**INFORME**

**CONSULTORIA**

**EVALUACION DEL PROYECTO ECU/01/O14**

**PREPARADO POR:**

**ECON. CHRISTIAN ROSERO, MSc.**

**FECHA: 30/NOVIEMBRE/2012**

**Resumen Ejecutivo**

El presente informe contiene la evaluación del proyecto ECU/01/014 ejecutado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, cuyo objetivo general es: “Consolidar la capacidad de gestión de la Municipalidad de Guayaquil como una entidad responsable de la prestación de servicios públicos de calidad y promotora del desarrollo humano sostenible del cantón, para contribuir a la reducción de la pobreza y a la mejora en gobernabilidad local”.

La evaluación se la realizó mediante un análisis secuencial del proyecto, empleando procedimientos de investigación social para identificar si éste ha venido operando en la forma planeada, como también para conocer con precisión si ha beneficiado a la población que realmente requería sus servicios, para lo cual se siguió el siguiente procedimiento: a) Investigación documental, especialmente sobre los estudios ex−ante, los informes de avance, el Informe de Término de Proyecto, los registros y estados financieros y la información sobre productos y resultados; b) Recopilación de información estadística sobre el proyecto y su entorno; c) Verificación y comprobación de hipótesis por observación directa; d) Recolección de información por visitas a terreno y entrevistas con los diferentes actores sociales relacionados con el proyecto y su ambiente; y, e) Procesamiento, estimación y análisis de indicadores de evaluación ex−post vs ex−ante.

Como principales resultados se puede apreciar que el proyecto genera un Índice de Cobertura del 85% (Evaluación ex ante vs Evaluación ex post) de cumplimiento de los objetivos del proyecto, alcanzado un indicador de eficiencia en el cronograma del 91% y un cumplimiento de los compromisos financieros por parte de la institución ejecutora del proyecto.

La mayor inversión del proyecto se canalizo en el desarrollo del alcance del objetivo 2: “Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción del impacto ambiental”, por ser el que genera mayor impacto en las estrategias del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil.

Es importante recalcar la experiencia que tiene la administración actual de la Municipalidad de Guayaquil en el manejo de proyectos de inversión con organismos internacionales, demostrado en el cumplimiento del alcance del mismo.

**Concepto y Diseño del Proyecto**

El 13 de diciembre del año 2002 se pone en marcha del proyecto ECU/01/014, que sustituye y complementa al proyecto ECU/94/005, y la continuación del apoyo técnico brindado por el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN-Habitat), este documento se formaliza mediante la firma de la Carta de Acuerdo entre Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil (GAD de Guayaquil) y el Sistema de las Naciones Unidas en el Ecuador, la cual se adjunta en el Anexo 1 del presente informe.

El 27 de octubre del año 2006 se firmó el convenio marco de cooperación interinstitucional entre el GAD de Guayaquil y el Sistema de las Naciones Unidas en el Ecuador, cuyo objetivo general es el de establecer un marco ordenador que fortalezca las líneas de cooperación existentes y futuras entre el GAD Guayaquil y el Sistema de las Naciones Unidas en el Ecuador, con el fin de coordinar y potenciar sus intervenciones orientadas a mejorar la calidad de vida, las oportunidades y el ejercicio de los derechos de quienes residen en el ámbito geográfico del cantón Guayaquil. En el Anexo 2 se encuentra adjunta la copia del convenio en mención dado a conocer mediante Memorando No. DAJ-2007-01501 por el Procurador Sindico del Municipio, Dr. Miguel Hernández Terán.

El proyecto (ECU/01/O14 se concentró en los siguientes objetivos: apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros del GAD de Guayaquil; apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción del impacto ambiental; apoyar la consolidación de la Dirección de Acción Social y Educación como punto focal municipal para la coordinación y promoción de la acción social local, en concertación con los actores del desarrollo; apoyar el proceso de consecución de fondos no rembolsables emprendidos por el GAD de Guayaquil. Dado este contexto se plantearon los siguientes objetivos

**Objetivo de desarrollo:** Consolidar la capacidad de gestión de la Municipalidad de Guayaquil como una entidad responsable de la prestación de servicios públicos de calidad y promotora del desarrollo humano sostenible del cantón, para contribuir a la reducción de la pobreza y a la mejora en gobernabilidad local.

**Objetivos Específicos**

* Objetivo especifico 1: Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros del GAD de Guayaquil.
* Objetivo Específico 2: Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción del impacto ambiental.
* Objetivo Especifico 3: Apoyar a la consolidación de la Dirección de Acción Social y Educación (DASE) como punto focal municipal para la coordinación y promoción de la acción social local, en concertación con los actores del desarrollo.
* Objetivo Especifico 4: Apoyar el proceso de consecución de fondos no reembolsables emprendidos por el GAD de Guayaquil.

En cada uno de los objetivos específicos se plantea el siguiente alcance:

TABLA 1: Alcance de los Objetivos del Proyecto ECU/01/014

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivos | Alcance |
| Objetivo especifico 1: Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros del GAD de Guayaquil. | El proyecto impulsara actividades tendientes a lograr que el GAD de Guayaquil, sea eficiente en la recaudación de tributos, en la concertación y asignación de inversiones en infraestructura, equipos y servicios, en el proceso de recuperación de dichas inversiones, en los flujos internos de circulación de informaciones y prestación de servicios a la población, en el aprovechamiento optimo de sus recursos humanos, y en la organización y en la organización y diseminación de informaciones para la promoción del desarrollo local. |
| Objetivo Específico 2: Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción del impacto ambiental. | En este contexto, el proyecto enfocará sus actividades en apoyo al programa de trabajo de la Dirección Municipal de Transporte (DTM), en la formulación final e implementación del Plan de Racionalización del Transporte, y asimismo las iniciativas de planificación de la circulación en general, para brindarle la asistencia técnica y financiera requerida. |
| Objetivo Especifico 3: Apoyar a la consolidación de la DASE como punto focal municipal para la coordinación y promoción de la acción social local, en concertación con los actores del desarrollo. | En este contexto, el proyecto enfocara su apoyo a la implementación del programa de trabajo de la Dirección de Acción Social y Educación (DASE), para brindarle la asistencia técnica y financiera requerida, y asimismo cooperar en la consolidación de los marcos de cooperación interdireccional ya existentes para reforzar los criterios de inclusión y eficacia de las políticas publicas locales que sean elevadas a la aprobación del Alcalde e implementadas por cualquiera de las Direcciones involucradas. |
| Objetivo Especifico 4: Apoyar el proceso de consecución de fondos no reembolsables emprendidos por el GAD de Guayaquil | En este contexto, el proyecto enfocara su apoyo en forma genérica a todas las unidades orgánicas municipales pertinentes, según las prioridades definidas por la superior autoridad ejecutiva en cuanto a la movilización y captación de recursos para acelerar el impulso a las obras e inversiones municipales, a partir de la estimación de los montos requeridos por el programa de obras del GAD de Guayaquil. |

Así mismo cada objetivo plantea resultados y actividades planificadas e el proyecto:

TABLA 2: Resultados y Actividades por los objetivos del proyecto

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objetivos | Resultados | Actividades |
| Objetivo especifico 1: Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros del GAD de Guayaquil. | 1. Catastro técnico e inmobiliario cantonal terminado para ser utilizado como base de datos para la planificación y la recaudación de tributos, por medio de la incorporación del catastro rural al catastro urbano existente, y el perfeccionamiento de las operaciones catastrales. | a) Proceder al levantamiento Aero fotogramétrico del área rural y sus restituciones.  b) Proceder al levantamiento de campo y encuestas especificas. c) Proceder a la amortización de los catastros urbano y rural, dentro de un sistema adecuado para el tratamiento unificado y por separado, según las conveniencias municipales. d) Proceder a la ampliación de los enlaces de consulta entre el catastro y el Registro de la propiedad.  e) Proceder a los enlaces de consulta entre el catastro municipal y las Direcciones pertinentes, dentro de protocolos de seguridad adecuados. |
| 2. Sistema de Información Municipal (SIM) finalizado e incorporados los Sistemas de Información Geográfica Catastral (SIGCA) y de Información Geográfica Municipal (SIGMU) | a) Finalizar el esquema operativo que integre ambos sistemas de información.  b) Conformar el equipo interdireccional de formulación e integración de los dos sistemas.  c) Identificar las fuentes de datos, así como los mecanismos de incorporación y mantenimiento de los mismos.  d) Analizar y definir el modo de operación de ambos sistemas, protocolos de consulta a los sistemas por parte de las direcciones, niveles de seguridad y publicidad de los datos.  e) Seleccionar un conjunto de indicadores urbanos y de gestión de Guayaquil que incorpore los principales datos integrales de ambos sistemas de información.  f) Elaborar la propuesta de una estrategia para la difusión de los datos, con o sin venta al público en general. |
| 3. Metodología para simplificación de trámites municipales lista y a disposición de las Direcciones con algunos trámites seleccionados (en dos o tres Direcciones distintas). | a) Diseñar una propuesta de metodología para la simplificación de trámites municipales.  b) Experimentar la propuesta metodología en tres o más casos para prueba y ajustes.  c) Finalizar el diseño de la metodología y formular el manual.  d) Capacitar al personal-clave en la DOM para actuar como facilitadores/as en los estudios de simplificación por medio de la utilización de la metodología aprobada. |
| 4. Estrategias para la tercerización de servicios sociales prestados por la Municipalidad para la gestión local y comunitaria, lista y en proceso de implementación. | a) Identificar los servicios que podrían ser tercerizados, con prioridad para la gestión comunitaria.  b) Identificar y evaluar las estrategias de descentralización o tercerización de la gestión de servicios que se utiliza en otras ciudades del país y la región.  c) Explorar las posibilidades y potencialidades de tercerización según el marco legal existente.  d) Elaborar la propuesta preliminar de normas y reglas para la tercerización de servicios con ánimo de que su gestión sea asegurada por las mismas comunidades afectadas.  e) Discusión de la propuesta preliminar de normas y reglas, evaluación de las mismas y diseño final de las estrategias legalmente posibles.  f) Preparar un paquete piloto de tercerización, para experimentación- g) Evaluar el desempeño de la gestión tercerizada en el paquete piloto, y aprobación final de los criterios para la evaluación de futuros paquetes de tercerización.  h) Informar y capacitar a los actores involucrados.  i) Formular paquetes adicionales de tercerización, en caso de ser requeridos.  j) Elaborar propuestas de reformas a los marcos legales vigentes, de modo de perfeccionarlos para la incorporación de otras posibilidades de tercerización aún no previstas y que correspondan a los intereses del GAD de Guayaquil. |
| 5. Funcionarios municipales, seleccionados/as en niveles jerárquicos y áreas estratégicas, más capacitados/as y mejor aprovechados/as | a) Realizar la recepción de las necesidades de capacitación, a partir de lo indicado en el Plan de Capacitación Municipal. b) Identificar, calificar y seleccionar a las contrapartes idóneas para realizar los eventos de capacitación requeridos. c) Verificar los parámetros de selección del personal a ser capacitado. d) Proceder a la realización y evaluación de los eventos de capacitación. |
| 6. Alianzas estratégicas con otros municipios para el intercambio de experiencias en gestión municipal en proceso de ejecución. | a) Identificar los problemas por resolver y las prioridades comunes en los programas de trabajo del GAD de Guayaquil y las Municipalidades de Durán, Samborondón y otras.  b) Explorar la factibilidad de la formulación de estrategias comunes para la solución de los problemas encontrados. c) Identificar las oportunidades de asistencia técnica a compartirse con otros cantones en el área de influencia de Guayaquil. d) Diseñar y aprobar los mecanismos administrativos para enmarcar la asociación de esfuerzos entre las municipalidades. |
| Objetivo Específico 2: Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción del impacto ambiental. | 1 Dos ejes adicionales de transporte troncal diseñados y en proceso de implementación. | a) Definir en conjunto con DPLAN, DUAR y DOPM los ejes adicionales. b) Definir el soporte vial de cada eje.  c) Realizar los aforos, conteos y otros levantamientos de insumos numéricos requeridos para el calibraje de la volumetría y operación de cada eje.  d) Proceder a los estudios específicos y diseños geométricos de cada eje.  e) Proceder al seguimiento y la evaluación de la implementación de la Troncal 1: Guasmo-Terminal Terrestre.  f) Definir con la autoridad superior municipal la prioridad para la puesta en marcha del proceso de implementación de cada eje.  g) Definir acciones para reordenar el transporte urbano convencional y los demás aspectos de la circulación en general, de acuerdo a la implementación de cada eje troncal. |
| 2. Propuesta de marco institucional definida entre el GAD de Guayaquil, la CTG y los transportistas, que permita una racionalización del transporte de Guayaquil. | a) Identificar competencias institucionales a ser revisadas.  b) Revisar las alternativas posibles dentro del marco legal vigente. c) Negociar entre todas las partes para definir atribuciones y responsabilidades, según sus intereses y capacidades probadas. d) Formular y poner en consideración el documento legal pertinente. |
| 3. GAD de Guayaquil fortalecida como ente de planificación física –territorial del transporte y circulación. | a) Consolidar los parámetros y criterios de medición de la oferta y la demanda en cuanto al transporte publico, para alimentar y calibrar las modelaciones de los programas TRANSCAD y Maptitude ya adquiridos por el proyecto ECU /94/005.  b) Incorporar estos datos (o la parte mas relevante de ellos) al SIGMU/SIM. c) Definir el conjunto mínimo de indicadores sectoriales de transporte y circulación que deberán integrar el conjunto de indicadores urbanos t de gestión de Guayaquil.  d) Definir y aprobar los mecanismos de consultas interdireccionales de la DMT con otras Direcciones, especialmente la DPLAN, DUAR y DOPM, para armonizar las propuestas sectoriales de transporte con los lineamientos generales de la planificación urbana y cantonal.  e) Identificar las necesidades adicionales en capacitación sectorial especializada de la DMT para cumplir adecuadamente su mandato y responsabilidades.  f) Contratar las actividades de capacitación requeridas. |
| 4. Servicio de transporte troncal transferido a ente local independiente del GAD de Guayaquil acorde a los lineamientos de la planificación municipal. | a) Identificar y analizar de las alternativas institucionales posibles para esta operación.  b) Evaluar las posibilidades identificadas dentro del marco legal ecuatoriano.  c) Explorar la concentración entre posibles inversionistas locales y/o externos, el GAD de Guayaquil y otras instituciones pertinentes para la conformación de ente específico para la operación de la (s) troncal (es).  d) Formular y poner en consideración el instrumento jurídico que norme las relacione entre el GAD de Guayaquil (DMT) y este entre operativo.  e) Diseñar la estrategia para la implementación del marco propuesto. |
| 5. Plan de fortalecimiento de las empresas de transporte convencional diseñado | a) Finalizar los estudios de análisis y evaluación de las empresas operadoras actuales (cooperativas y otras).  b) Realizar debates sobre los resultados de los estudios, con los transportistas de Guayaquil, transportistas de otras ciudades del Ecuador y otros países, posibles inversionistas locales, bancos y entidades de fomento (BEDE, BID, BM, CAF, etc.), Universidades y centros de investigación empresarial etc.  c) Negociar con los transportistas y posibles inversionistas para identificar y diseñar las bases mínimas para la constitución de empresas de transporte.  d) Diseñar y aprobar una estrategia para la progresiva consolidación de las actuales cooperativas en grandes empresas de transporte.  e) Diseñar y negociar los criterios de gestión interna de las futuras empresas para que sean aceptables al GAD de Guayaquil como prestadoras del servicio de transporte urbano de pasajeros.  f) Estudiar las relaciones institucionales entre esas empresas y el ente operador de la(s) troncal(es) de modo de permitir una integración operativa y tarifaria entre todos los itinerarios de transporte, si esta estrategia fuese de interés para el GAD de Guayaquil.  g) Diseñar un Plan de Fortalecimiento que incluya procesos de capacitación. |
| Objetivo Especifico 3: Apoyar a la consolidación de la DASE como punto focal municipal para la coordinación y promoción de la acción social local, en concertación con los actores del desarrollo. | 1. Normativa para la Participación ciudadana diseñada | a) Revisar en forma critica los procesos y experiencias en los cuales existió una participación ciudadana exitosa y productiva (cantidad y calidad).  b) Diseñar una propuesta preliminar de normas y “reglas del juego” , aceptables para el GAD de Guayaquil, para normar la participación ciudadana organizada.  c) Analizar y definir las mismas con entidades representativas de la sociedad civil organizada, incluyendo a asociaciones vecinales, comités de mejoras, etc.  d) Finalizar el diseño, formulación del manual y aprobación del mismo por un instrumento jurídico adecuado.  e) Aplicar el marco aprobado para la producción de un resultado territorial y un resultado sectorial, como pilotos de aplicación del marco. |
| 2. Subsistema de Información Social, integrante del Sistema de Información Municipal (SIM), en proceso de implementación. | a) Analizar las experiencias realizadas por otras ciudades e instituciones en cuanto a la formulación de mapas sociales y estudios de exclusión/inclusión.  b) Definir las variables, parámetros y otros elementos cuantitativos y cualitativos para el montaje del subsistema de información social, en condiciones aceptables para ser también incorporada al SIM.  c) Identificar las fuentes de datos e informaciones para alimentar el subsistema social y relevamiento de dichos datos.  d) Poner atención especial en cuanto a procesamientos especiales del Censo 2011.  e) Formular el mapa social de Guayaquil en las dimensiones territoriales adecuadas.  f) Incorporar al SIM el subsistema de información social.  g) Diseminar el subsistema social y la consiguiente “capa temática social” del SIM para amplia consulta intramunicipal.  h) Formular estrategias de diseminación abierta de esta información (Internet, libros, etc.) para consulta pública, con y/o sin costo, en caso de ser necesario. |
| 3. Programas sectoriales específicos diseñados y en proceso de ejecución. | a) Identificar y analizar los casos exitosos de programas similares en otras ciudades del país y la región (u otras regiones, si fuera el caso).  b) Analizar y definir los componentes mínimos de un programa de educación a distancia y los criterios requeridos para su puesta en marcha en forma descentralizada.  c) Analizar y definir los componentes mínimos de un programa de marketing social y los criterios requeridos para atraer al interés de la clase empresarial local.  d) Finalizar el diseño de programas-piloto específicos, aprobación formal y puesta en marcha.  e) Monitorear y evaluar los programas-piloto puestos en marcha. |
| 4. Modelos locales de promoción para la generación de empleos diseñados y en proceso de implementación. | a) Analizar los datos e informaciones disponibles sobre las características del empleo en Guayaquil y su área de influencia.  b) Eventualmente, realizar procesamientos especiales de los resultados del Censo 2001.  c) Eventualmente, realizar análisis crítico de la experiencia de otras ciudades en la promoción y apoyo a la generación de empleos privados permanentes (sostenidos).  d) Realizar Taller (es) de discusión e intercambio de ideas con las Cámaras de Producción y otras instituciones públicas y privadas de análisis y fomento de la actividad empresarial en cualquier escala y formato.  e) Realizar diseños preliminares de modelos tentativos para el impulso local a la generación de empleos permanentes (sostenidos).  f) Analizar los modelos tentativos con representantes de las entidades mencionadas arriba, en c).  g) Finalizar el diseño de los modelos, aprobación y puesta en marcha de los mismos, tendientes a la implementación de un Centro de Innovación y Negocios. |
| Objetivo Especifico 4: Apoyar el proceso de consecución de fondos no reembolsables emprendidos por el GAD de Guayaquil | 1. Perspectivas de nuevas fuentes identificadas y analizadas. | a) Recopilar y consolidar los compromisos existentes y consiguientes planes de implementación (en apoyo a DOPM, DMA, DASE, DMT, DUAR, DF y otras unidades).  b) Recopilar y consolidar los programa de grandes inversiones a corto plazo.  c) Recopilar y consolidar los programas estimados de inversión a mediano plazo.  d) Analizar y evaluar, con las unidades orgánicas pertinentes, de los procedimientos.  e) Recopilar y consolidar los programas estimados de inversión a mediano plazo.  f) Analizar y evaluar, con las unidades orgánicas pertinentes, de los procedimientos y condiciones acordadas entre el GAD de Guayaquil y cada fuente de financiamiento.  g) Apoyar el diseño e implementación de mecanismos de seguimiento físico-financiero (con la DF) para asegurarse un flujo adecuado de recursos externos conformes a los planes acordados. |
| 2. Recursos no reembolsables gestionados. | a) Identificar y analizar las fuentes de financiamiento interesadas en asociarse al GAD de Guayaquil y que sean aceptables para esta.  b) Promocionar las necesidades estimativas de financiamiento de mediano plazo junto a dichas fuentes identificadas.  c) Preparar los perfiles de proyecto, en conjunto con las unidades orgánicas pertinentes y vinculando la articulación de los programas pretendidos con el proceso de implementación progresiva de los Planes Reguladores aprobados.  d) Promocionar ordenadamente los perfiles de proyecto ante las fuentes de financiamiento más pertinentes a cada caso.  e) Apoyar a la implementación de mecanismos e instrumentos internos para la formulación de perfiles de proyecto y promoción de los mismos. |

Al finalizar el proyecto, se espera contar con los siguientes resultados:

a) Catastro municipal (urbano y rural) completado, revalorizado y abierto a la consulta selectiva de las unidades orgánicas para fines de planificación; eventualmente, manejo orientado de informaciones seleccionadas para fines de diseminación y venta, con el ánimo de estimular el uso de datos idóneos y así mismo recuperar parte de las inversiones;

b) Sistema de información municipal (SIM) estructurado e implementado, en forma integrada pero desconcentrada, con acceso por parte de todas las unidades orgánicas municipales que generan información y/o contribuyen para la alimentación y mantenimiento de la idoneidad de dicho sistema municipal;

c) Apoyo a la ejecución del Plan de Capacitación y Aprovechamiento Integral de los Recurso Humanos, con acciones de corto y mediado plazo, vinculado a una política de recursos humanos de la MIMG;

d) Por lo menos los ejes troncales de transporte público implementados, con operación descentralizada, asociados a un conjunto de empresas operadoras más sólidas y competitivas;

e) Marco institucional más claro en cuánto a las relaciones entre el GAD de Guayaquil y la CTG, y asimismo entre estas y las empresas operadoras de transporte;

f) Existencia de normas aprobadas para la participación ciudadana y resultados específicos de dicha participación en cuánto a la formulación y operación de programas territoriales y sectoriales;

g) GAD de Guayaquil reconocida como importante centro de eficiente gestión urbana local, estableciendo alianzas con un conjunto de corporaciones municipales dentro de una red formal o informal de asistencia técnica reciproca;

h) Mayor cantidad de recursos externos no rembolsables negociados, dentro de la capacidad financiera del GAD de Guayaquil, ya sea para ejecución por parte del mismo GAD o de alguna institución asociada que se vincule a las prioridades programáticas municipales.

El principal beneficiario de los resultados que alcance el proyecto es la misma Municipalidad de Guayaquil, la que podrá desenvolver una acción de gobierno mas eficiente, mas organizada y articulada internamente, mas integrada al conjunto de los actores urbanos y en posición de liderazgo sobre todos esos, con políticas locales mas efectivas y mejor monitoreadas.

En este contexto, siendo una entidad prestadora de servicios mas eficientes, los beneficiarios indirectos serán toda la población urbana y rural de Guayaquil, quien recibirá una mejor calidad de servicio tanto del GAD de Guayaquil, directamente, como de las instituciones que estén asociadas al GAD de Guayaquil, en forma tercerizada, para la implementación de los programas de desarrollo local.

**Implementación del Proyecto**

El GAD de Guayaquil se encargó de la ejecución del proyecto, las actividades fueron desarrolladas en estrecha coordinación con el PNUD y con otras contrapartes del Sistema ONU, de modo de potenciar la cooperación y promover entre ellas las prioridades programadas por la administración municipal.

El proyecto fue ejecutado a través de consultorías individuales o firmas consultoras, además de la asistencia directa de la agencia UN-HABITAT. La supervisión técnica del proyecto, y la evaluación y seguimiento del cumplimiento de sus objetivos, estuvo a cargo de una Comisión específica integrada por las siguientes personas:

1. El Alcalde del Cantón, o su delegado explícitamente designado, quien la presidirá;
2. El Consejal o la Consejala que preside la Comisión Municipal de Planificación, u otro miembro de dicha Comisión en su representación;
3. El Consejal o la Consejala que preside la Comisión Municipal de Desarrollo Social, u otro miembro de dicha Comisión en su representación;
4. El Consejal o la Consejala que preside la Comisión Municipal de Presupuesto, u otro miembro de dicha Comisión en su representación;
5. La persona responsable por la Dirección Nacional del Proyecto
6. La persona que ocupe el puesto de Asesoría Técnica Principal del Proyecto.

De acuerdo con el informe de los registros de las contrataciones que se realizaron bajo el proyecto se encontraron los siguientes procesos:

TABLA 3: Listado de Consultorías del Proyecto

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Consultor | Consultoría | Fecha de entrega |
| Lcda. Diana Lemus | Legislación Municipal de Guayaquil recopilada y clasificada del 1 de enero del 2000 al 4 de Diciembre del 2003. Anexo III Cuadro de compatibilidad de usos | nov-03 |
| Ing. Orlando Rodríguez | Manual de funciones de la Dirección de Ordenamiento e Infraestructura territorial | dic-04 |
| Ing. Orlando Rodríguez | Propuesta de estructura organizacional y distribución de funciones, reclasificación y promoción del personal de la Dirección de Ordenamiento e Infraestructura Territorial.  Plan de capacitación para la Dirección de Ordenamiento e Infraestructura Territorial | ene-05 |
| Arq. Edgar Tapia | Plan Director Modelo de implementación de líneas estratégicas y transferencia de experiencias | mar-05 |
| Ing. Cesar Arias | Informes mensuales 2000 -2005 | ene-07 |
| Ing. Jaime Erazo Pastor | Consultoría en Transporte y viabilidad Enero - Diciembre 2002 | dic-02 |
| Ing. Jaime Erazo Pastor | Consultoría en Transporte y viabilidad Enero - Octubre 2003 | oct-03 |
| Ing. Jaime Erazo Pastor | Consultoría en Transporte y viabilidad Enero -Diciembre 2004 | dic-04 |
| Ing. Jaime Erazo Pastor | Consultoría en Transporte y viabilidad Enero - Diciembre 2005 | mar-06 |
| Ing. André Fialho | Consultoría trafico y viabilidad Misión Febrero -Noviembre 2003 | nov-03 |
| Ing. André Fialho | Consultoría trafico y viabilidad Misión Marzo 2005 | mar-05 |
| Ing. André Fialho | Consultoría trafico y viabilidad Misión Marzo 2005 | ago-06 |
| Ing. Guillermo Ramos | Modelación de transporte informe final | feb-03 |
| Ing. Guillermo Ramos | Modelación de transporte: Misión del 16 al 22 de febrero | mar-03 |
| Arq. Jackson Franco | Plan de circulación Troncales 2: Terminal 25 de julio- Terminal Río Daule y Troncal 3, Terminal Bastión popular- Centro urbano | nov-03 |
| Arq. Jackson Franco | Plan de circulación Troncales 2: Terminal 25 de julio- Terminal Río Daule | jul-04 |
| Ing. Jorge Olaya | Términos de referencia para contratación de consultoría para la verificación del cumplimiento de implementación del Plan de manejo ambiental de supervisión y seguimiento socio ambiental por parte de constructores de la troncal No 1 | ago-03 |
| Dra. Alicia Ribera | Elaboración del proyecto de Ordenanza, reglamento general, del sistema Integrado de Transporte masivo de Guayaquil "Sistema Metrovía" y de los instrumentos para la concesión de la troncal Guasmo río Daule | nov-03 |
| Ing. Víctor Buri García | Aforo de trafico de la Cdla Urdesa central en intersecciones de 17 calles | jun-04 |
| Chamdra | Manual de identidad corporativa del proyecto de transporte no motorizado Bicivía | feb-07 |
| Ing. Pablo Molina | Diseño físico de semaforización centralizada para el sistema de transporte masivo urbano Troncal 3 centro - terminal Bastión Popular | sep-05 |
| MK Trends | Evaluación cualitativa y cuantitativa del Proyecto de transporte no Motorizado "Bicivía para la ciudad de Guayaquil” | nov-05 |
| GEOSIMA | Glosario de términos del sistema de información geográfico Municipal Etapa piloto 2006 | jul-06 |
| GEOSIMA | Propuesta inicial para la construcción de la Unidad SIGMU | oct-06 |
| Lcda. Maureen López | Asistencia técnica de gestión social para el proyecto barrios de excelencia, Mapasingue este, Planos de los sectores de intervención | jun-03 |
| Lcda. Maureen López | Asistencia técnica en gestión social para el fortalecimiento de la replicación del proyecto barrios de excelencia | jul-04 |
| Dr. Emiliano Rodríguez Guerra | Evaluación del modelo de acción social y desarrollo del Plan estratégico 2005.2010 de la dirección de Acción Municipal y educación | ago-06 |
| Econ. Gina Ávila Salazar | Asistencia técnica en gestión social y productiva Proyectos regeneración urbana del Cerro Santa Ana. Informe final | may-03 |
| Dra. Gladys Romoleroux | Asistencia técnica en gestión social y productiva Proyectos regeneración urbana del Cerro Santa Ana. Respuestas a Observaciones | ago-03 |
| Dra. Gladys Romoleroux | Asistencia técnica para el diseño de metodología de trabajo con ciegos. Estructura y organización niveles y ámbito de gestión, organigramas, propósito y líneas matrices.  Asistencia técnica para el diseño de metodología de trabajo con ciegos. Fortalecimiento institucional. Zonas de desarrollo próximo y plan estratégico  Asistencia técnica para el diseño de metodología de trabajo con ciegos. Plan de inclusión de los niños y niñas con ceguera y baja visión del sistema de educación básica | dic-03 |
| Dra. Gladys Romoleroux | Asistencia técnica para el diseño de metodología de trabajo con ciegos. Registro de evaluación. Habilidades, destrezas y conocimiento | ene-04 |
| Dra. Gladys Romoleroux | Asistencia técnica para el diseño de metodología de trabajo con ciegos. Currículo ecológico-contextual | ene-04 |
| Dra. Gladys Romoleroux | Asistencia técnica para el diseño de metodología de trabajo con ciegos. Propuesta de tercerización de los servicios.  Asistencia técnica para el diseño de metodología de trabajo con ciegos. Desarrollo técnico | may-04 |
| Dra. Gladys Romoleroux | Asistencia técnica para el diseño de metodología de trabajo con ciegos. Informe final | jun-04 |
| SOFTLAND | Estudio sobre la pobreza Guayaquil, calculo del indice NBI, proyección 2005 | jun-06 |
| SOFTLAND | Estudio sobre la pobreza Guayaquil. Estudio comparativo de los indicadores de necesidades básicas insatisfechas (NBI y CAPECO) Documento final | jul-06 |
| SOFTLAND | Estudio sobre la pobreza Guayaquil. Estudio comparativo de los indicadores de necesidades básicas insatisfechas (NBI y CAPECO) Anexo | jul-06 |
| Negocios y estrategias | Objetivos de desarrollo del milenio. Medición de percepciones. Informe final | jun-07 |
| Mercaper | Evaluación de la percepción, conocimiento, actitudes y conducta, hacia le VIH-SIDA | mar-04 |
| Econ. Leonardo Sánchez Aragón | Modelos causales de los ODM 1 (Pobreza), ODM 2(Educación) y ODM 3 (Genero) | ago-07 |
| Econ. Alberto Parahnos | Informe de misiones 2002 - 2005 | 2002-2005 |
| Ing. David Wong | Sistematización de documentos Feria de Gobernabilidad. Convenios de transferencia de conocimientos y procedimientos para acceso a eventuales créditos no reembolsable. Primer informe | dic-04 |
| Ing. David Wong | Sistematización de documentos Feria de Gobernabilidad. Convenios de transferencia de conocimientos y procedimientos para acceso a eventuales créditos no reembolsable. Segundo informe | feb-05 |
| Ing. David Wong | Sistematización de documentos Feria de Gobernabilidad. Convenios de transferencia de conocimientos y procedimientos para acceso a eventuales créditos no reembolsable. Tercer informe | mar-05 |

Con el informe de registro de las consultorías se procedió a revisar los archivos físicos de cada uno de los procesos de contratación y los informes de los productos entregados, con el fin de analizar el alcance de la contratación, cumplimiento en la ejecución, presupuesto devengado y el impacto en los objetivos del proyecto. Bajo este esquema se encontraron los productos relacionados a las siguientes contrataciones:

TABLA 4: Consultorías contratadas y asociadas a cada objetivo del proyecto

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivo | Líneas de contratación | Objeto | Productos | Cumplimiento de objetivos |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Legislación Municipal recopilada y clasificada | Proporcionar a la Municipalidad mediante un cuerpo de normas legales depurado, actualizado y consolidado en condiciones de absorber y/o asimilar la legislación posterior, sea esta ordenanza o reglamento, sustento jurídico para las acciones/decisiones que deben tomar dentro del campo de sus competencias | Un cuerpo legal de ordenanzas actualizado, clasificado y consolidado, en condiciones de absorber y/o asimilar la legislación posterior, sea esta ordenanza, reglamento, así como las consultas absueltas por el procurador general del Estado. (Años 2000-2003) | 10 |
| Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción de impacto ambiental | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Dar soporte permanente a la elaboración del Plan de Racionalización de Transporte Masivo y del piloto, al mismo tiempo examinar los avances de lo realizado.  Orientar las acciones que se pretender seguir durante los años 2002 -2003, hasta que se implemente el proyecto piloto. | Archivos digitales de texto y grafico, como en programas que serán determinados para la municipalidad. | 10 |
| Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción de impacto ambiental | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Participar en la finalización de los estudios del Plan de Transporte Masivo Rápido de Guayaquil y del Proyecto piloto.  Preparar término de referencia. | Informe mensual avance de su labor, en donde se anexen los productos obtenidos durante el respectivo mes y un informe final con las conclusiones del trabajo y recomendaciones para dar continuidad a los propuesto. | 10 |
| Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción de impacto ambiental | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Elaborar los informes referentes al Plan de Circulación de las líneas troncales I; II; III, los mismos que se realizaran a nivel definitivo sobre la base de los trabajos realizados hasta el momento. | Plan Actualizado de circulación de la Troncal I, II, III.  Informe de diseño de la Troncal II.  Plan de capacitación con temas de estudio para el personal técnico municipal sobre transito y transporte de circulación y seguridad y educación.  Seminario dictado e Informe y resultados sobre Señalización y Semaforización.  Informe sobre el sistema de operación integrador tecnológico, en proceso de contratación para la fundación transporte.  Informe sobre el sistema de fiscalización de operaciones, mantenimiento, seguridad y limpieza en estudio por la Fundación Transporte.  Informe de la implantación y puesta en marca del sistema Metrovía. | 10 |
| Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción de impacto ambiental | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Apoyo a las funciones del Proyecto y coordinación de actividades entre los actores involucrados. | Informe mensual de avance de su labor, en donde se anexen los productos obtenidos durante el respectivo mes y un informe final que evidencia el estado de los proyectos a la fecha de finalización del contrato.  Seguimiento de asuntos pendientes.  Apoyo al Director Nacional de Proyectos.  Desarrollo de acciones que permitan la identificación de recursos no rembolsables a los cuales la municipalidad podría acceder y encaminar dichas informaciones al Director Nacional de Proyectos.  Elaboración de términos de referencia para los componentes técnicos del proyecto. | 10 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Taller de indicadores Urbanos | Fortalecer capacidades | Taller | 6 |
| Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción de impacto ambiental | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Implementar estrategias activas de intervención pedagógicas para ciegos.  Brindar acompañamiento a los maestros en el proceso de desarrollo del pensamiento en el aula.  Crear instrumentos de evaluación que permitan ubicar a los estudiantes de acuerdo a sus conocimientos y condiciones. | Documento de estrategia activa de intervención pedagógica.  Restructuración la oferta de servicios de la escuela para ciegos.  Diseño del proceso de inclusión escolar y social. Pruebas de habilidades y destrezas por año de acuerdo a la reforma curricular. Propuestas de tercerización de servicios. | 10 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Asesorar la culminación de los estudios e implantación Plan de Racionalización del transporte masivo.  Preparar términos de referencia.  Emitir opinión técnica sobre los informes de consultoría.  Evaluar y asesorar las actividades establecidas en el programa PTMR. | Informe mensual de avance de su labor, en donde se anexen los productos obtenidos durante el respectivo mes y un informe final con las conclusiones del trabajo y recomendaciones para dar continuidad a lo propuesto. | 10 |
|
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Asesoría de tránsito y transporte para la planificación urbana. Apoyo a la fundación de transportes urbano para Guayaquil. Troncal I.  Apoyo de la construcción de los diseños definitivos y la construcción de la Troncal III (Bastión Popular- Centro)  Apoyo técnico de los estudios y diseños definitivos de la Troncal II y IV.  Preparar términos de referencia.  Programar actividades de capacitación. | Informe mensual de avance de su labor, en donde se anexen los productos obtenidos durante el respectivo mes y un informe final con las conclusiones del trabajo y recomendaciones para dar continuidad a lo propuesto. | 10 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Sistema de Información Geográfico Municipal (SIGMU) para el Municipio de Guayaquil. Piloto 2006 | Sistema piloto Georeferenciado del SIGMU | Diseño de prototipo funcional de interface gráfica para las unidades orgánicas del Municipio.  Propuesta inicial para la construcción de la unidad SIGMU incluyendo organigrama interno equipo técnico profesional y reglamento interno.  Propuesta de plan de implantación para el SIGMU. | 10 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Estudio y diseño del paso elevado que une a la ciudadela Montebello con la terminal Bastión Popular ubicado sobre la Av. Marcel Laniado. |  | Diseños del paso elevado que unen la ciudadela Montebello con la terminal Bastión Popular. | 10 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Apoyo en la moderación de demanda que permita a la definición de las características operacionales y los respectivos ajustes para la operación de diferentes modalidades. | Simulación de la demanda de viaje de las 3 primeras Troncales de la ciudad de Guayaquil.  Simulación de viaje de transporte público. | 10 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Rediseño de la imagen gráfica institucional de la división de salud e higiene.  Creación de una serie de piezas graficas y un CD para la continuidad de sus acciones | Diseño de logotipo, carpetas, trípticos, volantes, banners. | 8 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Apoyo de la Municipalidad de Guayaquil Fase II | El proyecto ha planteado en su primera fase la investigación y testeo de mercado, para la precepción y aceptación ciudadana del proyecto y, el estudio de una imagen creativa y grafica adecuada a esta iniciativa. | Diseño de Logotipo (incluye papelería y manual básico). Manual de identidad corporativa (incluye manual, tríptico, carpeta y brochoures). Señalización. Diseño de página web. | 8 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Función de las direcciones de planificación y transporte | Análisis de responsabilidades, funciones de los puestos actuales y perfiles del personal que colabora en las direcciones de Planificación y transporte, con el fin de plantear una nueva estructura orgánico funcional, que le permita cumplir con las competencias resultantes de la fusión | Propuesta de una nueva estructura orgánico funcional. Descripción de puesto y funciones. Plan de capacitación acorde a las necesidades de cada puesto. Detalle de competencia que podrá abordar la nueva dirección con los recursos resultantes de la fusión. | 10 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Apoyo de la Municipalidad de Guayaquil Fase II | Ordenanza y reglamento general del sistema integrado del transporte masivo urbano de Guayaquil. Instrumentos de la concesión dela Troncal Guasmo rio Daule- Estudiar, recomendar y elaborar los instrumentos necesarios para el desarrollo del proceso de selección de operadores del sistema de transporte, del operador del sistema de recaudo y de los encargados de las actividades conexas (vigilancia, mantenimiento, higiene, publicidad, y fiscalización de la operación) | Proyecto de bases de licitación para la contratación de los operadores del sistema de transporte integrado. Proyecto de Ordenanza del Reglamento del Sistema de Transporte Integrado de Guayaquil. Proyecto de bases de licitación para la contratación del sistema de recaudación. Proyecto base de licitación para la contratación de la operación del sistema de seguridad mantenimiento e higiene | 10 |
| Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros de la Municipalidad de Guayaquil. | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Rediseño geométrico de la Av. Raúl clemente Huerta, considerando que la ubicación de los carriles exclusivos (2) de la troncal 1, se desarrolle junto a la actual acera sur del tramo comprendido Av. Abdón Calderón y Terminal de Integración del Guasmo. Lo que estarán separados a través de un parterre con los dos carriles de servicio que se desarrollaran junto la acera norte del mencionado tramo. Rediseñar el pavimento del carril exclusivo del tramo de la calle Pedro Carbo, entre Vélez y 9 de Octubre considerando la remoción total de pavimento existente. (Pedro Carbo entre Aguirre y Luque) Y la fundición de una loza de protección de la tubería de aguas lluvias de 48 pulgadas que serán instaladas por Interagua | Planos, memorias técnicas, presupuestos y costos unitario del rediseño geométrico de la Av. Raúl Clemente Huerta, desde la Av. Abdón Calderón | 10 |
| Apoyar el proceso de consecución de fondos no reembolsables emprendidos por la MIMG | Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Reuniones de trabajo | Proporcionar un salto de calidad y jerarquía en la actual unidad K-BEDE para que se organicen de modo de servir de canal de enlace y discusión técnica y financiera entre la muy ilustre Municipalidad de Guayaquil y las Agencias Financiadoras en general | 10 |
| Apoyar la consolidación de la DASE (Dirección de Acción Social y Educación) como punto focal municipal para la coordinación y promoción de la acción social local, en concertación con los actores del desarrollo. | Fortalecimiento de la replicación del proyecto Barrios de Excelencia | Procesamiento de información socioeconómica del sector y definición de indicadores de impacto. Plan de mejoramiento barrial integral. Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en su autogestión y gestión, que garantice la sostenibilidad del proyecto en su replicación y ampliación de cobertura hacia sectores aledaños. Establecer los mecanismos de sostenibilidad del proyecto barrios de excelencia, específicamente en la etapa de "replicación". Definir los procesos de seguimiento de los barrios implementados a través del proyecto barrios de excelencia, visualizando la aplicación del manual del buen ciudadano. Transferencia de la metodología aplicada en la implementación de la etapa de "replicación del proyecto de barrios de excelencia" | Informe de líneas de base de los sectores a intervenirse a través del proyecto" barrios de excelencia". Plan de replicación del proyecto barrios de excelencia de cada uno de los barrios intervenidos en la primera etapa "calle modelo". Organizaciones comunitarias de los sectores intervenidos fortalecidos y comprometidos con un cronograma de intervención de los barrios a replicarse en sus sectores de influencia. Mecanismo de sostenibilidad del proyecto barrios de excelencia específicamente de la etapa de "replicación". Programa de capacitación para el fortalecimiento de los comités de barrios de Excelencia. Manual de buen ciudadano validado, con las recomendaciones para su aprobación y puesta en vigencia. Propuesta del proceso de seguimiento y monitoreo de los barrios de excelencia implementados en sus dos etapas. | 8 |
| PROMEDIO | | | | 9,5 |

En el proceso de revisión del cronograma de ejecución de las consultorías realizadas en el proyecto, el 33% presenta ampliaciones de los plazos de ejecución, en especial las consultorías que tienen relación a dar el soporte al objetivo 2 del proyecto.

En los cuales encontramos a los consultores Ing. Cesar Arias y el Ing. Jaime Erazo a quienes tiene varias solicitudes de ampliación en la ejecución de sus actividades, en especial por ser parte fundamental en el soporte del diseño para la construcción de la Troncales de la Metrovía.

El proyecto muestra el 91% de efectividad en el cumplimiento de las actividades programadas. Para cada consultoría se detalla en la Tabla 5 la descripción del índice de cumplimiento y efectividad del cronograma.

TABLA 5: Cronograma de ejecución del proyecto

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| LÍNEAS DE CONTRATACIÓN | OBJETO | FECHA DE REALIZACIÓN | | | | | TIEMPO PLANIFICADO | TIEMPO DE EJECUCION | EFECTIVIDAD EN LA EJECUCION |
| DESDE | HASTA | AMPLIACIÓN | OFICIO DE AMPLIACIÓN | FECHA DE ENTREGA |
| Legislación Municipal recopilada y clasificada | Proporcionar a la Municipalidad mediante un cuerpo de normas legales depurado, actualizado y consolidado en condiciones de absorber y/o asimilar la legislación posterior, sea esta ordenanza o reglamento, sustento jurídico para las acciones/decisiones que deben tomar dentro del campo de sus competencias | 11-sep-03 | 28-oct-03 | 29-nov-03 | Oficio NNU-2003-0211, con fecha 4 de Noviembre del 2003 | 10-dic-03 | 47 | 79 | 59% |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Dar soporte permanente a la elaboración del Plan de Racionalización de Transporte Masivo y del piloto, al mismo tiempo examinar los avances de lo realizado.  Orientar las acciones que se pretender seguir durante los años 2002 -2003, hasta que se implemente el proyecto piloto. | 04-ago-02 | 03-nov-02 | 03-ene-03 | Con Oficio NN.UU-2002-218, con fecha 18 de Noviembre del 2002 | 03-ene-03 | 91 | 152 | 60% |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Participar en la finalización de los estudios del Plan de Transporte Masivo Rápido de Guayaquil y del Proyecto piloto.  Prepara término de referencia. | 04-ene-03 | 03-ene-04 | 03-jul-04 | Con Oficio NN.UU-2003-0248, con fecha Diciembre 10 del 2003 | 30-jun-05 | 364 | 908 | 59% |
| 03-oct-04 | Con Oficio NN.UU-2004-063, con fecha Abril 28 del 2004 |
| 03-ene-05 | Con Oficio NN.UU-2004-143-con fecha Septiembre 21 del 2004 |
| 30-jun-05 | Con oficio NN.UU-2004-191, con fecha Diciembre 31 del 2004 |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Elaborar los informes referentes al Plan de Circulación de las líneas troncales I;II;III, los mismos que se realizaran a nivel definitivo sobre la base de los trabajos realizados hasta el momento. | 01-sep-05 | 29-dic-05 |  | No hay Ampliación | 29-dic-05 | 119 | 119 | 100% |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Apoyo a las funciones del Proyecto y coordinación de actividades entre los actores involucrados. | 10-may-04 | 08-ago-04 |  | No hay Ampliación | 08-ago-04 | 90 | 90 | 100% |
| Taller de indicadores Urbanos | Fortalecer capacidades | 29-oct-07 | 30-oct-07 |  | No hay Ampliación | 30-oct-07 | 1 | 1 | 100% |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Implementar estrategias activas de intervención pedagógicas para ciegos.  Brindar acompañamiento a los maestros en el proceso de desarrollo del pensamiento en el aula.  Crear instrumentos de evaluación que permitan ubicar a los estudiantes de acuerdo a sus conocimientos y condiciones. | 01-ago-03 | 31-may-04 |  | No hay Ampliación | 22-jun-04 | 304 | 304 | 100% |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Asesorar la culminación de los estudios e implantación Plan de Racionalización del transporte masivo.  Preparar términos de referencia.  Emitir opinión técnica sobre los informes de consultoría.  Evaluar y asesorar las actividades establecidas en el programa PTMR. | 02-ene-03 | 30-jun-03 | 31-dic-03 | Con oficio NN.UU-2003-0131 con fecha 8 de Julio del 2003 | 31-dic-05 | 363 | 1278 | 59% |
|
| 30-jun-04 | Con oficio NN.UU-2003-248 con fecha 10 de Diciembre del 2003 |
| 30-dic-04 | Con oficio NN.UU-2004-145 con fecha Febrero 22 del 2004 |
| 30-jun-05 | Con oficio NN.UU-2004-191 con fecha 31 de Diciembre del 2004 |
| 31-dic-05 | Con oficio NN.UU-2005-063 con fecha 29 de Junio del 2005 |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Asesoría de tránsito y transporte para la planificación urbana. Apoyo a la fundación de transportes urbano para Guayaquil. Troncal I.  Apoyo de la construcción de los diseños definitivos y la construcción de la Troncal III (Bastión Popular- Centro)  Apoyo técnico de los estudios y diseños definitivos de la Troncal II y IV .  Preparar términos de referencia.  Programar actividades de capacitación. | 02-ene-06 | 31-dic-06 |  | No hay Ampliación | 02-ene-07 | 363 | 363 | 100% |
| Sistema de Información Geográfico Municipal (SIGMU) para el Municipio de Guayaquil. Piloto 2006 | Sistema piloto Georeferenciado del SIGMU | 16-jun-06 | 13-sep-06 |  | No hay Ampliación | 11-oct-06 | 89 | 89 | 100% |
| Estudio y diseño del paso elevado que une a la ciudadela Montebello con la terminal Bastión Popular ubicado sobre la Av. Marcel Laniado. |  | 09-feb-05 | 02-mar-05 |  | No hay Ampliación | 04-mar-05 | 21 | 21 | 100% |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Apoyo en la moderación de demanda que permita a la definición de las características operacionales y los respectivos ajustes para la operación de diferentes modalidades. | 16-feb-03 | 22-feb-03 |  | No hay Ampliación | 22-feb-03 | 6 | 6 | 100% |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Rediseño de la imagen gráfica institucional de la división de salud e higiene.  Creación de una serie de piezas graficas y un CD para la continuidad de sus acciones | 16-nov-07 | 16-ene-08 |  | No hay Ampliación | 09-ene-08 | 61 | 61 | 100% |
| Apoyo de la Municipalidad de Guayaquil Fase II | El proyecto ha planteado en su primera fase la investigación y testeo de mercado, para la precepción y aceptación ciudadana del proyecto y, el estudio de una imagen creativa y grafica adecuada a esta iniciativa. | 09-oct-06 | 20-nov-06 |  | No hay Ampliación | 20-nov-06 | 42 | 42 | 100% |
| Función de las direcciones de planificación y transporte | Análisis de responsabilidades, funciones de los puestos actuales y perfiles del personal que colabora en las Direcciones de Planificación y transporte, con el fin de plantear una nueva estructura orgánico funcional, que le permita cumplir con las competencias resultantes de la fusión | 21-jun-04 | 04-ago-04 |  | No hay oficio de ampliación de plazo, ni aceptación del producto | 12-ene-05 | 44 | 44 | 100% |
| Apoyo de la Municipalidad de Guayaquil Fase II | Ordenanza y reglamento general del sistema integrado del transporte masivo urbano de Guayaquil. Instrumentos de la concesión dela Troncal Guasmo rio Daule- Estudiar, recomendar y elaborar los instrumentos necesarios para el desarrollo del proceso de selección de operadores del sistema de transporte, del operador del sistema de recaudo y de los encargados de las actividades conexas (vigilancia, mantenimiento, higiene, publicidad, y fiscalización de la operación) | 25-jun-03 | 23-oct-03 |  | No hay Ampliación | 16-dic-03 | 120 | 120 | 100% |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Rediseño geométrico de la Av. Raúl clemente Huerta, considerando que la ubicación de los carriles exclusivos (2) de la troncal 1, se desarrolle junto a la actual acera sur del tramo comprendido Av. Abdón Calderón y Terminal de Integración del Guasmo. Lo que estarán separados a través de un parterre con los dos carriles de servicio que se desarrollaran junto la acera norte del mencionado tramo. Rediseñar el pavimento del carril exclusivo del tramo de la calle Pedro Carbo, entre Vélez y 9 de Octubre considerando la remoción total de pavimento existente. (Pedro Carbo entre Aguirre y Luque) Y la fundición de una loza de protección de la tubería de aguas lluvias de 48 pulgadas que serán instaladas por Interagua | 11-ago-03 | 30-ago-03 |  | No hay Ampliación | 30-ago-03 | 19 | 19 | 100% |
| Fortalecimiento de la replicación del proyecto Barrios de Excelencia | Procesamiento de información socioeconómica del sector y definición de indicadores de impacto. Plan de mejoramiento barrial integral. Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en su autogestión y gestión, que garantice la sostenibilidad del proyecto en su replicación y ampliación de cobertura hacia sectores aledaños. Establecer los mecanismos de sostenibilidad del proyecto barrios de excelencia, específicamente en la etapa de "replicación". Definir los procesos de seguimiento de los barrios implementados a través del proyecto barrios de excelencia, visualizando la aplicación del manual del buen ciudadano. Transferencia de la metodología aplicada en la implementación de la etapa de "replicación del proyecto de barrios de excelencia" | 29-oct-03 | 28-jun-04 | 30-jul-04 | Con oficio DASE-2004-01430, del julio 12 del 2004 | 10-ago-04 | 243 | 243 | 100% |
| EFECTIVIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | | | 91% |

TABLA 6: Presupuesto de las consultorías del proyecto

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| LINEAS DE CONTRATACIÓN | OBJETO | PRESUPUESTO | AMPLIACIÓN DE PRESUPUESTO | OFICIO DE AMPLIACIÓN |
| Legislación Municipal recopilada y clasificada | Proporcionar a la Municipalidad mediante un cuerpo de normas legales depurado, actualizado y consolidado en condiciones de absorber y/o asimilar la legislación posterior, sea esta ordenanza o reglamento, sustento jurídico para las acciones/decisiones que deben tomar dentro del campo de sus competencias | $ 600,00 | $ 600,00 | Oficio NNU-2003-0211, con fecha 4 de Noviembre del 2003 |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Dar soporte permanente a la elaboración del Plan de Racionalización de Transporte Masivo y del piloto, al mismo tiempo examinar los avances de lo realizado.  Orientar las acciones que se pretender seguir durante los años 2002 -2003, hasta que se implemente el proyecto piloto. | $ 8.400,00 | $ 5.600,00 | Con Oficio NN.UU-2002-218, con fecha 18 de Noviembre del 2002 |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Participar en la finalización de los estudios del Plan de Transporte Masivo Rápido de Guayaquil y del Proyecto piloto.  Preparar término de referencia. | $ 36.000,00 | $ 18.000,00 | Con Oficio NN.UU-2003-0248, con fecha Diciembre 10 del 2003 |
| $ 10.320,00 | Con Oficio NN.UU-2004-063, con fecha Abril 28 del 2004 |
| $ 10.320,00 | Con Oficio NN.UU-2004-143-con fecha Septiembre 21 del 2004 |
| $ 20.640,00 | Con oficio NN.UU-2004-191, con fecha Diciembre 31 del 2004 |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Elaborar los informes referentes al Plan de Circulación de las líneas troncales I;II;III, los mismos que se realizaran a nivel definitivo sobre la base de los trabajos realizados hasta el momento. | $ 20.000,00 |  |  |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Apoyo a las funciones del Proyecto y coordinación de actividades entre los actores involucrados. | $ 7.000,00 |  |  |
| Taller de indicadores Urbanos | Fortalecer capacidades | $ 1.500,00 |  |  |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Implementar estrategias activas de intervención pedagógicas para ciegos.  Brindar acompañamiento a los maestros en el proceso de desarrollo del pensamiento en el aula.  Crear instrumentos de evaluación que permitan ubicar a los estudiantes de acuerdo a sus conocimientos y condiciones. | $ 15.000,00 |  |  |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Asesorar la culminación de los estudios e implantación Plan de Racionalización del transporte masivo.  Preparar términos de referencia.  Emitir opinión técnica sobre los informes de consultoría.  Evaluar y asesorar las actividades establecidas en el programa PTMR. | $ 27.000,00 | $ 27.180,00 | Con oficio NN.UU-2003-0131 con fecha 8 de Julio del 2003 |
| $ 18.000,00 | Con oficio NN.UU-2003-248 con fecha 10 de Diciembre del 2003 |
| $ 13.590,00 | Con oficio NN.UU-2004-145 con fecha Febrero 22 del 2004 |
| $ 27.180,00 | Con oficio NN.UU-2004-191 con fecha 31 de Diciembre del 2004 |
| $ 27.180,00 | Con oficio NN.UU-2005-063 con fecha 29 de Junio del 2005 |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Asesoría de tránsito y transporte para la planificación urbana. Apoyo a la fundación de transportes urbano para Guayaquil. Troncal I.  Apoyo de la construcción de los diseños definitivos y la construcción de la Troncal III (Bastión Popular- Centro)  Apoyo técnico de los estudios y diseños definitivos de la Troncal II y IV.  Preparar términos de referencia.  Programar actividades de capacitación. | $ 54.360,00 |  |  |
| Sistema de Información Geográfico Municipal (SIGMU) para el Municipio de Guayaquil. Piloto 2006 | Sistema piloto Georeferenciado del SIGMU | $ 28.500,00 |  |  |
| Estudio y diseño del paso elevado que une a la ciudadela Montebello con la terminal Bastión Popular ubicado sobre la Av. Marcel Laniado. |  | $ 18.135,00 |  |  |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Apoyo en la moderación de demanda que permita a la definición de las características operacionales y los respectivos ajustes para la operación de diferentes modalidades. | $ 3.250,00 |  |  |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil en la Fase II | Rediseño de la imagen gráfica institucional de la división de salud e higiene .  Creación de una serie de piezas graficas y un CD para la continuidad de sus acciones | $ 6.380,00 | $ 785,00 |  |
| Apoyo de la Municipalidad de Guayaquil Fase II | El proyecto ha planteado en su primera fase la investigación y testeo de mercado, para la precepción y aceptación ciudadana del proyecto y, el estudio de una imagen creativa y grafica adecuada a esta iniciativa. | $ 9.830,00 |  |  |
| Función de las direcciones de planificación y transporte | Análisis de responsabilidades, funciones de los puestos actuales y perfiles del personal que colabora en las Direcciones de Planificación y transporte, con el fin de plantear una nueva estructura orgánico funcional, que le permita cumplir con las competencias resultantes de la fusión | $ 12.000,00 |  |  |
| Apoyo de la Municipalidad de Guayaquil Fase II | Ordenanza y reglamento general del sistema integrado del transporte masivo urbano de Guayaquil. Instrumentos de la concesión dela Troncal Guasmo rio Daule- Estudiar, recomendar y elaborar los instrumentos necesarios para el desarrollo del proceso de selección de operadores del sistema de transporte, del operador del sistema de recaudo y de los encargados de las actividades conexas (vigilancia, mantenimiento, higiene, publicidad, y fiscalización de la operación) | $ 63.770,00 |  |  |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Rediseño geométrico de la Av. Raúl clemente Huerta, considerando que la ubicación de los carriles exclusivos (2) de la troncal 1, se desarrolle junto a la actual acera sur del tramo comprendido Av. Abdón Calderón y Terminal de Integración del Guasmo. Lo que estarán separados a través de un parterre con los dos carriles de servicio que se desarrollaran junto la acera norte del mencionado tramo. Rediseñar el pavimento del carril exclusivo del tramo de la calle Pedro Carbo, entre Vélez y 9 de Octubre considerando la remoción total de pavimento existente. (Pedro Carbo entre Aguirre y Luque) Y la fundición de una loza de protección de la tubería de aguas lluvias de 48 pulgadas que serán instaladas por Interagua | $ 9.000,00 |  |  |
| Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil | Reuniones de trabajo | $ 0,00 |  |  |
| Fortalecimiento de la replicación del proyecto Barrios de Excelencia | Procesamiento de información socioeconómica del sector y definición de indicadores de impacto. Plan de mejoramiento barrial integral. Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en su autogestión y gestión, que garantice la sostenibilidad del proyecto en su replicación y ampliación de cobertura hacia sectores aledaños. Establecer los mecanismos de sostenibilidad del proyecto barrios de excelencia, específicamente en la etapa de "replicación". Definir los procesos de seguimiento de los barrios implementados a través del proyecto barrios de excelencia, visualizando la aplicación del manual del buen ciudadano. Transferencia de la metodología aplicada en la implementación de la etapa de "replicación del proyecto de barrios de excelencia" | $ 40.000,00 |  |  |
|  | TOTAL | $ 360.725,00 | $ 179.395,00 | $ 540.120,00 |

En relación al presupuesto de ejecución del proyecto, en los siguientes gráficos se presenta el presupuesto total invertido por el GAD de Guayaquil y el PNUD, así como la ejecución del presupuesto por cada año. De acuerdo a lo establecido en la matriz de marco lógico el presupuesto programado para el proyecto fue de US $957.200,00 de lo cual lo total gastado hasta el año 2011 asciende US $2.638.580,30, que sobrepasa de sobremanera al presupuesto establecido.

El GAD de Guayaquil destino más recursos a materializar el proyecto. En relación al tema del control financiero, en los archivos se encontraron solamente reportes anuales de ejecución, no hubo un documento de planificación de la ejecución presupuestaria de las actividades programadas por el GAD de Guayaquil. En términos de eficiencia financiera la ejecución pasa el 100% de cumplimiento del presupuesto designado.

GRAFICO 1: Presupuesto total devengado en el proyecto

GRAFICO 2: Ejecución del presupuesto del proyecto

**Resultados del Proyecto y Sustentabilidad**

Tomando en consideración al análisis de cada uno de los objetivos del proyecto se plantea la siguiente evaluación de impacto de los componentes del proyecto:

TABLA 7: Matriz de impacto de los objetivos del proyecto

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivos | Resultados | Cumplimiento de las Actividades | Cumplimiento en Cronograma | Cumplimiento en presupuesto | Impacto | Sostenible en el Tiempo |
| Objetivo especifico 1: Apoyar la implementación de los nuevos procesos administrativos, técnicos y financieros del GAD de Guayaquil. | 1. Catastro técnico e inmobiliario cantonal terminado para ser utilizado como base de datos para la planificación y la recaudación de tributos, por medio de la incorporación del catastro rural al catastro urbano existente, y el perfeccionamiento de las operaciones catastrales. | 9 | 8 | 10 | 90% | Se cumplieron con las actividades programadas en el desarrollo de este objetivo, sin embargo no se materializo la puesta en marcha de los sistemas SIGCA y SIGMU, por no tener la compatibilidad adecuada en el sistema de elaboración. El proyecto continuo pero se utilizó otra plataforma para hacerlo, descartando el uso del sistema financiado en el proyecto |
| 2. Sistema de Información Municipal (SIM) finalizado e incorporados los Sistemas de Información Geográfica Catastral (SIGCA) y de Información Geográfica Municipal (SIGMU) | 5 | 6 | 10 | 70% |
| 3. Metodología para simplificación de trámites municipales lista y a disposición de las Direcciones con algunos trámites seleccionados (en dos o tres Direcciones distintas). | 8 | 8 | 10 | 87% |
| 4. Estrategias para la tercerización de servicios sociales prestados por la Municipalidad para la gestión local y comunitaria, lista y en proceso de implementación. | 9 | 8 | 10 | 90% |
| 5. Funcionarios municipales, seleccionados/as en niveles jerárquicos y áreas estratégicas, más capacitados/as y mejor aprovechados/as | 7 | 8 | 10 | 83% |
| 6. Alianzas estratégicas con otros municipios para el intercambio de experiencias en gestión municipal en proceso de ejecución. | 5 | 8 | 10 | 77% |
| Objetivo Específico 2: Apoyar las iniciativas tendientes a lograr un transporte público más eficiente y con más calidad, incorporando estándares de reducción del impacto ambiental. | 1 Dos ejes adicionales de transporte troncal diseñados y en proceso de implementación. | 10 | 8 | 7 | 83% | Se cumplió con las actividades del proyecto, y se genero un modelo de sustentabilidad del mismo administrado por la Fundación Metrovía que se encarga del manejo del sistema interconectado de buses |
| 2. Propuesta de marco institucional definida entre el GAD de Guayaquil, la CTG y los transportistas, que permita una racionalización del transporte de Guayaquil. | 10 | 8 | 6 | 80% |
| 3. GAD de Guayaquil fortalecida como ente de planificación física –territorial del transporte y circulación. | 10 | 8 | 7 | 83% |
| 4. Servicio de transporte troncal transferido a ente local independiente del GAD de Guayaquil acorde a los lineamientos de la planificación municipal. | 10 | 8 | 8 | 87% |
| 5. Plan de fortalecimiento de las empresas de transporte convencional diseñado | 10 | 8 | 8 | 87% |
| Objetivo Especifico 3: Apoyar a la consolidación de la DASE como punto focal municipal para la coordinación y promoción de la acción social local, en concertación con los actores del desarrollo. | 1. Normativa para la Participación ciudadana diseñada | 8 | 10 | 10 | 93% | Se cumplió con las actividades de este objetivo, en especial énfasis con varias acciones de acción social |
| 2. Subsistema de Información Social, integrante del Sistema de Información Municipal (SIM), en proceso de implementación. | 8 | 8 | 10 | 87% |
| 3. Programas sectoriales específicos diseñados y en proceso de ejecución. | 9 | 10 | 10 | 97% |
| 4. Modelos locales de promoción para la generación de empleos diseñados y en proceso de implementación. | 5 | 8 | 10 | 77% |
| Objetivo Especifico 4: Apoyar el proceso de consecución de fondos no reembolsables emprendidos por el GAD de Guayaquil | 1. Perspectivas de nuevas fuentes identificadas y analizadas. | 7 | 10 | 10 | 90% | Se cumplieron con las actividades previstas en este objetivo, pero no se materializó el equipo que gestione la búsqueda de fondos |
| 2. Recursos no reembolsables gestionados. | 8 | 10 | 10 | 93% |
|  |  | Impacto del proyecto | | | 85% |  |

Se pudo determinar mediante un análisis del cumplimiento del alcance de las actividades programadas, cronograma planificado, presupuesto comprometido y devengado, calidad de las entrega de las consultorías y proceso administrativo nos índice de calificación de impacto del cumplimiento con las metas establecidas de un 85%.

Dentro de las primeras acciones que realizó el GAD de Guayaquil fue enfocar toda la capacidad al cumplimiento del objetivo 2 del proyecto el cual se encuentra en funcionamiento y es sostenible administrativa y financieramente en el tiempo. Además dentro de este contexto, este objetivo representa las acciones más visibles en cuanto a la entrega de obra. Para validar la aceptación de esta obra se realizaron entrevistas a los usuarios de las secciones de la Metrivía, en el que indiscutiblemente manifiestan que es una obra importante para la ciudad de Guayaquil y para los habitantes en cuanto a la facilidad de movilizarse.

En cuanto al primer objetivo del proyecto se pudo observar que las actividades se realizaron de acuerdo a lo planificado. Se realizaron pruebas de los sistemas en cuestión y quedo todo para la implementación del departamento de sistema, sin embargo la compatibilidad con la que se trabajaron los dos sistemas no permita la interacción de los mismo, por lo que se dejo el sistema aun lado. El proyecto se ejecuto en otro sistema que facilitaba la interacción de las direcciones comprometidas con el manejo de esta información.

En el objetivo 3 se enfocaron en fortalecer la consolidación dela DASE, así como el impulso de varias programas de acción social que generaron un gran impacto en las actividades de esta área en cuestión.

Para el objetivo 4 se trabajo en un esquema de área que busque recursos financieros externos para diferentes actividades y proyectos de inversión, sin embargo no se esquematizó un área física en si, ni el equipo necesario para ejecutar esta actividad en el tiempo.

**Conclusiones**

Las principales conclusiones de este proceso de evaluación son las siguientes:

1. El proyecto generó un índice de cobertura del 85% en el cumplimiento del alcance de los objetivos propuesto. Desde el inicio del proyecto se planificó su ejecución sistemática en todos los componentes del proyecto, sin embargo en los últimos cinco años se canalizaron los recursos para fortalecer el cumplimiento del alcance del objetivo 2, el cual genera un mayor impacto en la estrategia del GAD de Guayaquil.
2. Se muestra que la ejecución de las actividades programadas, tuvieron una efectividad del 91%, en el cumplimiento de las acciones previstas para cada uno de los años del proyecto. La documentación de los procesos de ampliación de plazo se cumplieron a cabalidad en cada una de las situaciones presentadas según se expresa en la Tabla 5 y basados en los requisitos establecidos por el PNUD
3. Los recursos devengados hasta el final del proyecto ascienden a US $2.638.580,30; sobrepasando en un 176% lo que se había planificado $957.200,00. Esto demuestra un compromiso en la ejecución de las acciones del proyecto en especial enmarcadas en el en el cumplimiento del Objetivo 2.
4. El GAD de Guayaquil muestra mucha experiencia en la ejecución de las actividades en obras físicas y en modelos sustentables administrativos y financieros que aseguren el funcionamiento de las actividades en el tiempo, así quedo expresado en la materialización del objetivo 2 en el funcionamiento y operación de las dos troncales de las Metrovía.
5. La administración del proyecto lleva un orden claro y expreso desde sus inicios, así lo demuestran los diferentes informes encontrados sobre los avances de las actividades, aunque en los últimos tres años no se encontró la continuidad en los reporte de seguimiento y control.
6. Para el Objetivo 1 del proyecto se cumplió con el alcance del mismo, sin embargo no se pudo aplicar el trabajo realizado en el proyecto por una incompatibilidad tecnológica a la que no se le pudo dar una solución y llevo a utilizar otros recursos tecnológicos para la operacionalización del alcance planteado en el proyecto.
7. El Objetivo 3 del proyecto se realizaron consultorías que sirvieron de soporte para fortalecer la DASE. Mientras que en el objetivo 4 se trabajó en los lineamientos para fortalecer la captación de recursos financieros externos y de ayuda de organismo internacionales, que lamentablemente no se ha puesto en funcionamiento todavía.
8. Con la administración actual del GAD de Guayaquil se muestra un claro compromiso en el desarrollo y cumplimiento de las obligaciones adquiridas en el proyecto ECU/01/014, así como se evidencio lo mismo en el proyecto ECU/94/005.

**Lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas las desglosamos a continuación.

Fase de Planificación.

* Debe existir un documento de planificación en donde se cuente con una definición clara del alcance a un nivel especifico, acompañado de un cronograma y presupuesto de las actividades y recursos que se van a utilizar en el proyecto.
* Es importante contar con un plan de contratación que me indique las consultorías, obras y compras que se van a realizar en el proyecto, el mismo se lo puede elaborar de manera anual para tener un mayor control de los procesos de contratación según lo establezca el marco regulatorio o el convenio establecido.
* Se debe contar con un mapeo de los actores involucrados en el proyecto que permita definir claramente los beneficiarios directos o indirectos del proyecto.
* La planificación de riesgo es importante tenerlo como parte del documento del proyecto, para generar propuestas que permitan mitigar o controlar los sucesos que puedan presentarse y afecten negativamente al proyecto.
* Se debe definir el modelo de sostenibilidad administrativa y financieras de los resultados del proyecto.

Fase de Ejecución

* El control de costos del proyecto se lo debe realizar a través de reportes de seguimiento en lo que involucre lo planificado y lo devengado para ver la efectividad de la contratación.
* Evitar realizar varias renovaciones a los contratos de los consultores, denota una mala planificación en los procesos de planificación y organización del proyecto.
* Se debe registrar los cambios que se dan en el transcurso del proyecto, modificando su planificación. cronograma, presupuesto y actividades que se incorporan o sustituyen a una antigua planificación.

Fase de Seguimiento

* Se deben establecer el mecanismo de control y reportes del seguimiento del proyecto que permitan ver los desfases que se pueden ocasionar y ser una herramienta para tomar las correcciones del caso en un momento oportuno.

Fase de Cierre

* Para el cierre de las contrataciones se debe realizar un informe en el cual se indique que se ha cumplido con el producto especificado en el plan de contrataciones, con el fin de ver grado de cumplimiento de lo que se ha entregado
* La información de un proceso se debe archivar en una sola carpeta que permita la búsqueda de la documentación pertinente para el control

**Recomendaciones:**

Como recomendaciones se plantea lo siguientes puntos:

1. En la planificación del proyecto se recomienda establecer una línea base que permita tener indicadores coherentes que permitan medir el impacto del alcance del proyecto, metas intermedias y la gestión de las actividades. En caso de no poder hacerlo es recomendable ponerlo como la primera actividad de inicio del proyecto.
2. Debe existir una planificación anual de las actividades, la cual se encuentre desglosada por meses y las especificaciones de los recursos que se utilicen en el proyecto, para el control y seguimiento del mismo.
3. Bajo los avances tecnológicos actuales se recomienda tener un soporte digital de toda la documentación pertinente del proyecto, con el fin de agilitar los procesos de seguimiento y control del mismo
4. En el proyecto se pudo observar la contratación de consultores que daban un soporte técnico y asesoramiento en las actividades del proyecto, los mismo que por la necesidad de continuar con la ejecución se les renovaba el contrato varias veces, bajo el esquema legal de la contraloría de nuestro país es recomendable que este personas formen parte de la institución con un contrato que muestre una relación de dependencia, ya que sus actividades involucran acciones especificas de las gestión del proyecto.
5. Se recomienda mantener un registro de las personas involucradas en el proyecto que permita en un futuro realizar un seguimiento adecuado del proyecto.

**Anexos**

Anexo 1: Carta del Proyecto ECU/01/014

Anexo 2: Convenio Marco

Anexo 3: Contrato

Anexo 4: Metodología de Aplicación

Anexo 5: Formato de entrevista