del área en la que se requiere la contratación y para los fines determinados en el presente instructivo”. (EMAC EP, 2014)

Del tribunal de Méritos y Oposición

Este tribunal estará integrado por:

- a. “El Gerente o su Delegado que actuará como Presidente del Tribunal.
- b. Quien ejerza la dirección o Jefatura de Área o su Delegado, en donde exista la vacante.
- c. Quien ejerza la Dirección de Talento humano o su Delegado, quien actuará como Secretario del Tribunal”. (EMAC EP, 2014)

4.8.2.1.2.2 DEL TRIBUNAL DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

1. “Validar la información de los procesos de selección.
2. Elaborar el cuestionario de preguntas para las pruebas de conocimiento.
3. Realizar la entrevista final a los principiantes que hayan superado la fase de méritos y oposición.
4. Elaborar y suscribir actas de los procesos.
5. Comunicar a la Gerencia los resultados de los procesos de selección.
6. Implementar y ejecutar las resoluciones del Tribunal de Apelaciones, una vez que hayan sido notificadas, a través del acta pertinente.
7. Declarar desierto el concurso cuando:
 - No existan aspirantes inscritos.
 - Los participantes no cumplan con los requisitos mínimos establecidos en el perfil del cargo.
 - Ninguno de los participantes alcance el puntaje mínimo requerido.
 - Cuando se detecten errores en el proceso de selección, el Tribunal de Méritos y Oposición, avocará conocimiento del proceso, pudiendo solicitar fundamentadamente se reinicie el mismo.” (EMAC EP, 2014)

4.8.2.2 SOBRE LAS CONVOCATORIAS

“Previo al inicio de la convocatoria, se deberá contar con la partida presupuestaria debidamente certificada por la Jefatura Administrativa Financiera.

La Convocatoria para los procesos de selección deberán contener los siguientes datos:

- a. Denominación del cargo vacante
- b. Dirección, Departamento o Unidad de trabajo a la que pertenece el cargo vacante.
- c. Lugar de Trabajo
- d. Remuneración mensual o salario mensual unificado
- e. Requisitos mínimos del perfil de cargo
- f. Funciones más importantes de acuerdo con el perfil de cargo
- g. Plazo de inscripción
- h. Temas generales sobre los que versarán las pruebas de conocimiento.
- i. Las convocatorias para los procesos de selección serán firmadas por el Director de Talento Humano o su Delegado, utilizando el formulario “Convocatoria a concurso de Méritos y Oposición. *Anexo 3*.”

Las convocatorias serán publicadas a través de medios de comunicación internos y externos, mediante publicaciones en la prensa, página web, correo electrónico, cartelera otros medios que señale la normativa pertinente” (EMAC EP, 2014)

4.8.2.3 SOBRE LAS INSCRIPCIONES

“Para inscribirse en un proceso de selección se requiere cumplir con los requisitos establecidos en la descripción de cargo.

Llenar la respectiva hoja de vida con datos actualizados, utilizando el formulario “Hoja de Vida”, adjuntando la carpeta con los documentos de respaldo.

El plazo para inscribirse será de cinco (5) días laborables, contados desde el día siguiente a la fecha de la publicación de la convocatoria.

Bajo ningún concepto se registrarán, aceptarán o procesarán postulaciones que estén fuera de lugar a los plazos determinado en la convocatoria, utilizando el formulario “Recepción y Entrega de Carpetas”.

La Dirección de Talento Humano, realiza el acta de cierre de recepción de carpetas, utilizando el formulario “Acta de Cierre de Recepción de Carpetas”. (EMAC EP, 2014)

4.8.2.4 SOBRE EL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

“Consiste en la selección que permita participar tanto a las servidoras o servidores, como a las obreras u obreros de la empresa; así como a personas externas de la institución.

- a. Etapa de Méritos: Consiste en la revisión y calificación de los documentos presentados por los candidatos, en base a los requisitos establecidos en el perfil de cargo, según lo establecido en la respectiva convocatoria. El Tribunal de Méritos y Oposición luego de concluido el plazo de inscripción, en un término de tres (3) días, procederá con la calificación de las carpetas presentadas que constan en la respectiva acta de cierre de recepción de carpetas; y, verificará la autenticidad y veracidad de los documentos presentados, utilizando los medios que estimen convenientes para tal propósito. El tribunal de Méritos y Oposición realizará la evaluación de la documentación presentada por los candidatos, verificando el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en el perfil de cargo, en cuanto a educación requerida y experiencia, utilizando el formulario “Precalificación de Candidatos.
- b. Etapa de Oposición: Es el procedimiento mediante el cual se mide objetivamente la idoneidad de los candidatos que participan en un proceso de selección, de acuerdo con el perfil requerido; a través de pruebas de conocimiento, habilidades, entrevistas, evaluaciones psicológicas y evaluación de salud pre ocupacional.

En esta etapa se realizarán las siguientes evaluaciones:

1. Evaluación de Conocimiento. El tribunal utilizará el formulario “Evaluación de Conocimiento”.
2. Evaluación Psicológica
3. Evaluación de Habilidades. El tribunal utilizará el formulario “Evaluación de Habilidades”.
4. Evaluación de Experiencia. El tribunal utilizará el formulario “Evaluación de Experiencia”.
5. Entrevista Final. El tribunal utilizará el formulario “Entrevista Final”.
6. Evaluación de Salud Pre Ocupacional” (EMAC EP, 2014)
7. Acciones Afirmativas

El tribunal de Méritos y Oposición en un plazo de tres (3) días laborables de haber concluido con la entrevista final, entregará a la Gerencia el formulario “Resumen de Proceso de Selección”, en el que constará los resultados finales del concurso, quien dispondrá la inmediata notificación a los participantes.

4.8.2.5 DE LOS NOMBRAMIENTOS

4.8.2.5.1 DE LAS SERVIDORAS Y SERVIDORES DE LIBRE DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN

“Su régimen observará las normas contenidas en el Título III, capítulo II de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Este tipo de nombramientos no generará estabilidad para el servidor público; razón por la cual, la autoridad nominadora puede darlo por terminado en cualquier momento, sin que medie ninguna causal o condición y sin el pago de indemnización alguna; tendrán derecho a todos los beneficios económicos previstos para el personal permanente.

4.8.2.5.2 DE LOS NOMBRAMIENTOS PARA SERVIDORES DE CARRERA

Son los que se expiden al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas para llenar cargos vacantes o de creación; estos nombramientos podrán ser provisionales o permanentes.

- a. Nombramientos provisionales: Los nombramientos provisionales se extenderán a las personas que ingresen a prestar sus servicios en los siguientes casos:
 - Período de prueba
 - Reemplazo
 - Nombramiento a servidores permanentes para puestos de libre designación y remoción.
- b. Nombramientos permanentes: Los nombramientos permanentes se otorgarán para ocupar cargos vacantes o de creación de la empresa, previo proceso de selección y una vez concluido el período de prueba”. (EMAC EP, 2014)

4.8.2.6 DE LA INDUCCIÓN

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al nuevo servidor, u obrero, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en sus nuevas funciones, indistintamente que ya cuenten con experiencia en el cargo.

El propósito fundamental del programa de inducción es lograr que el servidor u obrero nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos de la Empresa. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos servidores u obreros.

Etapas del Proceso de Inducción:

4.8.2.6.1 INDUCCIÓN GENERAL

Esta etapa tiene como finalidad la recepción del nuevo personal o personal con cambio de funciones; en esta etapa se proporcionará la siguiente información:

- Información e historia de la Empresa
- Actividad que desarrolla la Empresa
- Estructura Orgánica
- Reglamento Interno
- Beneficios Sociales
- Representantes de las organizaciones asociadas internas
- Cuadro Directivo
- Sistema Integrado de Gestión
- Plan Estratégico
- Sistemas automatizados de la Empresa
- Ordenanzas
- Normativa Interna de la Empresa

4.8.2.6.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al servidor u obrero sobre las funciones a desempeñar y el área de trabajo a la cual estará adscrito; en esta etapa se proporcionará la siguiente información:

- Perfil de cargo
- Beneficios Económicos (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación)
- Indicadores de gestión
- Información sobre las funciones que cumple el área a la cual está adscrito.
- Seguridad y salud ocupacional, normas, reglamentos y funciones que debe observar para preservar su seguridad personal y de su equipo de trabajo.
- Compañeros
- Subordinados
- Control de asistencia

4.8.2.6.3 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Los programas incluyen procedimientos adecuados de evaluación y seguimiento; el seguimiento es necesario para confirmar lo aprendido por el personal en su plan de inducción.

Es esta etapa se aplicará el formulario: “Evaluación al Programa de Inducción”, de igual manera el Departamento de Talento Humano realizará una breve entrevista personal al servidor u obrero.

4.8.2.7 CAPACITACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es especialmente importante en una organización que presta servicio a la colectividad, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que brinda.

Un personal motivado y trabajando eficiente y eficazmente constituye uno de los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona; sin embargo, en la mayoría de organizaciones, ni la motivación, ni el reconocimiento del trabajo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores resultados.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la Capacitación, Desarrollo y Formación como unos de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas.

4.8.2.7.1 FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la Capacitación y el Desarrollo se lleva a cabo para contribuir a elevar el nivel de rendimiento del personal y con ello, al incremento de la productividad y rendimiento

de la Empresa, a fin de mejorar la interacción entre todo el personal y con ello elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio que brinda la Empresa.

2. Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la Empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
3. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
4. La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la Empresa para su participación en programas de Capacitación.
5. Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
6. Mantener al personal al día con los avances tecnológicos , lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

4.8.2.7.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Objetivos Generales:

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el personal puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actuar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

4.8.2.7.3 CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Para el desarrollo del Plan de Capacitación y Desarrollo del personal tendrá las siguientes modalidades:

- a. **Eventos de Formación en Conocimientos:** Se consideran los conocimientos recibidos a través de programas formales desarrollados por la propia Empresa o por Centros de formación oficialmente reconocidos; aplicados para actualizar y mejorar conocimientos administrativos, técnicos, tecnológicos y de seguridad y salud ocupacional.
- b. **Eventos de formación en Desarrollo de Habilidades:** A fin de desarrollar en las personas un conjunto de capacidades, comportamientos observables y actitudes en el personal, que le servirán para desempeñarse efectivamente en la ejecución de su trabajo.
- c. **Instrucción formal:** Otorgadas por Instituciones Técnicas, Colegios Profesionales, Institutos de Formación Superior, Universidades.
- d. **Eventos en el Exterior:** Modalidad que comprende la asistencia de personal de la Empresa a eventos tales como: cursos, seminarios, congresos, simposios, mesas redondas, debates, foros y otros.
- e. **Pasantías laborales:** Es una modalidad de aprendizaje que articula instancias de análisis, aprendizaje teórico y aplicaciones en el trabajo, favoreciendo así la adquisición de un amplio espectro de conocimientos y destrezas. Se desarrollan en un período de tiempo definido y bajo la tutela de un instructor o tutor previamente determinado.
- f. **Eventos de socialización internos:** Se considera la socialización de los conocimientos y destrezas adquiridos por el personal, con el auspicio y financiamiento de la Empresa a ser aplicados.

4.8.2.8 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Un tema de preocupación en las organizaciones es cuando existe una alta rotación de personal, debido a que no sólo implica mayores costos en términos económicos sino en tiempo y calidad de productos y/o servicios. Se entiende por rotación de personal a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, lo cual se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiaventaro & Sapiro, 2011).

Para evitar el fenómeno de la alta rotación de personal los directivos de las organizaciones deben generar estrategias que le permitan motivar, desarrollar y retener a su capital humano.

Se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Mantener una adecuada comunicación interna en la organización.
- Incentivar a todo el personal a participar en la toma de decisiones en la organización, escuchar sus criterios.
- Implementar mecanismos de participación eficientes
- Evaluar permanentemente el desempeño del personal, y según el caso, motivar o corregir con criterio técnico adecuado que vaya en beneficio de la organización.
- Implementar plan de capacitación en la organización

Las políticas de remuneraciones, serán todas aquellas aplicables a las empresas públicas de acuerdo a la normativa vigente en el país.

4.8.2.9 REMUNERACIONES TALENTO HUMANO Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez que se ha analizado cada uno de los temas que competen con la administración efectiva del recurso humano para el parque Miraflores, se propone las remuneraciones para cada uno de los perfiles de cargo que constan en el orgánico funcional, que se muestra en la Tabla 13.

De igual forma se propone un programa de capacitación mensual, una vez concluido el proceso de selección del recurso humano, que se muestra en la Tabla 14. Para los siguientes meses del año, se estima una inversión similar, de acuerdo a las necesidades que se vayan identificando por parte del Administrador del parque Miraflores.

Tabla 13 Total Remuneraciones Talento Humano parque Miraflores

CARGO	Número de personas	Nivel	Escala Remuneraciones 2014	Remuneración Anual 2015	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte patronal al IESS	Vacaciones	Fondo de Reserva	Costo Laboral Anual
Administrador Parque	1	4	1.938,05	23.256,60	1.938,05	354,00	2.825,68	969,03	1.938,05	31.281,40
Asesor de Marketing	1	3	1.565,73	18.788,76	1.565,73	354,00	2.282,83	782,87	1.565,73	25.339,92
Jefe de Unidad Administrativa-Financiera	1	4	1.938,05	23.256,60	1.938,05	354,00	2.825,68	969,03	1.938,05	31.281,40
Jefe Unidad Técnica	1	4	1.938,05	23.256,60	1.938,05	354,00	2.825,68	969,03	1.938,05	31.281,40
Asistente Administrativo-Financiero	1	2	1.225,92	14.711,04	1.225,92	354,00	1.787,39	612,96	1.225,92	19.917,23
Asistente de Area Técnica	1	2	1.225,92	14.711,04	1.225,92	354,00	1.787,39	612,96	1.225,92	19.917,23
Contador	1	3	1.564,73	18.776,76	1.564,73	354,00	2.281,38	782,37	1.564,73	25.323,96
Personal de Seguridad	4	1	1.030,80	12.369,60	1.030,80	354,00	1.502,91	515,40	1.030,80	16.803,51
Obreros Áreas Verdes/Mantenimiento/Residuos Sólidos	6	1	1.030,80	12.369,60	1.030,80	354,00	1.502,91	515,40	1.030,80	16.803,51
Personal Limpieza	2	1	1.030,80	12.369,60	1.030,80	354,00	1.502,91	515,40	1.030,80	16.803,51
Total Talento Humano Anual										217.949,56
Total Talento Humano Mensual										18.162,46

Fuente: Escala de Remuneraciones por niveles para Empleados del GAD Municipal del Cantón Cuenca 2014

Elaboración Valeria Villavicencio

Tabla 14 Programa de Capacitación

Programa de Capacitación recursos humanos parque Miraflores					
Dirigido hacia:	Número de personas	Curso propuesto	Institución ofertante	Duración Horas	Inversión total dólares

Administrador Parque	1	Administración Recursos Humanos	SECAP	45	75
Todo el personal	19	Servicio y Atención al Cliente	SECAP	30	1.425
Contador	1	Contabilidad de costos	SECAP	60	75
Asistente Administrativo-Financiero	1	Técnicas de Secretariado Gerencial	SECAP	45	75
Asistente de Area Técnica	1	Técnicas de Secretariado Gerencial	SECAP	45	75
Subtotal					1.725
IVA					207
Total Inversión Capacitación Mensual					1.932

Fuente: SECAP 2015

Elaborado por: Valeria Villavicencio

4.9 PROYECCIONES FINANCIERAS

4.9.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS

Tabla 15 Proyección de Ingresos parque Miraflores

<i>Ingresos Anuales</i>				
Fees x arriendo de quioscos		\$ 120.000,00		
Activaciones		\$ 54.000,00		
Eventos		\$ 100.000,00		
Donaciones		\$ 20.000,00		

Concesión Baterías Sanitarias		\$ 36.000,00		
TOTAL INGRESOS ANUALES		\$ 330.000,00		
<u>FEES X ARRIENDO</u>				
Número de quioscos	10			
Tamaño x kiosko	20	metros cuadrados		
Fee x mt 2	\$ 50,00			
Fee mensual x kiosko	\$ 1.000,00			
<u>ACTIVACIONES</u>	<i>Frecuencia</i>	<i>Costo x Activación</i>		<i>TOTAL</i>
No. Quioscos				
No. Activaciones	1 mensual	\$ 4.500,00		\$ 54.000,00
<u>EVENTOS</u>	<i>Frecuencia</i>	<i>Costo</i>		<i>TOTAL</i>
Ferias	1 mensual	\$ 3.000,00	x mes	\$ 36.000,00
Conciertos	4 x año	\$ 4.000,00	x cada concierto	\$ 16.000,00
Eventos Deportivos	1 mensual	\$ 2.000,00	x evento	\$ 24.000,00
Eventos Infantiles	1 mensual	\$ 2.000,00	x evento	\$ 24.000,00
				\$ 100.000,00
<u>CONCESIÓN BATERIAS SANITARIAS</u>				
Número de baterías sanitarias	3			
Tamaño baterías sanitarias	40	metros cuadrados		
Fee x mt 2	25			
Fee mensual x batería sanitaria	1000			

--	--	--	--	--

Elaborado por: Valeria Villavicencio

4.9.2 PROYECCIÓN DE COSTOS

Tabla 16 Proyección de Costos parque Miraflores

<u><i>Costos Anuales</i></u>		
<i>COSTOS FIJOS</i>	<i>Costo Mensual</i>	<i>Costo Anual</i>
* Remuneración Personal	\$ 18.162,00	\$ 217.944,00
** Seguros		\$ 15.120,00
Mantenimiento Infraestructura		\$ 15.000,00
		\$ 248.064,00
<i>COSTOS VARIABLES</i>		
Electricidad	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Agua	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Telefonía	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Internet	\$ 100,00	\$ 1.200,00

Materiales de Oficina	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Materiales de Aseo	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Capacitación Personal	\$ 1.932,00	\$ 23.184,00
Publicidad		\$ 25.361,98
		\$ 66.545,98
<i>* Incluye Cargas Sociales</i>		
<i>** Prima Anual 3.5% del monto invertido</i>		
<i>PUBLICIDAD</i>		<i>Costos Anuales</i>
Plan Anual de Comunicación: Medio Radios		\$ 18.635,91
Plan Anual de Comunicación: Medio Prensa Escrita		\$ 2.116,59
Plan Anual de Comunicación: Página web		\$ 430,08
Plan Anual de Comunicación: Medio Redes Sociales		\$ 4.179,40
Total Publicidad		\$ 25.361,98

Elaborado por: Valeria Villavicencio

4.9.3 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 17 Estado de Resultados

PROYECCIÓN ANUAL INGRESOS Y GASTOS											
CONCEPTO	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS ANUALES		\$ 330.000,00	\$ 343.200,00	\$ 356.928,00	\$ 371.205,12	\$ 386.053,32	\$ 401.495,46	\$ 417.555,28	\$ 434.257,49	\$ 451.627,79	\$ 469.692,90
Costos Fijos		\$ 248.064,00	\$ 257.986,56	\$ 268.306,02	\$ 279.038,26	\$ 290.199,79	\$ 301.807,79	\$ 313.880,10	\$ 326.435,30	\$ 339.492,71	\$ 353.072,42
Costos Variables		\$ 66.545,98	\$ 69.207,82	\$ 71.976,13	\$ 74.855,18	\$ 77.849,38	\$ 80.963,36	\$ 84.201,89	\$ 87.569,97	\$ 91.072,77	\$ 94.715,68
TOTAL COSTOS ANUALES		\$ 314.609,98	\$ 327.194,38	\$ 340.282,15	\$ 353.893,44	\$ 368.049,18	\$ 382.771,15	\$ 398.081,99	\$ 414.005,27	\$ 430.565,48	\$ 447.788,10
INVERSIONES	(\$ 432.000,00)										
Utilidad antes de Impuestos		\$ 15.390,02	\$ 16.005,62	\$ 16.645,85	\$ 17.311,68	\$ 18.004,15	\$ 18.724,31	\$ 19.473,29	\$ 20.252,22	\$ 21.062,31	\$ 21.904,80
Impuestos (25%)		\$ 3.847,51	\$ 4.001,41	\$ 4.161,46	\$ 4.327,92	\$ 4.501,04	\$ 4.681,08	\$ 4.868,32	\$ 5.063,05	\$ 5.265,58	\$ 5.476,20
Utilidad después de Impuestos		\$ 11.542,52	\$ 12.004,22	\$ 12.484,38	\$ 12.983,76	\$ 13.503,11	\$ 14.043,23	\$ 14.604,96	\$ 15.189,16	\$ 15.796,73	\$ 16.428,60
Depreciación Activos Fijos		\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00
Flujo Neto	-\$ 432.000,00	\$ 54.742,52	\$ 55.204,22	\$ 55.684,38	\$ 56.183,76	\$ 56.703,11	\$ 57.243,23	\$ 57.804,96	\$ 58.389,16	\$ 58.996,73	\$ 59.628,60
Tasa de Descuento	8%										
Incremento Anual Ingresos y Gastos	4%										
TIR	5,32%										
VAN	(\$ 47.603,44)										

Elaborado por: Valeria Villavicencio

<u>INVERSIONES</u>	
Activos Fijos	
Adocreto	\$ 10.000,00
Plantas	\$ 2.000,00
Construcción de 10 kioskos	\$ 200.000,00
Infraestructura para Servicios Básicos	\$ 5.000,00
Remodelación ETAPA I	\$ 200.000,00
Construcción de Oficina Administrativa	\$ 15.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 432.000,00
Costo x Kiosko	\$ 20.000,00

Elaborado por: Valeria Villavicencio

4.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el diseño de tesis se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Revisión sistemática de la literatura con respecto a los modelos de gestión de espacios públicos.
2. Identificar los diferentes elementos e infraestructura que generen mayor dinamismo en los parques urbanos.
3. Proponer y validar técnicas y estrategias para potencializar la relación de lo público-privado en el manejo de los espacios.
4. Desarrollar una propuesta de gestión de parques urbanos aplicable al parque Miraflores de Cuenca.

Estos objetivos han sido tratados en el presente trabajo de investigación “Propuesta para Gestión de Parques Urbanos: El caso del Parque Miraflores-Cuenca”.

- En el primer capítulo se abordan algunos antecedentes del Parque Miraflores, además de un análisis del entorno nacional del Índice Verde Urbano, que

mide la cantidad de áreas verdes en el país y se concluye con una revisión sistemática de información relevante que muestra modelos de gestión exitosos que se han implementado en otros países como EEUU, México, Chile y que sirvió de motivación para plantear una propuesta local que vaya en beneficio de la ciudadanía.

- En el segundo capítulo, se plasman los resultados del estudio de mercado a través de 400 encuestas, sobre los aspectos más relevantes del parque Miraflores: valoración general del parque, el perfil del visitante al parque, sus preferencias, dinámica del visitante, entre otros aspectos. Se identifican los principales elementos e infraestructura que podrían generar mayor dinamismo al parque. Se planten servicios necesarios dentro del parque. También se realiza un análisis del ambiente en sus diferentes factores más relevantes, condiciones externas que afectan directamente al proyecto.
- En el tercer capítulo se analiza el marco legal del país: constitución, COOTAD, la ley orgánica de Empresas Públicas, ordenanzas, etc. y en concreto para el caso de estudio, las condiciones legales necesarias que permitirían la viabilidad de este proyecto a través de la figura de alianza público-privada.
- En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de gestión de parques urbanos aplicado al parque Miraflores de Cuenca: el análisis FODA, el Plan de Comercialización y Marketing para el parque, Reglamentos, talento humano, proyecciones financieras, de ingresos y gastos así como el estado de resultados.
- El plan de Marketing Mix planteado, va a permitir darle un mayor dinamismo al parque, con el consecuente incremento de visitantes al parque Miraflores. En lo referente al análisis de talento humano, es importante señalar que se plantea la estructura organizacional necesaria para administrar el parque, así como sus perfiles de cargo, capacitación, estrategias de reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- En lo referente a las proyecciones financieras, se detallan los recursos necesarios para la ejecución del modelo de gestión en cada uno de sus aspectos que se abordan durante el desarrollo de la propuesta, donde se muestra que es viable.

Recomendaciones

- Existen modelos exitosos de alianzas público-privadas alrededor del mundo, que dan muestra de lo exitoso que puede llegar a ser una alianza público-privada, se recomienda explorar esa posibilidad y ejecutarla en beneficio de toda la ciudadanía.
- Frente a esa nueva dinámica en la ciudad, de hacer deporte, llevar hábitos saludables y aprovechar del espacio público, se recomienda a las autoridades

hacer de estos espacios, lugares de encuentro, lugares sociales, a través de la implementación del modelo de gestión en el parque Miraflores y replicarlo a todos los parques de la ciudad.

- Se recomienda la oportuna intervención en el parque Miraflores ya que tiene un gran potencial frente a la opinión ciudadana. Por su parte la empresa privada siempre está abierta a propuestas serias que planteen una relación ganar-ganar.
- Se recomienda que durante la etapa de reclutamiento de talento humano, se mantenga como premisa que los aspirantes cuenten con una vocación de servicio hacia la colectividad y una vez reclutados, se mantenga siempre ese grupo humano motivado, sólo así es posible cumplir la misión y visión que se plantea en el presente trabajo.
- Es importante que en la implementación del plan de marketing, se mantenga siempre el presupuesto necesario para este fin. Es necesario mantener contacto permanente con la ciudadanía a través de los diferentes medios de comunicación como: redes sociales, radio, prensa escrita, página WEB, radio.
- Es sin duda un valor agregado del parque, su ubicación y dimensiones, únicas en el sector norte de la ciudad, se recomienda aprovechar esa oportunidad que se plantea en el FODA y convertirla en fortaleza.
- Los ciudadanos que disfrutan del espacio público, tienen sus preferencias que son dinámicas y pueden ir cambiando, esto sumado a la competencia, las condiciones del entorno, exigen que la administración ejecute estudios de mercado permanentes a fin de ir ajustando las estrategias a las necesidades de los visitantes.

4.11 ANEXOS

Anexos 1 Encuesta para los visitantes del parque Miraflores

ENCUESTA PARA LOS VISITANTES DEL PARQUE MIRAFLORES

Encuestador: Este cuestionario se aplicará a personas de cualquier edad

Buenos.....mi nombre es.....me encuentro realizando unas encuestas sobre el parque Miraflores, como parte de una investigación de la Universidad del Azuay, con el fin de tomar en cuenta su valioso criterio para su mejora; le pido me regale 15 minutos de su tiempo contestando a las siguientes preguntas:

A. CARACTERÍSTICAS DE LA VISITA

P1. Visita el parque Miraflores, sólo o acompañado?

Sólo 1. Pasa a P3 Acompañado 2. Pasa a P2

P2. Si la respuesta a la P1 es acompañado, con cuántas personas visita el parque?

1 persona 1.
 2 personas 2.
 3-4 personas 3.
 5 o más personas 4.

P3. Con qué frecuencia visita el Parque Miraflores?

Anual 1. Varias Veces 4.
 Mensual 2. Primera Vez 5.
 Semanal 3. Otros 6.

P4. Qué medio de transporte usó para llegar al parque Miraflores?

Vehículo Propio 1. Bicicleta 4.
 Bus 2. A pie 5.
 Taxi 3. Otros 6.

P5. Valore la importancia de las siguientes motivaciones en su decisión de visitar el parque Miraflores. Escoja tres opciones del 1 al 3

Deportes	<input type="checkbox"/> 1.	Paseo Familiar	<input type="checkbox"/> 6.
Zona Aeróbica	<input type="checkbox"/> 2.	Lugar de encuentro	<input type="checkbox"/> 7.
Caminata	<input type="checkbox"/> 3.	Actividades del parque	<input type="checkbox"/> 8.
Zona Infantil	<input type="checkbox"/> 4.	Otros	<input type="checkbox"/> 9.
Disfrutar Area Verde	<input type="checkbox"/> 5.		

P6. Cuánto tiempo dura su visita al parque Miraflores?

< 1 hora 1. 3-4 horas 4.
 1-2 horas 2. > 4 horas 5.
 2-3 horas 3.

P7. Cuáles son los días en los que prefiere visitar el parque Miraflores?

Lunes	<input type="checkbox"/> 1.	Viernes	<input type="checkbox"/> 5.
Martes	<input type="checkbox"/> 2.	Sábado	<input type="checkbox"/> 6.
Miércoles	<input type="checkbox"/> 3.	Domingo	<input type="checkbox"/> 7.
Jueves	<input type="checkbox"/> 4.	Cualquier día	<input type="checkbox"/> 8.

P8. ¿Qué parque recuerda usted?

(ESPONTÁNEA-MÚLTIPLE)

P8.B ¿Algún otro? Respuesta espontánea múltiple.

P9. De los parques que le voy a mencionar ¿cuáles conoce usted? ¿algún otro? (INDUCIDA - MÚLTIPLE)

P10. ¿A cuál de los parques mencionados acudió alguna vez usted? (ESPONTÁNEA - MÚLTIPLE)

Parques	P8		P9	P10
	1ra	Otros		
Parque de la Madre				
Parque El Paraiso				
Parque Miraflores				
Parque Circo Social				
Parque Guataná				
Parque Lineal Pumapungo				
Parque de Las Américas				
Parque Luis Cordero				
NS/NC				
Otros:				
Otros:				

P11. ¿Cuál cree Usted es el parque más importante en la ciudad? **(UNA SOLA RESPUESTA)**

Parque de la Madre	<input type="checkbox"/>	1.	Parque Curiquingue	<input type="checkbox"/>	8.
Parque El Paraíso	<input type="checkbox"/>	2.	Parque Lineal Pumapungo	<input type="checkbox"/>	9.
Parque Miraflores	<input type="checkbox"/>	3.	Parque Las Américas	<input type="checkbox"/>	10.
Parque Circo Social	<input type="checkbox"/>	4.	Parque Luis Cordero	<input type="checkbox"/>	11.
Parque Banco de la Vivienda	<input type="checkbox"/>	5.	Parque Calderón	<input type="checkbox"/>	12.
Parque Guataná	<input type="checkbox"/>	6.	NS/NC	<input type="checkbox"/>	13.
Parque de las Candelas	<input type="checkbox"/>	7.	Otras		

P12. Me podría indicar ¿por qué cree que este parque es el más importante en la ciudad? **(UNA SOLA RESPUESTA)**

Infraestructura/ instalaciones	<input type="checkbox"/>	1.	Puede practicar varios deportes	<input type="checkbox"/>	6.
Seguridad	<input type="checkbox"/>	2.	Por la agenda de actividades del parque	<input type="checkbox"/>	7.
Baterías Sanitarias	<input type="checkbox"/>	3.	Entorno natural	<input type="checkbox"/>	8.
Limpieza y Mantenimiento adecuado	<input type="checkbox"/>	4.	Otras		
Recomendaciones de familiares y/o amigos	<input type="checkbox"/>	5.		

P13. Cuáles son los criterios más importantes al momento de elegir un parque para visitar ?

P14. De éstos, cuál considera es el criterio más importante a la hora de elegir un parque para visitar?

B. VALORACION GENERAL DEL PARQUE

Con la siguiente escala, cómo valora los siguientes aspectos al interior del parque Miraflores?

Muy mal	1
Mal	2
Regular	3
Bien	4
Muy Bien	5
NS/NC	6

P15. Valoración de Equipos y Servicios

Señalización del parque	<input type="checkbox"/>	1.
Parqueaderos	<input type="checkbox"/>	2.
Estado de Caminerías	<input type="checkbox"/>	3.
Atención/ Información personalizada	<input type="checkbox"/>	4.
Material de información del parque (folletería, guías)	<input type="checkbox"/>	5.

P16. Valoración de otros equipamientos y servicios generales

Áreas recreativas y de descanso	<input type="checkbox"/>	1.	Venta de productos y recuerdos	<input type="checkbox"/>	4.
Restaurante/ Cafetería	<input type="checkbox"/>	2.	Servicios Higiénicos del parque	<input type="checkbox"/>	5.
Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del parque	<input type="checkbox"/>	3.	Servicio de guía en el parque	<input type="checkbox"/>	6.

P17. Valoración de la Visita al parque Miraflores

Valoración general de la visita al parque	<input type="checkbox"/>	1.
Cumplimiento de las expectativas	<input type="checkbox"/>	2.

P18. Estado del Parque Miraflores

Estado de conservación del área verde	<input type="checkbox"/>	1.
Ausencia de ruidos	<input type="checkbox"/>	2.
Afluencia de visitantes	<input type="checkbox"/>	3.
Seguridad durante la visita al parque	<input type="checkbox"/>	4.

P19. Estaría de acuerdo con la ubicación de kioscos en el parque Miraflores?

Si	<input type="checkbox"/>	1.
No	<input type="checkbox"/>	2.

P20. Si está de acuerdo con la ubicación de kioscos en el parque que productos cree que se deberían ofrecer?

P21. Qué tipo de actividades cree que se deberían organizar en el parque para que exista mayor afluencia?

P22. Qué equipamiento/ infraestructura cree que se debería implementar en el parque para que exista mayor afluencia de gente?

P23. Si se remodelaría el parque Miraflores, cree usted que debería mantenerse la pista atlética dentro del parque?

C. PERFIL DEL VISITANTE

1. SEXO (Marcar sin preguntar) Hombre 1. Mujer 2.

2. EDAD Menos de 20 años 1. Entre 20 y 40 años 2. Más de 40 años 3.

3. OCUPACIÓN Empleado Público 1. Empleado Privado 2. Cuenta Propia 3. Ama de casa 4. Jubilado 5. Desempleado 6.

4. INGRESOS MENSUALES

Menos de \$354 dólares 1.
 \$354 dólares 2.
 De \$354 a 600 dólares 3.
 De 601 a 900 dólares 4.
 De 901 dólares en adelante 5.
 No trabaja 6.
 No contesta 7.

5. ESTADO CIVIL

Soltero/a 1.
 Casado/a 2.
 Separado/a 3.
 Divorciado/a 4.
 Viudo/a 5.
 Unión libre 6.

6. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Centro de alfabetización 1.
 Primaria incompleta 2.
 Primaria completa 3.
 Secundaria incompleta 4.
 Secundaria completa 5.
 Superior completa 6.
 Superior incompleta 7.
 Postgrado 8.

7. A QUÉ PARROQUIA PERTENECE

San Sebastián 1.
 El Batán 2.
 Yanuncay 3.
 Bellavista 4.
 Gil Ramírez D. 5.
 El Sagrario 6.
 San Blas 7.
 Cañaribamba 8.

Sucre 9.
 Huayna Cápac 10.
 Hermano Miguel 11.
 El Vecino 12.
 Totoracocha 13.
 Monay 14.
 Machángara 15.

CALLE PRINCIPAL _____

CALLE SECUNDARIA _____

SECTOR _____

BARRIO _____

Anexos 2 Formularios Procedimientos Talento Humano

Formulario Convocatoria a concurso de Méritos y Oposición

Formulario Hoja de Vida

Formulario Recepción y Entrega de Carpetas

Formulario Precalificación de Candidatos

Formulario Evaluación de Conocimientos

Formulario Evaluación de Habilidades

Formulario Entrevista Final

Formulario Resumen de Proceso de Selección

Formulario Evaluación del Programa de Inducción

Formulario Evaluación de Experiencia

Formulario Acta de cierre de Recepción de Carpetas

Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP



EMAC
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO

HOJA DE VIDA

Código: FDTH-028

Página 2 de 6

2.- DATOS DE EDUCACIÓN O FORMACIÓN
INSTRUCCIÓN PRIMARIA

Nombre de la Institución	Años Aprobados	Títulos Obtenidos

INSTRUCCIÓN SECUNDARIA

Nombre de la Institución	Años Aprobados	Títulos Obtenidos

INSTRUCCIÓN DE PREGRADO

Nombre de la Institución	Años Aprobados	Títulos Obtenidos

INSTRUCCIÓN DE POSGRADO

Nombre de la Institución	Años Aprobados	Títulos Obtenidos

ARTÍCULOS O TEMAS PRESENTADOS

Descripción	Fecha

 EMAC <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE CUENCA</small>	HOJA DE VIDA			Código:	FDTH-028		
				Página	3	de	6

3.- EXPERIENCIA LABORAL

	Desde	Hasta
Fecha:		
Denominación de Cargo:		
Institución:		
Área:		
Motivo del Retiro:		
Fecha:		
Denominación de Cargo:		
Institución:		
Área:		
Motivo del Retiro:		
Fecha:		
Denominación de Cargo:		
Institución:		
Área:		
Motivo del Retiro:		
Fecha:		
Denominación de Cargo:		
Institución:		
Área:		
Motivo del Retiro:		
Fecha:		
Denominación de Cargo:		
Institución:		
Área:		
Motivo del Retiro:		
Fecha:		
Denominación de Cargo:		
Institución:		
Área:		
Motivo del Retiro:		
Fecha:		
Denominación de Cargo:		
Institución:		
Área:		
Motivo del Retiro:		



Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP

 EMAC <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE CUENCA</small>	HOJA DE VIDA			Código:	FDTH-028		
				Página	4	de	6

4.- CAPACITACIÓN O CURSOS

Año:

Nombre del Curso:

Institución:

Lugar:

	Desde	Hasta	No. De Horas
Tiempo / Duración:	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>

Año:

Nombre del Curso:

Institución:

Lugar:

	Desde	Hasta	No. De Horas
Tiempo / Duración:	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>

Año:

Nombre del Curso:

Institución:

Lugar:

	Desde	Hasta	No. De Horas
Tiempo / Duración:	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>

Año:

Nombre del Curso:

Institución:

Lugar:

	Desde	Hasta	No. De Horas
Tiempo / Duración:	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>

Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP



EMAC
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO

HOJA DE VIDA

Código: FDTH-028

Página 5 de 6

5.- REFERENCIAS PERSONALES FAMILIARES y LABORALES

Nombre: _____
 Relación / Parentesco _____
 Lugar de Trabajo: _____
 Cargo: _____
 Teléfono: _____

Nombre: _____
 Relación / Parentesco _____
 Lugar de Trabajo: _____
 Cargo: _____
 Teléfono: _____

Nombre: _____
 Relación / Parentesco _____
 Lugar de Trabajo: _____
 Cargo: _____
 Teléfono: _____

Nombre: _____
 Relación / Parentesco _____
 Lugar de Trabajo: _____
 Cargo: _____
 Teléfono: _____

Nombre: _____
 Relación / Parentesco _____
 Lugar de Trabajo: _____
 Cargo: _____
 Teléfono: _____

FIRMA DEL ASPIRANTE: _____

Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP

 EMAC <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small>	HOJA DE VIDA			Código:	FDTH-028		
				Página	6	de	6

6.- PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA
TIPO DE CONTRATO

A plazo fijo con período de prueba de 90 días	<input type="checkbox"/>
Eventual hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>
Nombramiento provisional	<input type="checkbox"/>
Nombramiento definitivo	<input type="checkbox"/>
Contrato de servicios ocasionales	<input type="checkbox"/>

Año: _____

Desde	Hasta
<input type="text"/>	<input type="text"/>

ESTRUCTURA Y SALARIO-SUELDO

Cargo:

Unidad:

Departamento:

Dirección:

Jefe Inmediato:

Remuneración mensual unificada:

Salario mensual unificado:

FIRMAS

_____ GERENTE EMAC-EP	_____ JEFE DE TALENTO HUMANO
--------------------------	---------------------------------



Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP

 EMAC <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE CUENCA</small>	RECEPCIÓN Y ENTREGA DE CARPETAS			Código:	FDTH-029		
				Página	1	de	1

RECEPCIÓN DE CARPETA

CÉDULA:

NOMBRE:

No. PROCESO SELECCIÓN:

CARGO:

FECHA: HORA:

FIRMAS

<hr/> RECEPCIÓN EMAC-EP	<hr/> PARTICIPANTE QUE ENTREGA CARPETA
-------------------------	--

ENTREGA DE CARPETA

CÉDULA:

NOMBRE:

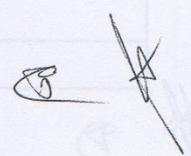
No. PROCESO SELECCIÓN:

CARGO:

FECHA: HORA:

FIRMAS

<hr/> ENTREGA EMAC-EP	<hr/> PARTICIPANTE QUE RECIBE CARPETA
-----------------------	---------------------------------------



Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, EMAC EP

 EMAC <small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO</small>	EVALUACIÓN AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN		Código:	FDTH-036		
			Página	2	de	2

Recibió la bienvenida de parte de su jefe inmediato?:

Si

No

Su jefe inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo?:

Si

No

Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo?:

Si

No

Recibió información sobre la descripción del perfil de su cargo?:

Si

No

Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa?:

Si

No

Se le suministró información general de la empresa en cuanto: historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión?:

Si

No

Se le dió la bienvenida al ingreso en la empresa:

Si

No

Se le informó con relación a sus deberes y derechos:

Si

No

Recibió información referente a sus beneficios:

Si

No

Considera que la charla recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean encomendadas?:

Si

No





EMAC
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO

EVALUACIÓN AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Código: FDTH-036

Página 1 de 2

Fecha: _____

Nombre: _____

Instrucciones:

1. Lea el cuestionario detenidamente.
2. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable.
3. No deje preguntas en blanco.

Gracias por su colaboración.

El espacio físico (sala) donde se dictó la inducción fue:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

La iluminación y el sonido de la sala fue:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la Inducción?

- Si
- No

El desenvolvimiento de los facilitadores fueron:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

La explicación del tema por parte de los facilitadores fue:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

Bibliografía

(s.f.).

About Us- The Official Website of Central Park. (25 de marzo de 2014).

Aguada Maria. (27 de septiembre de 2011). *Alianza Estratégica*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Alianza-Estrategica/2807465.html>

Archer, D. (2002). Interpretation and marketing as management tools in national parks: Insight from Australia. *Journal of Leisure Property*, 2(1), 29.

Balido León, R. . (julio de 2007). *Eumed.net*. Recuperado el 31 de 03 de 2015, de www.eumed.net

Buteau. (2010). Park visitors perceptions of governance: A comparison between Ontario and british columbia provincial parks management models. *Tourism Review of AIAEST* 65(4), 31-50.

Cabrero Mendoza, E. (26 de 09 de 2012). *Asociaciones Público-Privadas para la prestación de Servicios Municipales*. Recuperado el 2014, de http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/E.Cabrero_APPS_para_Serv._Municipales_Ponencia_26-09-2012.pdf

Cabrero, E. (1996). Los dilemas de la modernización municipal. México: Porrúa- CIDE.

Cabrero, E. y Arellano, D. (2011). Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009. México: CIDE.

Cámara Chilena de la construcción. (2012). Gestión de Parques Urbanos: Desafíos para una Nueva Alianza Público- Privada. *Minuta CTR # 16*, 6.

Cámara Chilena de la Construcción. (14 de 05 de 2012). *Minuta CTR N° 16: Gestión de Parques Urbanos: Desafíos para una Nueva Alianza Público-Privada*. Recuperado el 2014, de <http://www.cchc.cl/minuta/minuta-ctr-n%C2%B016-gestion-de-parques-urbanos-desafios-para-una-nueva-alianza-publico-%E2%80%93privada/>

Central Park Conservancy. (23 de octubre de 2012). Largest Gift to Public Parks to Sustain New York's Central Park as Premier Public Space and Cultural Institution. *U.S. Newswire*.

Chiaventaro & Sapiro. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (Agosto de 2009). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Recuperado el 2014, de <http://virgiliohernandez.ec/cootad-final/cootad/textoaprobado.pdf>

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (Agosto de 2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Obtenido de <http://virgiliohernandez.ec/cootad-final/cootad/textoaprobado.pdf>

Cohen, S. &. (1994). Project-focused total quality management in the new york city department of parks and recreation. *Public Administration Review*, 7.

Constitución . (2008). <http://www.derechoecuador.com>. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/Files/images/Documentos/Constitucion-2008.pdf>

- Cordero G. (2013). *Reglamento para la Concesión de locales y espacios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24270>
- Cordero G. (2013). *Reglamento para la Concesión de locales y espacios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)*. Guayaquil.
- Curso de Planificación Estratégica. (2001). *www.todoempresa.com*. Recuperado el 14 de 04 de 2015, de *www.todoempresa.com*: <http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20sociales.htm>
- Desarrollo, S. N. (2013). Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito.
- E.J.McCarthy. (1984). *Basic Marketing*. Michigan: Cengage Learning Editores.
- Eduardo Aldunate ILPES/CEPAL Naciones Unidas. (28 de septiembre de 2009). www.cepal.org/ilpes/noticias/.../zacatecasaldunate.pdf.
- EMAC EP. (2012). Plan Estratégico 2012-2021. 9-11.
- EMAC EP. (2014). Manual de Procedimientos para la gestión del Talento Humano. Cuenca.
- Evanthia Kalpazidou Schmidt. (2008). Research management and policy: incentives and obstacles to a better public-private interaction. *The international Journal of Public Sector Management*, págs. 623-636.
- Flores. (2012). *INCORPORANDO DESARROLLO SUSTENTABLE Y GOBERNANZA A LA GESTION Y PLANIFICACION DE AREAS VERDES URBANAS*. FRONTERA NORTE, P 165-190.
- Gobierno de España, Ministerio de Educación. (2008). *Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. NIPO 660-08-150-6*. Recuperado el 29 de 04 de 2015, de Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. NIPO 660-08-150-6: <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque7/pag2.htm>
- Gowda, K. (2008). Planning an management of parks and green areas. *Management of Environmental Quality* 19(3), 270-282.
- H. Congreso Nacional. (1999). Ley de Compañías. Quito.
- I. Concejo Cantonal de Cuenca. (14 de enero de 2010). Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca- ETAPA EP. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- INEC. (2010). *INDICE URBANO VERDE. VII Censo de Población y VI Vivienda y Cartografía digital censal*.
- INEC. (2010). *Índice Verde Urbano. VII Censo de Población y VI Vivienda y Cartografía digital censal*.
- INEC. (2012). Censo de Información Ambiental Económica en Empresas Públicas 2012. *INEC*, 34.
- Kaplan & Norton. (2003). *Como medir el rendimiento de una Empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Kotler. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lefcovich, M. (2004). *ebrary collections (E.C. Editor, Ed.)*. Recuperado el 31 de 03 de 2015, de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/reader.action?docID=10054478>
- Lefcovich, & León, M. (2009). *ebrary collections (E. C. Editor, Ed.)*. Recuperado el 31 de 03 de 2015, de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/reader.action?docID=10312014>
- Ley de Compañías. (05 de noviembre de 1999). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 2014, de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2009). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Ley-Organica-de-Empresas-Publicas.pdf>
- Lorrain, D. (1997). *Gestión del Agua. Experiencias francesas en el mundo*. Francia: Hydrocom Editions.
- Lozano, A. (2009). *ebrary*. Recuperado el 31 de marzo de 2015, de www.ebrary.com
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (Marzo de 2015). <http://www.magrama.es/>. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.magrama.es/>
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos autónomos Descentralizados. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*.
- ONeal, C., & Bertrand, K. . (1993). *Marketing Justo a Tiempo (Primera Edición ed.)*. Colombia: Norma S. A.
- Ordenanza de Constitución EMAC EP. (05 de marzo de 2010). *I. Concejo Cantonal Cuenca*. Obtenido de http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/297_ORDENANZA%20EMAC%20EP.pdf
- Ordenanza Tasa por Servicios. (12 de 01 de 2011). *I. Concejo Cantonal*. Obtenido de <http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia/a2.24.pdf>
- Page, S. (1994). *Managing urban parks: User perspectives and local leisure needs in the 1990s. The Service Industries Journal, 14(2)*, 216.
- Paulo Nunes. (26 de 08 de 2012). *knoow.net*. Recuperado el 07 de 04 de 2015, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm#vermais>
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. (s.f.). Ecuador.
- Roberto Espinoza. (2015). *Blog de Marketing y Ventas*. Recuperado el 29 de 04 de 2015, de <http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- Unidad Técnica El Barranco . (2014). *Cuenca, Proyectos de revitalización urbana 2009-2014*. Cuenca: LNS.

Trabajos citados

(s.f.).

About Us- The Official Website of Central Park. (25 de marzo de 2014).

Aguada Maria. (27 de septiembre de 2011). *Alianza Estratégica*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Alianza-Estrategica/2807465.html>

Archer, D. (2002). Interpretation and marketing as management tools in national parks: Insight from Australia. *Journal of Leisure Property*, 2(1), 29.

Balido León, R. . (julio de 2007). *Eumed.net*. Recuperado el 31 de 03 de 2015, de www.eumed.net

Buteau. (2010). Park visitors perceptions of governance: A comparison between Ontario and british columbia provincial parks management models. *Tourism Review of AIAEST* 65(4), 31-50.

Cabrero Mendoza, E. (26 de 09 de 2012). *Asociaciones Público-Privadas para la prestación de Servicios Municipales*. Recuperado el 2014, de http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Documentos_de_apoyo/otros/E.Cabrero_APPS_para_Serv._Municipales_Ponencia_26-09-2012.pdf

Cabrero, E. (1996). Los dilemas de la modernización municipal. México: Porrúa- CIDE.

Cabrero, E. y Arellano, D. (2011). Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009. México: CIDE.

Cámara Chilena de la construcción. (2012). Gestión de Parques Urbanos: Desafíos para una Nueva Alianza Público- Privada. *Minuta CTR # 16*, 6.

Cámara Chilena de la Construcción. (14 de 05 de 2012). *Minuta CTR N° 16: Gestión de Parques Urbanos: Desafíos para una Nueva Alianza Público-Privada*. Recuperado el 2014, de <http://www.cchc.cl/minuta/minuta-ctr-n%C2%B016-gestion-de-parques-urbanos-desafios-para-una-nueva-alianza-publico-%E2%80%93privada/>

Central Park Conservancy. (23 de octubre de 2012). Largest Gift to Public Parks to Sustain New York's Central Park as Premier Public Space and Cultural Institution. *U.S. Newswire*.

Chiaventaro & Sapiro. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (Agosto de 2009). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Recuperado el 2014, de <http://virgiliohernandez.ec/cootad-final/cootad/textoaprobado.pdf>

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (Agosto de 2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Obtenido de <http://virgiliohernandez.ec/cootad-final/cootad/textoaprobado.pdf>

Cohen, S. &. (1994). Project-focused total quality management in the new york city department of parks and recreation. *Public Administration Review*, 7.

Constitución . (2008). <http://www.derechoecuador.com>. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/Files/images/Documentos/Constitucion-2008.pdf>

- Cordero G. (2013). *Reglamento para la Concesión de locales y espacios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24270>
- Cordero G. (2013). *Reglamento para la Concesión de locales y espacios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)*. Guayaquil.
- Curso de Planificación Estratégica. (2001). *www.todoempresa.com*. Recuperado el 14 de 04 de 2015, de *www.todoempresa.com*: <http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20sociales.htm>
- Desarrollo, S. N. (2013). Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito.
- E.J.McCarthy. (1984). *Basic Marketing*. Michigan: Cengage Learning Editores.
- Eduardo Aldunate ILPES/CEPAL Naciones Unidas. (28 de septiembre de 2009). www.cepal.org/ilpes/noticias/.../zacatecasaldunate.pdf.
- EMAC EP. (2012). Plan Estratégico 2012-2021. 9-11.
- EMAC EP. (2014). Manual de Procedimientos para la gestión del Talento Humano. Cuenca.
- Evanthia Kalpazidou Schmidt. (2008). Research management and policy: incentives and obstacles to a better public-private interaction. *The international Journal of Public Sector Management*, págs. 623-636.
- Flores. (2012). *INCORPORANDO DESARROLLO SUSTENTABLE Y GOBERNANZA A LA GESTION Y PLANIFICACION DE AREAS VERDES URBANAS*. FRONTERA NORTE, P 165-190.
- Gobierno de España, Ministerio de Educación. (2008). *Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. NIPO 660-08-150-6*. Recuperado el 29 de 04 de 2015, de Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. NIPO 660-08-150-6: <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque7/pag2.htm>
- Gowda, K. (2008). Planning an management of parks and green areas. *Management of Enviroental Quality 19(3)*, 270-282.
- H. Congreso Nacional. (1999). Ley de Compañías. Quito.
- I. Concejo Cantonal de Cuenca. (14 de enero de 2010). Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca- ETAPA EP. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- INEC. (2010). *INDICE URBANO VERDE. VII Censo de Población y VI Vivienda y Cartografía digital censal*.
- INEC. (2010). *Índice Verde Urbano. VII Censo de Población y VI Vivienda y Cartografía digital censal*.
- INEC. (2012). Censo de Información Ambiental Económica en Empresas Públicas 2012. *INEC*, 34.
- Kaplan & Norton. (2003). *Como medir el rendimiento de una Empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Kotler. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lefcovich, M. (2004). *ebrary collections (E.C. Editor, Ed.)*. Recuperado el 31 de 03 de 2015, de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/reader.action?docID=10054478>
- Lefcovich, & León, M. (2009). *ebrary collections (E. C. Editor, Ed.)*. Recuperado el 31 de 03 de 2015, de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/reader.action?docID=10312014>
- Ley de Compañías. (05 de noviembre de 1999). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 2014, de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2009). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Ley-Organica-de-Empresas-Publicas.pdf>
- Lorrain, D. (1997). *Gestión del Agua. Experiencias francesas en el mundo*. Francia: Hydrocom Editions.
- Lozano, A. (2009). *ebrary*. Recuperado el 31 de marzo de 2015, de www.ebrary.com
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (Marzo de 2015). <http://www.magrama.es/>. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.magrama.es/>
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos autónomos Descentralizados. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*.
- ONeal, C., & Bertrand, K. . (1993). *Marketing Justo a Tiempo (Primera Edición ed.)*. Colombia: Norma S. A.
- Ordenanza de Constitución EMAC EP. (05 de marzo de 2010). *I. Concejo Cantonal Cuenca*. Obtenido de http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/297_ORDENANZA%20EMAC%20EP.pdf
- Ordenanza Tasa por Servicios. (12 de 01 de 2011). *I. Concejo Cantonal*. Obtenido de <http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia/a2.24.pdf>
- Page, S. (1994). *Managing urban parks: User perspectives and local leisure needs in the 1990s. The Service Industries Journal, 14(2)*, 216.
- Paulo Nunes. (26 de 08 de 2012). *knoow.net*. Recuperado el 07 de 04 de 2015, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm#vermais>
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. (s.f.). Ecuador.
- Roberto Espinoza. (2015). *Blog de Marketing y Ventas*. Recuperado el 29 de 04 de 2015, de <http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- Unidad Técnica El Barranco . (2014). *Cuenca, Proyectos de revitalización urbana 2009-2014*. Cuenca: LNS.