



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

Incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala. Año 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Roa Paladines, Willan Raúl

DIRECTOR: Daniel Stalin Maldonado Granda, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Daniel Stalin Maldonado Granda

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “Incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala. Año 2016”, realizado por Roa Paladines Willan Raúl, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Roa Paladines Willan Raúl, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala. Año 2016, de la Titulación de Gestión y Desarrollo Social, siendo el Mgs. Daniel Stalin Maldonado Granda Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

f).....

Autor: Roa Paladines Willan Raúl

Cédula de Ciudadanía: 1102365887

DEDICATORIA

Para Alexandra, mi eterna compañera, por su amor, comprensión y apoyo en todo momento.

Para Willian por su infinita bondad, por ser el ejemplo de hijo que todo padre desearía tener y por representar mi continuidad.

Para mi madre, en homenaje a su vida, a su lucha y entrega a la familia.

Willan Roa Paladines

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja y a su planta docente por darme la oportunidad de superarme para aportar con mis conocimientos al desarrollo del país.

Mi agradecimiento especial para el Mgs. Daniel Stalin Maldonado Granda, por su asesoramiento y acompañamiento en la elaboración de la presente investigación.

Agradezco al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala por darme la apertura para el levantamiento de la información que es la base del presente estudio.

Finalmente agradezco a todas las personas que están involucradas en mejorar la planificación de los gobiernos autónomos descentralizados en la medida que constituye el eje dinamizador y articulador de las políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Willan Roa Paladines

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL	14
1.1. Introducción	15
1.2. La planificación institucional.....	15
1.2.1. Formulación del plan de desarrollo y ordenamiento territorial – PDyOT ...	16
1.2.2. Programación plurianual de la política pública.	16
1.2.3. Programación anual de la política pública.....	17
1.3. Base legal	18
1.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	19
1.3.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD).	19
1.3.3. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.	19
1.3.4. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	20
1.3.5. Normas de control interno 200-02.....	20
1.4. Formulación del plan de desarrollo y ordenamiento territorial (PDyOT).....	20
1.4.1. Diagnóstico.....	21
1.4.2. Propuesta y modelo de gestión.	21
CAPITULO II. CONTEXTO INSTITUCIONAL	22
2.1. Introducción	23
2.2. Estructura orgánica	23
2.3. Participantes.....	23
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	27
3.1. Introducción	28

3.2.	Diseño y métodos de investigación.....	28
3.2.1.	Técnicas e instrumentos.....	28
3.2.2.	Procedimiento.....	29
CAPITULO IV. DIAGNOSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		35
4.1.	Introducción.....	36
4.2.	Resultados de la encuesta aplicada a los servidores públicos.....	36
4.2.1.	Aspectos generales.....	36
4.2.2.	Planificación institucional.....	38
4.2.3.	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial.....	39
4.2.4.	Capacitación de los servidores públicos.....	44
4.2.5.	Plan plurianual de la política pública.....	46
4.2.6.	Plan operativo anual.....	47
4.3.	Resultados de la entrevista aplicada a los directivos.....	50
4.3.1.	Aspectos generales.....	50
4.3.2.	Planificación institucional.....	52
4.3.3.	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial.....	54
4.3.4.	¿Ha recibido capacitación?.....	59
4.3.5.	Plan plurianual de la política pública.....	60
4.3.6.	Plan operativo anual.....	61
4.4.	Comprobación de hipótesis y objetivos.....	64
4.4.1.	Objetivos:.....	64
4.4.2.	Hipótesis:.....	65
CAPITULO V. PROPUESTA		66
5.1.	Título.....	67
5.2.	Introducción.....	67
5.3.	Justificación.....	67
5.4.	Objetivos de la propuesta.....	68
5.5.	Localización y cobertura espacial.....	68
5.6.	Población objetivo.....	68
5.7.	Plan de sostenibilidad de la propuesta.....	69
5.8.	Presupuesto.....	74
5.9.	Cronograma.....	77
CONCLUSIONES.....		78
RECOMENDACIONES.....		80

BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	85

INDICE DE TABLAS:

TABLA 1 SERVIDORES PÚBLICOS DE LAS AREAS AGREGADORAS DE VALOR DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA SELECCIONADOS	24
TABLA 2 DIRECTIVOS DE LAS AREAS AGREGADORAS DE VALOR DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA SEGÚN UNIVERSO Y MUESTRA	26
TABLA 3 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO.....	37
TABLA 4 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN TIPO DE CONTRATACIÓN.....	37
TABLA 5 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN MEJORA LA GESTIÓN.	38
TABLA 6 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE MANERA QUE MEJORARIA LA GESTIÓN	39
TABLA 7 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL PDyOT	40
TABLA 8 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN RAZÓN POR LA QUE NO CONOCE EL PDyOT	41
TABLA 9 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN O ACTUALIZACIÓN DEL PDyOT	41
TABLA 10 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA SOCIALIZACIÓN DEL PDyOT	42
TABLA 11 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EL BENEFICIO DEL PDyOT EN EL DESARROLLO CANTONAL.....	43
TABLA 12 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EJECUCIÓN DEL PDyOT	43
TABLA 13 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CAPACITACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO AÑO	44
TABLA 14 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	45
TABLA 15 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL PPPP.....	46
TABLA 16 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO DE CUMPLIMIENTO DEL PPPP	47
TABLA 17 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL POA.....	47
TABLA 18 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL POA.....	48

TABLA 19 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL POA	49
TABLA 20 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO	51
TABLA 21 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN TIEMPO COMO DIRECTIVO	51
TABLA 22 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN NÚMERO DE PERSONAL A SU CARGO	52
TABLA 23 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE LA OBLIGATORIEDAD DE LA PLANIFICACIÓN	53
TABLA 24 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN MEJORA LA GESTIÓN	53
TABLA 25 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE COMO MEJORARIA LA GESTIÓN.....	54
TABLA 26 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL PDyOT	55
TABLA 27 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN RAZÓN POR LA QUE NO CONOCE EL PDyOT	55
TABLA 28 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN O ACTUALIZACIÓN DEL PDyOT.....	56
TABLA 29 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA SOCIALIZACIÓN DEL PDyOT	57
TABLA 30 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EL BENEFICIO DEL PDyOT EN EL DESARROLLO CANTONAL.....	58
TABLA 31 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EJECUCIÓN DEL PDyOT	58
TABLA 32 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CAPACITACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO AÑO	59
TABLA 33 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	60
TABLA 34 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL PPPP	60
TABLA 35 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO DE CUMPLIMIENTO DEL PPPP	61
TABLA 36 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL POA	61
TABLA 37 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL POA	62
TABLA 38 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL POA	63

RESUMEN

La presente investigación aborda la incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala. Actualmente la Constitución y las leyes establecen como obligación que las instituciones que manejan fondos públicos planifiquen su gestión alineándose al Plan Nacional de Desarrollo, en cumplimiento de este parámetro, los gobiernos autónomos descentralizados GADs se han ido adaptando a este nuevo modelo de gestión, incorporando metodologías y herramientas de planificación, sin embargo, aún se encuentran en construcción las condiciones para generar planificación institucional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala, es uno de los pocos municipios que ha ido asumiendo de manera progresiva la planificación institucional, sin embargo se observan debilidades y vacíos, de ahí que se analiza su caracterización y su expresión en la práctica, las condiciones técnico políticas, así como el direccionamiento y lineamientos implementados en busca del mejoramiento de la gestión; finalmente, se deja una ruta de acción en esta ardua tarea de generar cultura de planificación.

Palabras Clave:

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Modelo de Gestión, Planificación Institucional, Mejoramiento de la Gestión.

ABSTRACT

The present investigation approaches the incidence of institutional planning in the improvement of the management of the Decentralized Autonomous Municipal Government of Machala. Currently, the Constitution and the laws establish that the institutions that manage the public funds plan their management by aligning the National Development Plan, in compliance with this parameter, decentralized autonomous governments have been adapting to this new management model, incorporating methodologies and planning tools, however, are still in the construction of the conditions for generating institutional planning.

The Autonomous Decentralized Municipal Government of Machala is one of the few municipalities that has been progressively assuming institutional planning, however weaknesses and gaps are observed, hence its characterization and expression in practice, technical conditions Policies, as well as the direction and guidelines implemented in search of the improvement of the management; Finally, a route of action is left in this arduous task of generating planning culture.

Keywords:

Municipal Government Autonomous Decentralized Model Management, Institutional Planning, Management Improvement.

INTRODUCCIÓN

El tema de la investigación analiza la incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Machala, dado que la normativa legal vigente, obliga a las instituciones que manejan fondos públicos a planificar su competencias y funciones.

La investigación realizada estructuralmente consta de 5 capítulos:

Capítulo 1, Marco Teórico de la planificación institucional, sus alcances y estructura.

Capítulo 2, Contexto institucional donde se realizó la investigación, definiendo la estructura orgánica y los participantes de la investigación.

Capítulo 3, Metodología utilizada para el levantamiento de la información, procesamiento de datos, análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo 4, Exposición de los resultados de la investigación de campo, tanto de las encuestas aplicada a los servidores públicos, como la entrevista aplicada a los directivos del Municipio de Machala, comprobación de hipótesis y objetivos propuestos en la investigación.

Capítulo 5, Propuesta con acciones concretas que pudieran aportar en el fortalecimiento de la planificación institucional y en el mejoramiento de su gestión; finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones.

La investigación realizada es importante para la institución, ya que ahora cuenta con un diagnóstico de la situación de la planificación institucional, por donde se deben desarrollar las capacidades técnicas en sus miembros; y, el rol que debe asumir la unidad que lidera la planificación institucional. Por otro lado, se contribuye a generar una hoja de ruta que oriente el camino para que los GADs provinciales, cantonales y parroquiales implementen su planificación institucional, fortalezcan sus capacidades técnicas y su estructura organizativa, a fin de responder a la nueva dinámica de la gestión pública.

Se dio respuesta a los problemas planteados en la medida que se logró contar con un diagnóstico de la situación de la planificación institucional, se estableció la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas del talento humano y el fortalecimiento de la unidad de planificación en la formulación de políticas y lineamientos de planificación institucional.

Los objetivos planteados en la investigación fueron los siguientes:

Objetivo General

Analizar la incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado de Machala durante el año 2016.

Objetivos Específicos

- ✓ Establecer la situación de la planificación institucional en el GAD Municipal de Machala.
- ✓ Determinar las necesidades de fortalecimiento de capacidades sobre planificación institucional en el GAD Municipal de Machala.
- ✓ Evaluar la gestión de la Dirección de Planificación en los procesos de planificación institucional.

La investigación logró cumplir con los objetivos planteados en la medida que existe una relación e incidencia directamente proporcional entre la planificación y el modelo de gestión institucional exitoso.

Hay que reconocer la apertura de las autoridades y directivos de la institución para el levantamiento de la información. Quizá una limitación encontrada en el desarrollo del trabajo fue las continuas reformas del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, que nos obligó a replantear más de una vez las unidades de análisis.

Para la investigación se utilizó el método científico, el mismo que opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores. Como apoyo se utilizaron los métodos, analítico, inductivo y deductivo. Las técnicas que se aplicaron fueron la documental, la entrevista y la encuesta. Con la información levantada se procedió a la tabulación y al procesamiento de la información.

CAPITULO I
MARCO CONTEXTUAL

1.1. Introducción

En el presente capítulo se realiza el Marco Contextual de la planificación institucional en el que se exponen las teorías, conceptos, definiciones, categorías que diversos autores abordan el tema, se hace referencia a la base legal y a los planes de desarrollo y ordenamiento territorial como el paraguas de la planificación en los gobiernos autónomos descentralizados.

1.2. La planificación institucional

“La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, de contexto que la rodea, de las políticas nacionales, sectoriales y territoriales y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le lleven a garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas” (JATIVA, 2011).

De acuerdo con esta definición se pone en evidencia que la planificación institucional parte con una radiografía de la situación presente (Diagnóstico), se formula la situación deseada, (Propuesta); y, se define las estrategias de implementación (Modelo de Gestión).

El plan institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) difiere con respecto a los planes institucionales del sector público dependiente, en la forma, ya que en el fondo se sigue utilizando los mismos principios, metodologías y contenidos de la planificación estratégica. En el caso de los GAD municipales la planificación institucional, viene dada a través de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDyOT), mientras que, para las demás instituciones públicas, el plan institucional se concreta en los planes estratégicos de desarrollo institucionales, para efectos del presente estudio se hará referencia en adelante a los PDyOT.

Los GADs municipales, tienen la obligación de planificar el desarrollo y ordenar su territorio, para lograrlo, deben fortalecer las capacidades técnicas, tienen que adecuar las estructuras orgánicas, tienen que desarrollar mecanismos de participación ciudadana que permita generar una gobernabilidad democrática; desde el punto de vista legal, esta obligatoriedad está establecida en la Constitución del Ecuador, en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización COOTAD, en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en el Código Orgánico de Participación Ciudadana y en la Ley de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo.

Para dejar delimitado el ámbito de la planificación institucional de los GADs municipales, ésta se complementa con dos niveles más de planificación: el plan plurianual y el plan operativo anual; en este sentido, el uno es consecuencia del otro, dando lugar a tres ámbitos íntimamente interrelacionados: la planificación estratégica, la planificación de mediano plazo y la planificación operativa, más adelante, se hará referencia a cada uno de ellos.

1.2.1. Formulación del plan de desarrollo y ordenamiento territorial – PDyOT.

La planificación estratégica “es una herramienta que permite diseñar y ejecutar un plan de gobierno, a nivel nacional o subnacional. Los aspectos constitutivos esenciales de esta herramienta son la definición de la misión, de su visión y de sus valores organizacionales, el plan estratégico de mediano plazo a cuatro o cinco años (con sus metas anuales y plurianuales e indicadores), los planes operativos anuales (con sus metas e indicadores), el presupuesto anual y la estimación de los recursos para el mediano plazo” (Berretta & Kaufmann, 2011, pág. 18)

Esta definición tiene un enfoque integral, ya que no solamente se refiere al plan de largo plazo, sino a los planes de mediano y corto alcance, pero fundamentalmente a la articulación de la planificación con el presupuesto, que busca el logro de resultados; la sostenibilidad de programas y proyectos; y, el ordenamiento fiscal de los gobiernos nacionales y subnacionales.

Para los GADs municipales, la planificación estratégica tiene una normativa y metodología específicas y se expresa en planes de desarrollo y ordenamiento territorial, en otras palabras, la planificación institucional tiene un enfoque territorial.

El PDyOT proporciona información para saber cómo está el Cantón, hasta dónde quiere llegar y como se va a lograr, es decir es la hoja de ruta para lograr los objetivos deseados como lo señala Secretaría Nacional de Planificación.

1.2.2. Programación plurianual de la política pública.

También conocido como plan plurianual o plan de mediano plazo, generalmente, estos planes tienen una vigencia de 4 años o de acuerdo al período de gobierno de las autoridades nacionales o locales.

El Plan Plurianual se lo considera como “un instrumento que sirve de guía de la política presupuestaria de mediano plazo del gobierno y opera como el marco presupuestario referencial del presupuesto anual y del plan anual de inversiones públicas”, (Martirene, 2007, pág. 7). Miguel Ángel Bolívar señala que “es la aplicación sistemática de métodos de pronósticos relacionados con el proceso de presupuestación, más allá del año fiscal” (Bolívar, S/A). Mientras que para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) “es un instrumento orientador de la gestión institucional que incluye tanto a la planificación como a la programación de mediano plazo, en el que se plasma las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años) y la inversión prevista para el mismo lapso de tiempo. La Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) asegurará la sostenibilidad en el tiempo de los programas, proyectos y actividades de la institución” (SENPLADES, 2011).

Tomando como base las definiciones anteriores, se puede concluir que la planificación plurianual, es un instrumento que guía y orienta, por lo tanto, es referencial, en esto radica la diferencia con la programación anual, como se verá más adelante, el plan también implica una presupuestación de mediano plazo.

El Art. 97 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, establece que el ciclo presupuestario se lo realiza “en base a objetivos y disponibilidades presupuestarias, se definen programas, proyectos y actividades con metas, recursos, y plazos” (Registro Oficial, 2010), se evidencia la coherencia entre el plan y el presupuesto.

En efecto, la vinculación entre planificación y presupuesto ha dado lugar a lo que se viene denominando planificación por resultados de los gobiernos subnacionales y que se evidencian a través de los planes plurianuales y anuales de inversión pública, por lo que, “se convierten en vitales para un correcto funcionamiento de esta inversión” (Moncayo & Solano, 2013).

1.2.3. Programación anual de la política pública.

También denominado Plan Operativo Anual – POA¹ o planificación de corto plazo. “La planificación operativa es el camino que nos indica cómo se puede llegar al lugar donde se desea ir. Los planes operativos son definidos de forma tal que su cumplimiento sucesivo

¹ Es un instrumento de gestión de apoyo a la acción pública, que contiene las directrices a seguir: las áreas estratégicas, los programas, los proyectos, los recursos, sus respectivos objetivos y metas, y la expresión financiera para acometerlas. (Berretta & Kaufmann, 2011)

permite lograr los objetivos de desarrollo definidos en el plan institucional. (...) y asignarles los recursos en cada tramo del proceso” (Berretta & Kaufmann, 2011)

Otra definición señala que “constituye el instrumento anual de planificación, permite concretar los objetivos establecidos en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial en programas, proyectos y actividades, por lo que tiene una relación directa con el Presupuesto Municipal”. (Rojas Moran & María, 2009)

Se define también como, “el proceso a través del cual una municipalidad organiza su gestión institucional² para un determinado año fiscal, teniendo en cuenta las prioridades (políticas institucionales)”. (Acuña Castellanos & Planas Ravenna, 2006).

Mientras que, para la SENPLADES, “se concibe como la desagregación de los planes plurianuales institucionales en objetivos estratégicos, indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el período anual”. (SENPLADES, S/A)

El POA entonces es la desagregación en un período de 12 meses de la planificación institucional, la que expresa los objetivos, programas, proyectos, actividades, metas e indicadores que se quiere lograr. En la segunda definición pone énfasis a la articulación del POA con el plan anual de inversiones.

Se visualiza también la relación que existe entre el plan plurianual y el plan operativo anual, en la medida que los objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos deben tener correspondencia entre los dos planes, lo cual garantiza el cumplimiento y logro de la planificación estratégica de largo plazo.

Los instrumentos técnicos resultantes de los planes operativos son: proforma presupuestaria, plan anual de inversiones y plan anual de contrataciones o compras.

1.3. Base legal

En este acápite se realiza un análisis del principal cuerpo legal que sustenta y orienta el proceso de la planificación institucional.

² La gestión institucional es la capacidad que tiene una municipalidad para lograr los resultados esperados a través de la organización municipal. (Acuña Castellanos & Planas Ravenna, 2006).

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador.

Los artículos 225, 227, 241, 279, 280, 297, de la Constitución de la República, establecen cuales son las entidades del sector público, la obligatoriedad de la planificación, la desconcentración de la planificación participativa, el Plan Nacional de Desarrollo y su articulación con la planificación de los demás niveles de gobierno, un tercer elemento que se identifica es el control y evaluación de la inversión pública³, a través del cumplimiento de las metas establecidas en los PDyOT.

1.3.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD).

Los artículos 295 al 301 (Registro Oficial, 2010), tratan sobre la planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial, se señala su temporalidad y comprende un conjunto de políticas en función de su propio desarrollo territorial, cuyo eje articulador es el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la participación ciudadana.

Sobre éste último tema, en los artículos 302 al 312 del COOTAD, establecen los mecanismos de participación ciudadana, para darle mayor énfasis a estos articulados, se expide el Código Orgánico de Participación Ciudadana y se crea un quinto poder en del Estado denominado Participación Ciudadana y Control Social

1.3.3. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Los artículos 9 al 14 y 41 al 51 disponen la obligatoriedad de planificar el desarrollo a través de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial y la articulación de la planificación con el presupuesto (Registro Oficial, 2010).

Para completar el ciclo de la planificación se dispone incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes y el reporte del cumplimiento de las metas del PDyOT a la SENPLADES, a fin de que el índice anual de cumplimiento sea la base para la asignación de recursos no tributarios desde el Presupuesto General del Estado hacia los gobiernos autónomos descentralizados.

³ Se entenderá por inversión pública al conjunto de egresos y/o transacciones que se realizan con recursos públicos para mantener o incrementar la riqueza y capacidades sociales y del Estado, con la finalidad de cumplir los objetivos de la planificación. Art. 55 COPFP (Registro Oficial, 2010)

1.3.4. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Los artículos 77 y 45 (Registro Oficial, 2002) disponen la implementación del sistema de control interno, el sistema de planificación y demás sistemas de la gestión institucional, así como, contar con indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores.

1.3.5. Normas de control interno 200-02.

Las Normas 200-02 (CGE, S/A) disponen que las instituciones públicas o que manejen recursos públicos, implementen el sistema de planificación que incluya indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de fines, objetivos y eficiencia de la gestión institucional; el plan plurianual y operativos, considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

1.4. Formulación del plan de desarrollo y ordenamiento territorial (PDyOT)

Los PDyOT, son “instrumentos que, organizan el ejercicio de las competencias exclusivas y concurrentes de los gobiernos autónomos descentralizados y ordenan el territorio con el objeto de definir la localización de las acciones públicas en función de las cualidades y demandas territoriales” (SENPLADES, CONCOPE, AME, CONAJUPARE, 2010).

Otra definición establece que “son los instrumentos de planificación, que permiten a los GAD desarrollar la gestión concertada de su territorio, orientada al desarrollo armónico e integral” (SENPLADES, 2011).

En ambas definiciones hay similitudes de fondo, ante todo los planes son considerados un instrumento para lograr objetivos, se formulan para planificar la ejecución de competencias establecidas en la ley para gestionar el territorio de manera concertada, aquí se introduce el concepto de participación ciudadana, tomando en cuenta las inequidades, problemas y desequilibrios territoriales, así como sus fortalezas y potencialidades, para lograr su desarrollo endógeno.

1.4.1. Diagnóstico.

La guía metodológica de la SENPLADES, identifica seis componentes: biofísico, socio-cultural; económico; asentamientos humanos; movilidad, energía y conectividad; político-institucional y participación ciudadana.

1.4.2. Propuesta y modelo de gestión.

En la propuesta consta la visión, políticas, objetivos, estrategias, resultados y metas deseadas y el modelo territorial que debe implementarse para viabilizar el logro de sus objetivos. El modelo de gestión tiene que ver con los programas y proyectos, cronogramas, presupuestos, responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación, la rendición de cuentas y control social.

Concluyendo el presente capítulo, se puede señalar que la planificación institucional es obligatoria en todos los niveles de gobierno y en los GADs Municipales se expresa a través de tres niveles de planificación: estratégica, plurianual y operativa. En el siguiente Capítulo se abordará el contexto institucional donde se realizó la investigación.

CAPITULO II
CONTEXTO INSTITUCIONAL

2.1. Introducción

La incorporación de este capítulo es importante para la investigación ya que el contexto institucional permite ubicar al lector en la realidad que se investiga a fin de explicarla y comprenderla, se realiza una caracterización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala, especialmente de la estructura orgánica ya que los involucrados en la investigación son los servidores públicos y directivos.

2.2. Estructura orgánica

De acuerdo a la estructura orgánica el GAD Municipal de Machala (GADM-MACHALA, 2016), cuenta con el direccionamiento estratégico municipal, expresado en el Concejo Municipal, compuesto por 10 concejales urbanos y 1 concejal rural⁴; la gestión estratégica municipal, compuesto por el alcalde y vicealcaldesa; los procesos agregadores de valor, constituido por 7 direcciones; los procesos habilitantes de asesoría integrado por 3 direcciones; y, procesos habilitantes de apoyo con 7 direcciones, dando un total de 17 direcciones, 27 subdirecciones y 13 secciones. Hay que señalar también que de acuerdo al COOTAD, el Registro de la Propiedad de Cantón Machala, se constituye como un organismo “adscrito a la I. Municipalidad, gozará de autonomía administrativa, financiera, económica y registral, conforme la Constitución y la Ley” (GADM-MACHALA, 2011). Por último, el GAD Municipal de Machala cuenta con 5 empresas públicas, igualmente con autonomía financiera, técnica y administrativa.

2.3. Participantes

De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala, con corte al 30 de diciembre del 2016, en la nómina de la institución hay un total de 939 servidores, de los cuales 498 son servidores públicos (53% se rigen por la Ley de Servicio Público – LOSEP) y 441 son trabajadores (47% se rigen por el Código de Trabajo).

Es importante señalar que el total de servidores públicos se distribuyen en las diferentes Direcciones institucionales, que de acuerdo con la estructura orgánica se conforman en la siguiente manera:

⁴ De acuerdo a las elecciones del 23 de febrero del 2014

Gobernantes:	Concejo municipal, alcaldía y vicealcaldía
Habilitantes de asesoría:	3 direcciones
Habilitantes de apoyo:	7 direcciones
Agregadores de valor:	7 direcciones

En las organizaciones e instituciones los procesos agregadores de valor constituyen la razón de ser de las mismas, en la medida que directamente están relacionados con el cumplimiento de la misión, competencias, funciones y objetivos institucionales, mientras que los procesos habilitantes de apoyo, están al servicio de los procesos misionales y en el caso de los procesos gobernantes son quienes emiten las políticas institucionales y la estrategia a seguir.

De acuerdo con este análisis se ha seleccionado las direcciones que cumplen procesos que agregan valor al GAD Municipal de Machala y seleccionando el personal que cumple las funciones de alta gerencia y técnicos, que son las personas que tienen la responsabilidad de planificar y entregar productos y servicios relacionados con la misión institucional; se incorporó también a la Dirección de Planificación, que a pesar que cumple procesos de asesoría, tiene la responsabilidad de dirigir la planificación institucional. Se determina que el total de funcionarios con las características especificadas son en total 32 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera:

TABLA 1 SERVIDORES PÚBLICOS DE LAS AREAS AGREGADORAS DE VALOR DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA SELECCIONADOS

DETALLE	TOTAL
DIRECCIÓN DE URBANISMO	
Dirección	1
Subdirección Régimen Urbanístico de la Propiedad	1
Departamento de Regulación Urbana	1
Comisaría de Construcción y Ornato	1
DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	
Dirección	2
Subdirección de Administración de Obras y Contratos	1
Subdirección de Fiscalización	1
Subdirección de Vialidad	1
DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL Y RIESGOS	
Dirección	1
Subdirección Gestión de Riesgos	1
Subdirección de Calidad Ambiental	1

Subdirección de Promoción Ambiental	1
Comisaría Ambiental	1
DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL	
Dirección	1
Subdirección de Acción Social	1
Subdirección Atención a Grupos Prioritarios	2
Subdirección de Deportes y Recreación	1
DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	5
DIRECCIÓN DE JUSTICIA Y POLICÍA	
Dirección	1
Policía Municipal	1
Comisaría Municipal	1
Sección Vía Pública	1
DIRECCIÓN DE DESARROLLO TURISTICO	
Dirección	1
Subdirección de Cultura	1
Sección Archivo Histórico	1
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	1
TOTAL	32

FUENTE: GADMM: Dirección de Talento Humano 2016

ELABORADO POR: Willan Roa

Una vez determinado el universo de estudio; y, en la medida que el número de casos no supera los 100 como mínimo para aplicar la fórmula matemática para obtener una muestra representativa, se aplicó los instrumentos de investigación al total de servidores públicos seleccionados.

En el caso de los directivos, se aplicó los mismos criterios expuestos con relación a los servidores públicos. El total de las direcciones que cumplen procesos agregadores de valor son 7, además existen 16 subdirecciones y 5 secciones, el total de directivos es de 28 personas que ejercen funciones de directores, subdirectores y coordinadores de sección. En la medida que el universo de estudio no supera los 100 casos, como mínimo para aplicar la fórmula matemática para determinar la muestra, se procedió a seleccionar el 50% del total de casos, dándonos una muestra de 14 directivos a quienes se les aplicó los instrumentos, de acuerdo al siguiente detalle.

TABLA 2 DIRECTIVOS DE LAS AREAS AGREGADORAS DE VALOR DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA SEGÚN UNIVERSO Y MUESTRA

DIRECTIVOS	UNIVERSO		MUESTRA
	ABSOLUTO	RELATIVO	
Directores	7	25%	4
Subdirectores	16	57%	8
Coordinadores de Sección	5	18%	2
TOTAL	28	100%	14

FUENTE: GADMM: Dirección de Talento Humano 2016

ELABORADO POR: Willan Roa

Concluyendo el presente capítulo, se puede señalar que la planificación institucional en el GAD Municipal de Machala la lidera la Dirección de Planificación con el apoyo de los directivos de las unidades administrativas que agregan valor, así como, por lo menos por un técnico o analista responsable de cada área que son en definitiva los que sostienen el proceso de la planificación. En el siguiente capítulo se expone los aspectos metodológicos aplicados en la investigación.

CAPITULO III
METODOLOGÍA

3.1. Introducción

En el presente capítulo se aborda los aspectos metodológicos de la investigación realizada, es decir los métodos, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados y finalmente el procesamiento de la información, que fue la base para la exposición de los resultados.

3.2. Diseño y métodos de investigación

Se realizó una investigación aplicando el método inductivo y deductivo, así como cualitativo y cuantitativo, utilizando las técnicas de: encuestas, entrevistas y análisis de documentos relativos a la incidencia de la planificación en el mejoramiento de la gestión del GAD Municipal de Machala.

3.2.1. Técnicas e instrumentos.

Se aplicaron 32 encuestas dirigidas a los servidores públicos del GAD Municipal de Machala, de las direcciones que en la estructura institucional constan como agregadoras de valor o misionales; por lo tanto, están obligadas a planificar. (Ver anexo).

Se aplicó también 14 entrevistas a directivos del GAD Municipal de Machala, que representan el 50% del total de directivos, aplicando los mismos criterios, es decir, que representan a las direcciones misionales en la estructura institucional. (Ver anexo).

Se debe precisar que en la investigación no se consideró aplicar instrumentos de recolección de información a los usuarios del GAD Municipal, ya que la metodología estuvo orientada al trabajo con fuentes internas, directivos y servidores, debido a que los procesos de planificación institucional son nuevos en el Cantón que conforme se desarrollen y se consoliden, pudiera ser posible en futuras investigaciones incorporar a los usuarios como unidad de análisis.

Se analizó información documental generada básicamente en dos direcciones del GAD Municipal de Machala: Dirección de Planificación y Dirección de Talento Humano, a fin de complementar el análisis y los resultados obtenidos, con los instrumentos aplicados.

El instrumento de encuesta contiene preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple y cumple con el objetivo de recabar información de primera mano acerca de la situación de la planificación institucional en el GAD Municipal de Machala, en cuanto al instrumento de entrevista, contiene preguntas abiertas y cumple los mismos fines.

Para el diseño de los instrumentos aplicados se seleccionaron 4 grandes temas articuladores, que tienen que ver con los objetivos planteados que consistían en establecer la situación de la planificación institucional, el fortalecimiento de capacidades y la gestión de la Dirección de Planificación del GAD Municipal de Machala; y, por otro lado, se aplicó los criterios metodológicos de la planificación institucional que está siendo utilizada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y por el Banco Interamericano de Desarrollo, quienes establecen 3 pilares fundamentales en la planificación que constan en los temas y objetivos planteados en la investigación.

- ✓ La planificación institucional en el contexto general
- ✓ El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
- ✓ El Plan Plurianual de la Política Pública
- ✓ El Plan Anual de la Política Pública

3.2.2. Procedimiento.

Se realizó el trabajo de campo a través de la recopilación de la información sobre los temas seleccionados, se procesó la información y se obtuvieron los resultados, con los cuales se hace una propuesta de mejoramiento de los procesos de planificación institucional. Con la aplicación de esta investigación se propone contar con un instrumento que sirva en la toma de decisiones que permita mejorar estos procesos, incrementar las capacidades técnicas del personal vinculado con la planificación, pero, sobre todo, a generar cultura de planificación.

Para la realización de la investigación fue necesario revisar la bibliografía de libros, artículos de revistas, leyes, agendas de desarrollo, planes de desarrollo y ordenamiento territorial, sobre todo, se dio énfasis al análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas.

Tabulación de datos. - se utilizó el cálculo porcentual para estimar proporciones con relación a la muestra seleccionada.

Con la tabulación de los resultados de la investigación se generaron los siguientes indicadores de resultado:

Nombre del indicador	Porcentaje de servidores que fortalecen sus capacidades en planificación institucional
Definición	Servidores públicos del GAD Municipal de Machala que se capacitan en temas de planificación institucional, expresado como porcentaje.
Fórmula de cálculo	
$PSFCPI = \frac{TSP}{SPCPI} * 100$	
<p>Dónde:</p> <p><i>PSFCPI</i> = Porcentaje de servidores que fortalecen sus capacidades en planificación institucional</p> <p><i>TSP</i> = Total de servidores públicos</p> <p><i>SPCPI</i> = Servidores públicos capacitados en planificación institucional.</p>	
Definición de las variables relacionadas	
<p>Fortalecimiento de capacidades. - Se define como el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos.</p> <p>Planificación institucional. – Proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, de contexto que la rodea, de las políticas nacionales, sectoriales y territoriales y de su rol y competencias, como debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le lleven a garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.</p>	
Metodología de cálculo	
<p>El indicador se calcula con la información disponible en los registros administrativos del GAD Municipal de Machala. Para calcular el numerador, se considera la totalidad de servidores públicos que prestan sus servicios en el GAD Municipal con corte a diciembre de cada año. Para calcular el denominador, se considera el número de servidores públicos que se capacitaron en temas de planificación institucional con corte a diciembre de cada año.</p> <p>Finalmente, para obtener el porcentaje de servidores que fortalecen sus capacidades, se realiza el cociente entre el total de servidores sobre servidores capacitados en planificación institucional, en un período determinado y se lo multiplica por cien.</p>	
Unidad de medida o expresión del indicador	Porcentaje
Interpretación del indicador	Servidores públicos del GAD Municipal de Machala que han fortalecido sus capacidades técnicas en planificación institucional.

Fuente de datos	Registros administrativos del GAD.
Periodicidad del indicador y/o las variables	Anual
Disponibilidad de los datos	Dirección de Talento Humano
Nivel de desagregación	Cantonal
Referencias bibliográficas de la construcción del indicador	Planificación institucional, Instituto de Altos Estudios Nacionales-SENPLADES, Quito Ecuador.
Fecha de elaboración de la ficha metodológica	Agosto, 2016
Fecha de la última actualización de la ficha	Agosto, 2016
Elaborado por	Willan Roa

Nombre del indicador	Porcentaje de servidores que participan en la formulación de la planificación institucional.
Definición	Servidores públicos del GAD Municipal de Machala que participan en la formulación de planificación institucional, expresado como porcentaje.
Fórmula de cálculo	
$PSPFPI = \frac{TSP}{SPPFPI} * 100$	
<p>Dónde:</p> <p><i>PSPFPI</i> = Porcentaje de servidores que participan en la formulación de planificación Institucional</p> <p><i>TSP</i> = Total de servidores públicos</p> <p><i>SPPFPI</i> = Servidores públicos que participan en la formulación planificación Institucional.</p>	
Definición de las variables relacionadas	
<p>Participación. - La Constitución de la República consagra el derecho a la participación en los asuntos de interés público, para lo cual las ciudadanas y ciudadanos, incluidos aquellos domiciliados en el exterior, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos.</p> <p>Planificación institucional. – Proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, de contexto que la rodea, de las políticas nacionales, sectoriales y territoriales y de su rol y competencias, como debería actuar para brindar de forma efectiva</p>	

y eficiente servicios y/o productos que le lleven a garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.	
Metodología de cálculo	
<p>El indicador se calcula con la información disponible en los registros administrativos del GAD Municipal de Machala. Para calcular el numerador, se considera la totalidad de servidores públicos que prestan sus servicios en el GAD Municipal con corte a diciembre de cada año. Para calcular el denominador, se considera el número de servidores públicos que participaron en la formulación o socialización de la planificación institucional con corte a diciembre de cada año.</p> <p>Finalmente, para obtener el porcentaje de servidores que participan en la formulación de la planificación institucional, se realiza el cociente entre el total de servidores, sobre el número de servidores que participaron en los procesos de formulación de la planificación institucional en sus tres pilares: Estratégica, plurianual y anual, en un período determinado y se lo multiplica por cien.</p>	
Unidad de medida o expresión del indicador	Porcentaje
Interpretación del indicador	Servidores públicos del GAD Municipal de Machala que participaron en la formulación de la planificación institucional sea ésta estratégica, plurianual o anual.
Fuente de datos	Registros administrativos del GAD.
Periodicidad del indicador y/o las variables	Anual
Disponibilidad de los datos	Dirección de Participación Ciudadana
Nivel de desagregación	Cantonal
Referencias bibliográficas de la construcción del indicador	Constitución de la República del Ecuador Ley Orgánica de Participación Ciudadana
Fecha de elaboración de la ficha metodológica	Agosto, 2016
Fecha de la última actualización de la ficha	Agosto, 2016
Elaborado por	Willan Roa

Nombre del indicador	Porcentaje de servidores que ejecutan los planes institucionales.
Definición	Servidores públicos del GAD Municipal de Machala que ejecutan la planificación institucional, expresado como porcentaje.

Fórmula de cálculo	
$PSPAPI = \frac{TSP}{SPAPI} * 100$	
<p>Dónde:</p> <p><i>PSPAPI</i> = Porcentaje de servidores que ejecuta la planificación institucional <i>TSP</i> = Total de servidores públicos <i>SPAPI</i> = Servidores públicos que ejecuta la planificación institucional.</p>	
Definición de las variables relacionadas	
<p>Ejecución de la planificación. - La planificación es un proceso eminentemente teórico, pero la puesta en práctica de las acciones definidas en el plan es la que debe ayudarnos a lograr los objetivos.</p> <p>Planificación institucional. – Proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, de contexto que la rodea, de las políticas nacionales, sectoriales y territoriales y de su rol y competencias, como debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le lleven a garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.</p>	
Metodología de cálculo	
<p>El indicador se calcula con la información disponible en los registros administrativos del GAD Municipal de Machala. Para calcular el numerador, se considera la totalidad de servidores públicos que prestan sus servicios en el GAD Municipal con corte a diciembre de cada año. Para calcular el denominador, se considera el número de servidores públicos que aplican la planificación institucional en sus tres pilares: estratégica, plurianual y anual con corte a diciembre de cada año.</p> <p>Finalmente, para obtener el porcentaje de servidores que aplican la planificación institucional, se realiza el cociente entre el total de servidores, sobre el número de servidores que aplicaron la planificación institucional en sus tres pilares: Estratégica, plurianual y anual, en un período determinado y se lo multiplica por cien.</p>	
Unidad de medida o expresión del indicador	Porcentaje
Interpretación del indicador	Servidores públicos del GAD Municipal de Machala que aplicaron la planificación institucional sea ésta estratégica, plurianual o anual.
Fuente de datos	Registros administrativos del GAD.
Periodicidad del indicador y/o las variables	Anual
Disponibilidad de los datos	Dirección de Planificación
Nivel de desagregación	Cantonal

Referencias bibliográficas de la construcción del indicador	Constitución de la República del Ecuador Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas.
Fecha de elaboración de la ficha metodológica	Agosto, 2016
Fecha de la última actualización de la ficha	Agosto, 2016
Elaborado por	Willan Roa

Elaboración de tablas y figuras. - permitió comparar el estado inicial y final para obtener los elementos esclarecedores del problema que se investiga. Luego de lo cual se realizó la discusión de los datos, en donde se realizó una correlación entre los resultados de la investigación con la realidad para interpretar los resultados.

La investigación social implica un problema que requiere respuesta, explicación o solución, la incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión institucional. En este sentido se analizaron los conceptos, teorías, definiciones, se aplicaron los instrumentos de investigación, se tabularon los resultados obtenidos, luego se realizó el análisis y la discusión de los resultados.

Concluyendo el capítulo se puede señalar que los instrumentos de investigación aplicados abarcan todo el ámbito delimitado por los objetivos e hipótesis formulados, en el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Introducción

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en la investigación de campo a través de la aplicación de los instrumentos técnicos de recolección de información que en este caso fueron las encuestas aplicadas a los servidores públicos y las entrevistas aplicadas a los directivos. Cabe señalar que en ambos casos estos instrumentos abordan 4 áreas fundamentales que están en función de los problemas, objetivos e hipótesis planteados: situación de la planificación estratégica, plurianual y operativa, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y el rol de la dirección de planificación en el direccionamiento de la planificación institucional.

4.2. Resultados de la encuesta aplicada a los servidores públicos

En el presente acápite se hace un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los servidores públicos que desarrollan actividades técnicas en las Direcciones que agregan valor del Gobierno Autónomo Municipal de Machala.

4.2.1. Aspectos generales.

4.2.1.1. Edad y sexo.

De acuerdo con los resultados se establece que la edad promedio de los Servidores Públicos encuestados es de 42 años de edad, los grupos de edad más representativos son 30 a 34 años y 50 a 54 años con el 22% respectivamente; en cuanto a la variable sexo de los servidores, se establece que el 59% son de sexo femenino, mientras que el 41% son de sexo masculino.

4.2.1.2. Tiempo de servicio en el GAD Municipal de Machala.

Se investigó el tiempo de servicio de los servidores ya que constituye un indicador de cuan involucrados están los servidores en los procesos de planificación institucional, es decir, mientras más años lleven en la institución mayor será el conocimiento de los procesos de planificación que se implementan; otro aspecto que se considera es que la institución invierte recursos en el fortalecimiento de capacidades y en la formulación de la planificación estratégica de largo alcance. De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que el tiempo promedio de servicio de los Servidores Públicos del GAD Municipal de Machala es

de 7 años, esta situación es comprensible si se toma en cuenta que la administración municipal lleva en el poder local 11 años, es así que los resultados obtenidos demuestran que el 50% de los servidores públicos tienen 10 y más años de servicio, el 31% tienen 4 a 9 años, mientras que el 19% tienen menos de 4 años de servicio en el Municipio, como se puede observar en el siguiente cuadro.

TABLA 3 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO.

TIEMPO DE SERVICIO	NUMERO	PORCENTAJE
Menos 2 años	2	6.3%
2 a 3	4	12.5%
4 a 6	5	15.6%
7 a 9	5	15.6%
10 y más	16	50.0%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Willan Roa

4.2.1.3. Tipo de contrato en el GAD Municipal de Machala.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha podido establecer que el 72% de los servidores públicos trabajan bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, mientras que el 28% trabajan con nombramiento, de acuerdo con la LOSEP, Art. 58 señala “La contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante” (Registro Oficial, 2010), como se puede observar a pesar de que existe la disposición legal, no se cumple, esta situación es comprensible en la medida que mantener el mayor porcentaje de servidores con contrato, le da a la administración municipal la flexibilidad para disponer de personal a la medida de las coyunturas políticas que se desarrollan a nivel local.

TABLA 4 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN TIPO DE CONTRATACIÓN

TIPO DE CONTRATACIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
CONTRATO	23	71.9%
NOMBRAMIENTO	9	28.1%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Willan Roa

4.2.2. Planificación institucional.

4.2.2.1. Incidencia de la Planificación en la Gestión del GAD.

Se consultó a los servidores públicos sobre la incidencia de la planificación en el mejoramiento de la gestión del GAD, las respuestas sobre el tema también fueron contundentes en la medida que la totalidad de servidores manifiestan que si hay un efecto directo de la planificación sobre los resultados de la gestión institucional, esto quiere decir que hay una relación directamente proporcional: mientras se implemente mayores niveles de planificación en el GAD Municipal, mejor gestión se logrará.

TABLA 5 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN MEJORA LA GESTIÓN.

PLANIFICACIÓN MEJORA LA GESTIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
SI MEJORARIA	32	100.0%
NO MEJORARIA	0	0.0%
SIGUE IGUAL	0	0.0%
EMPEORARIA LA GESTIÓN	0	0.0%
OTRO	0	0.0%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Willan Roa

4.2.2.2. ¿Cómo mejoraría la Gestión?

Haciendo una relación con la pregunta anterior, se les consultó a las servidores públicos sobre de qué manera mejoraría la gestión institucional, cuyos resultados fueron los siguientes: sería de mucho aporte para mejorar la visión de territorio, con el 81%, mejoraría la inversión pública orientada a prioridades con el 69%, aportaría para el desarrollo institucional con el 75%, mejoraría la calidad de los servicios, con el 75%, simplificaría los trámites ciudadanos con el 62%, permitiría asumir competencias exclusivas y concurrentes con el 59% y mejoraría los niveles de participación ciudadana con el 41%. Los aspectos que provocarían poco aporte en el mejoramiento de la gestión son: la participación ciudadana con el 59%, asumir competencias exclusivas y concurrentes, así como la simplificación de trámites con el 37% respectivamente, el mejoramiento de la inversión pública con el 31%, el desarrollo institucional y mejoramiento de los servicios con el 25% respectivamente y finalmente mejor visión de territorio con el 13%. En cuanto a los aspectos que no inciden en generar ningún aporte para mejorar la gestión institucional está mejor visión de territorio, con el 6%.

TABLA 6 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE MANERA QUE MEJORARIA LA GESTIÓN

DE QUE MANERA MEJORARIA LA GESTIÓN	MUCHO APOORTE	%	POCO APOORTE	%	NINGÚN APOORTE	%	TOTAL	%
Mejor visión de territorio (ordenamiento)	26	81.3%	4	12.5%	2	6.3%	32	100.0%
Mejor inversión pública orientada a prioridades	22	68.8%	10	31.3%	0	0.0%	32	100.0%
Desarrollo institucional	24	75.0%	8	25.0%	0	0.0%	32	100.0%
Mejor calidad de servicios	24	75.0%	8	25.0%	0	0.0%	32	100.0%
Simplificación de tramites	20	62.5%	12	37.5%	0	0.0%	32	100.0%
Participación ciudadana	13	40.6%	19	59.4%	0	0.0%	32	100.0%
Asumir competencias	19	59.4%	12	37.5%	1	3.1%	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

Como se puede observar los porcentajes más altos de la incidencia de la planificación en el mejoramiento de la gestión institucional están orientados justamente a las decisiones estratégicas de la alta gerencia con una visión renovada de territorio, acompañada por un mejoramiento de la inversión pública que esté orientada a privilegiar las prioridades del territorio, prioridades que son establecidas y validadas en los respectivos planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Los porcentajes que le siguen están orientados hacia privilegiar la gestión interna del GAD Municipal en cuanto a un fortalecimiento del desarrollo institucional y al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos que entrega a la ciudadanía.

4.2.3. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

4.2.3.1. ¿Conoce el plan de desarrollo y ordenamiento territorial?

Se preguntó a los servidores públicos si conocen el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDyOT, elaborado por el GAD, los resultados señalan que el 69% de los participantes señalan que no lo conocen, mientras que el 31% si conocen el Plan.

Esta situación de desconocimiento del Plan está sujeta a la modalidad de formulación del PDyOT, que por decisión de la administración municipal, motivada por la falta de técnicos

que conozcan y manejen el tema, fue contratada una consultoría, misma que tiene escaso conocimiento de la realidad local; además que, no cumplieron con disposiciones legales y metodológicas en cuanto a la participación ciudadana y de los servidores públicos municipales en la validación y legitimización del plan, por otro lado, la instancia institucional responsable de la planificación y el ordenamiento territorial tampoco asumió un rol de liderazgo.

TABLA 7 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL PDyOT

CONOCE EL PDyOT	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	10	31.3%
NO	22	68.8%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.3.2. Razón por la que no conoce el PDyOT.

Se preguntó a los servidores públicos sobre las razones por las que no conoce el PDyOT, cuyos resultados fueron los siguientes: el 68% de servidores señala que no se ha socializado el plan, el 23% señala que no hubo participación en la formulación del plan; mientras que, el 9% se pronuncia que no hubo información ni antes, durante ni después del plan.

El Artículo 295 del COOTAD, señala “Los gobiernos autónomos descentralizados, con la participación protagónica de la ciudadanía, planificarán estratégicamente su desarrollo con visión de largo plazo considerando las particularidades de su jurisdicción (...). Para la formulación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial los gobiernos autónomos descentralizados deberán cumplir con un proceso que aplique los mecanismos participativos establecidos en la Constitución, la Ley y este Código” (Oficial Registro, 2010). Como se puede observar los débiles procesos de socialización aplicados en el GAD Municipal de Machala, representa una omisión en la aplicación de la ley claramente establecida.

TABLA 8 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN RAZÓN POR LA QUE NO CONOCE EL PDyOT

RAZON POR LA QUE NO CONOCE	NÚMERO	PORCENTAJE
No hubo información	2	9.1%
No hubo socialización	15	68.2%
No hubo participación	5	22.7%
TOTAL	22	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.3.3. Participación en la formulación o actualización del PDyOT.

Se hizo una pregunta con respecto a la participación en la formulación o actualización del PDyOT, cuyos resultados fueron los siguientes, el 78% de los servidores públicos señalan que nunca participaron en estos procesos, el 13% señala que la participación es baja, mientras que el 9% tuvo una participación media.

Estos resultados corroboran los resultados de los indicadores anteriores en el sentido que el Plan fue formulado a través de consultoría, por lo que no tuvo niveles aceptables de participación de los servidores públicos, por lo tanto, hay desconocimiento del mismo.

TABLA 9 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN O ACTUALIZACIÓN DEL PDyOT

PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN O ACTUALIZACIÓN DEL PDyOT	NÚMERO	PORCENTAJE
ALTO	0	0,0%
MEDIO	3	9.4%
BAJO	4	12.5%
NUNCA	25	78.1%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.3.4. Participación en la socialización del PDyOT.

Se preguntó a los servidores públicos sobre la participación en la socialización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, cuyos resultados fueron los siguientes, el 78% señalan que nunca participaron en la socialización, dato que corrobora los resultados de los indicadores anteriores en el sentido que no conoce el PDyOT porque no hubo socialización

y la participación en la elaboración del Plan, el 19% señalan que la participación fue baja mientras que el 3% manifiesta que la participación fue media.

TABLA 10 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA SOCIALIZACIÓN DEL PDyOT

PARTICIPACIÓN EN LA SOCIALIZACIÓN DEL PDyOT	NÚMERO	PORCENTAJE
ALTO	0	0,0%
MEDIO	1	3.1%
BAJO	6	18.8%
NUNCA	25	78.1%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.3.5. Beneficio del PDyOT en el desarrollo cantonal.

Se preguntó a los servidores públicos acerca del impacto del PDyOT en el desarrollo cantonal, cuyos resultados fueron los siguientes: generará mucho aporte en el desarrollo cantonal a través de alianzas con otros GAD con el 78%, mejorar inversión pública orientada a resultados con el 72%, alianzas estratégicas público-privadas y mejoramiento de los servicios con el 69% respectivamente, favorecerá el ordenamiento urbano con el 59%; mientras que la generación de empleo y mejoramiento de la participación ciudadana tendrá poco aporte con el 59%.

Los datos demuestran que, si bien los servidores públicos señalan que permitiría construir alianzas con otros GAD, en la práctica es contraria a la política de la actual administración municipal, que no solamente no comparte con las alianzas con otros GAD como las mancomunidades; sino que es línea política de partido. Otro tema importante que hay que señalar es que los servidores públicos manifiestan que el PDyOT permitiría generar alianzas estratégicas público-privadas, las que se han fortalecido especialmente los préstamos bancarios para la ejecución de la obra pública. El criterio que el PDyOT contribuirá al mejoramiento de los servicios, efectivamente podría tener un gran impacto en la medida que haya una orientación estratégica en este sentido, lo que tiene que ver con otro punto no menos importante que es la inversión pública orientada a las prioridades de los planes. En cuanto al ordenamiento urbano como consecuencia de la planificación estratégica es importante ya que la administración municipal la ha asumido como carta de presentación.

TABLA 11 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EL BENEFICIO DEL PDyOT EN EL DESARROLLO CANTONAL

BENEFICIO DEL PDyOT	MUCHO APORTE	%	POCO APORTE	%	TOTAL	%
Alianzas estratégicas público-privadas	22	68.8%	10	31.3%	32	100.0%
Alianzas con otros GAD	25	78.1%	7	21.9%	32	100.0%
Mejoramiento de servicios	22	68.8%	10	31.3%	32	100.0%
Ordenamiento urbano	19	59.4%	13	40.6%	32	100.0%
Mejor inversión orientada a prioridades	23	71.9%	9	28.1%	32	100.0%
Generación de empleo	13	40.6%	19	59.4%	32	100.0%
Participación ciudadana	13	40.6%	19	59.4%	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.3.6. Ejecución del PDyOT.

Se consultó sobre la percepción de los servidores públicos acerca de la ejecución del PDyOT, cuyos resultados fueron los siguientes: la mitad de los servidores públicos señalan que no saben sobre su ejecución, el 19% manifiesta que se cumple entre 1 y 49%, el 28% se pronuncia que la ejecución del PDyOT está entre el 50 al 79%, mientras que solamente el 3% señalan que la ejecución va del 80 al 100%.

Como se puede observar el desconocimiento de la existencia del plan es alto, sobre todo la percepción sobre la ejecución del mismo no es alentadora, esta situación es corroborada cuando se hace un análisis a los proyectos y programas establecidos en el plan, en donde se cumplen parcialmente, siendo los proyectos de infraestructura y proyectos sociales los que más se ejecutan.

TABLA 12 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EJECUCIÓN DEL PDyOT

EJECUCIÓN DEL PDyOT	NÚMERO	PORCENTAJE
100 - 80%	1	3.1%
79 - 50%	9	28.1%
49 - 1%	6	18.8%
NO SABE	16	50.0%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Willan Roa

4.2.4. Capacitación de los servidores públicos.

A continuación, se analiza los resultados de la encuesta a los servidores públicos, referentes a la participación en eventos de fortalecimiento de sus capacidades técnicas a fin de asumir la planificación del GAD Municipal de Machala.

4.2.4.1. Capacitación durante el último año.

Con respecto a la pregunta sobre si los servidores públicos recibieron capacitación durante el último año, se establece que el 69% de los servidores públicos no han recibido capacitación, solamente el 31% manifiestan que si recibieron capacitación. Los datos expuestos demuestran una gran debilidad ya que los servidores públicos no tienen las capacidades desarrolladas para asumir el importante reto de planificar.

TABLA 13 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CAPACITACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO AÑO

¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO AÑO?	NUMERO	PORCENTAJE
SI	10	31.3%
NO	22	68.8%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.4.2. Temas de capacitación.

Se preguntó a los servidores públicos que recibieron capacitación sobre los temas abordados, los mismos que fueron los siguientes:

- ✓ Riesgos Psicosociales de la Niñez Y Adolescencia
- ✓ Estrategias Lúdicas para el Aprendizaje: Infantil y Juvenil
- ✓ Formación de Formadores
- ✓ Congreso Internacional de Psicología – Cruzando Fronteras desde la Psicología
- ✓ Administración de contratos
- ✓ Salud y nutrición
- ✓ Formando hijos e hijas responsables
- ✓ Sexualidad
- ✓ Sistema Ubuntu
- ✓ Administración del Talento Humano
- ✓ Ética Pública

En cuanto a los temas de capacitación recibidos por los servidores encuestados y en base a la información proporcionada por la Dirección de Talento Humano, se puede observar que la frecuencia de ejecución de talleres de capacitación es escasa, así también el número de beneficiarios. El plan de capacitación, del año 2016 no se ha cumplido ya que se presupuestó \$232.000,00 dólares para capacitar a 1.160 servidores y directivos (Machala, 2016), de lo cual solo fueron capacitados 55 servidores de los cuales el 71% pertenecen al área financiera y talento humano, el 27% provienen del área social, mientras que el 2% corresponde al área de seguridad y vigilancia (Machala G. M., 2016).

Los temas de capacitación recibidos en su mayoría están dirigidos al desarrollo social del municipio, para la intervención de grupos de atención prioritaria. Por otro lado, no existe ningún tema de capacitación que fortalezca las capacidades técnicas de los servidores para abordar la planificación institucional, además que la capacitación recibida fue por iniciativa propia de los servidores, a excepción de la capacitación en Sistema Ubuntu que si fue una iniciativa institucional.

4.2.4.3. Capacitación en planificación institucional.

Se preguntó a los servidores públicos si han recibido capacitación en planificación institucional, cuyos resultados fueron los siguientes: el 81% señala que no recibió capacitación, mientras que el 19% manifestó que si recibieron capacitación.

Como se puede observar sigue siendo débil el fortalecimiento de capacidades técnicas para asumir la planificación institucional, ya que la inversión en este tema es muy baja y la poca capacitación que se dio, se lo hizo con el Instituto de Altos Estudios Nacionales que contaba con programas de capacitación para los Gobiernos Autónomos Descentralizados de manera gratuita. Una situación importante también es el hecho que algunos servidores públicos se auto capacitaron en temas de planificación territorial y planificación institucional.

TABLA 14 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	NUMERO	PORCENTAJE
SI	6	18.8%
NO	26	81.3%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.5. Plan plurianual de la política pública.

A continuación, se hace un análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los servidores públicos referente al Plan Plurianual de la Política Pública, que dentro de la cascada de la planificación constituye una desagregación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

4.2.5.1. ¿Conoce el plan plurianual de la política pública?

Se consultó a los servidores públicos si conocen el Plan Plurianual de la Política Pública del GAD Municipal de Machala, cuyos resultados fueron los siguientes: el 88% señala que no conocen el plan, solamente el 9% manifiesta que si conoce el plan mientras que el 3% no contesta esta pregunta.

Como se puede observar los datos demuestran un gran desconocimiento de la existencia de este plan, que llega prácticamente al 91%.

TABLA 15 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL PPPP

¿CONOCE EL PPPP?	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3	9.4%
NO	28	87.5%
NO CONTESTA	1	3.1%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.5.2. Cumplimiento del PPPP.

Se consultó a los servidores públicos que en el punto anterior señalaron que, si conocen el Plan Plurianual de la Política Pública, sobre la percepción de su cumplimiento, cuyos resultados fueron los siguientes el 67% señalan que se cumple de vez en cuando, mientras que el 33% manifiesta que siempre se cumple el plan.

Como se puede observar hay un rotundo desconocimiento de este plan en los servidores públicos, al mismo tiempo que los que lo conocen manifiestan que se cumple de vez en cuando. Es importante señalar que el plan plurianual resulta ser una desagregación de los programas y proyectos que se van a ejecutar durante el periodo de gestión del Alcalde en

funciones, en el caso del GAD Municipal de Machala, también se observa la misma dinámica, donde se observa la proyección de la inversión pública durante los próximos 5 años 2014-2019.

TABLA 16 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO DE CUMPLIMIENTO DEL PPPP

CUMPLIMIENTO DEL PPPP	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	33.3%
DE VEZ EN CUANDO	2	66.7%
TOTAL	3	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.6. Plan operativo anual.

A continuación, se hace un análisis de los resultados de la investigación de campo, referente al Plan Operativo Anual, que constituye una desagregación del PPPP de manera anualizada, en cada POA se debe concretar los proyectos que se van a ejecutar durante el año fiscal y paralelamente se debe elaborar el Plan Anual de Contrataciones exigido por el Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP.

4.2.6.1. ¿Conoce el plan operativo anual?

Se preguntó a los Servidores Públicos sobre el conocimiento o no del Plan Operativo Anual, cuyos resultados fueron los siguientes: el 81% señala que, si lo conoce, mientras que 19% no tiene conocimiento.

A simple vista se puede observar que de los tres planes analizados es el más conocido para los servidores públicos, esta situación es comprensible dado que durante los últimos 5 años se está exigiendo la elaboración del POA, articulado con el plan de inversiones.

TABLA 17 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL POA

¿CONOCE EL POA?	NUMERO	PORCENTAJE
SI	26	81.3%
NO	6	18.8%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.6.2. Participación en la formulación del POA.

Se consultó a los servidores públicos acerca de la participación en la formulación del Plan Operativo Anual, cuyos resultados fueron los siguientes: el 41% de los servidores públicos consultados señalaron que nunca participaron en la formulación, el 25% participó de vez en cuando, el 19% participó rara vez, mientras que el 16% participó siempre en su formulación.

Los resultados si bien demuestran un bajo nivel de participación en la formulación del Plan Operativo Anual, es también comprensible, en la medida que de acuerdo a la práctica institucional del GAD Municipal de Machala para la formulación del plan participa el responsable y un técnico que tenga cierto nivel de conocimiento y/o experiencia en la formulación de planes, de cada una de las unidades operativas, de ahí que no todos han participado.

TABLA 18 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL POA

PARTICIPACIÓN EN FORMULACION DEL POA	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	15.6%
DE VEZ EN CUANDO	8	25.0%
RARA VEZ	6	18.8%
NUNCA	13	40.6%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.2.6.3. Cumplimiento del POA.

Se consultó a los servidores públicos, por último, sobre su percepción en la ejecución del Plan Operativo Anual, cuyos resultados fueron los siguientes: el 59% señalan que siempre se cumple, el 22% manifiesta que se cumple de vez en cuando, el 12% que se cumple rara vez mientras que el 6% señala que nunca se cumple.

Como se puede observar estos resultados demuestran que no solamente es el plan que más lo conocen los servidores públicos, sino también es el que más se cumple, dado que el POA está íntimamente relacionado con el plan anual de contrataciones, efectivamente es al que se le da mayor prioridad, es importante señalar que las reformas al POA y al PAC son muy frecuentes, lo que tiene que ver con el estilo de gestión que tiene el GAD Municipal de Machala, es decir se pone mucha flexibilidad al momento de decidir el destino de la inversión pública.

TABLA 19 SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL POA

CUMPLIMIENTO DEL POA	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	59.4%
DE VEZ EN CUANDO	7	21.9%
RARA VEZ	4	12.5%
NUNCA	2	6.3%
TOTAL	32	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

Con el análisis expuesto, se puede concluir que la planificación institucional no está bien interiorizada en los servidores, ya que son pocos los que conocen y han participado en la planificación estratégica, así como la plurianual; sin embargo, la anual es la más conocida y participativa; indudablemente que esta reflexión está en sintonía con la dinámica de la gestión institucional, ya que el enfoque es priorizar el plan operativo anual, mientras que los planes de largo y mediano alcance se los elabora para cumplir con el mandato constitucional y las leyes.

Se observa también que hay criterios un tanto desalentadores en cuanto al cumplimiento de la planificación institucional especialmente de largo y medio alcance, no así la anual que, de acuerdo a los criterios expuestos, si se cumple. De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección de Planificación durante el año 2016 se realizaron 9 reformas al plan operativo anual y al presupuesto.

Un parámetro importante que vale mencionar es que la planificación de largo plazo fue formulada a través de la contratación de consultoría, la que priorizó el resultado es decir el documento y no al proceso, dejando de lado una serie de lineamientos metodológicos, y disposiciones legales.

Por último, hay que señalar la falta de alineación de los planes entre sí y con el Plan Nacional de Desarrollo, situación que sumada a las constantes reformas del POA nos proporciona un síntoma de indisciplina fiscal en la gestión institucional, lo cual ya ha sido observado por la SENPLADES en el seguimiento de cumplimiento de metas del GAD Municipal.

Los resultados analizados hasta el momento dan cuenta del cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación en la medida que ha permitido establecer la situación de la planificación en el GAD Municipal de Machala; desde la óptica de los servidores públicos, están conscientes de la obligatoriedad de planificar, lo que no se refleja en los esfuerzos de

la institución para fortalecer sus capacidades técnicas, así como tampoco la Dirección de Planificación ha logrado posicionarse como rectora de las políticas de planificación en el nivel local.

4.3. Resultados de la entrevista aplicada a los directivos

En el presente acápite se hace un análisis de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a los directivos de las unidades operativas que agregan valor del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala, tomando así mismo en consideración aspectos macro como la planificación institucional, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el Plan Plurianual de la Política Pública, el Plan Operativo Anual y el fortalecimiento de las capacidades técnicas.

4.3.1. Aspectos generales.

A continuación, se realiza un análisis de los resultados de la entrevista aplicada a los directivos del GAD Municipal de Machala respecto a indicadores generales como la edad, sexo, tiempo de servicio, tiempo como directivos, número de personal a cargo, lo cual es importante para hacer una introducción a los resultados de fondo.

4.3.1.1. Edad y sexo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede establecer que la edad promedio de los directivos encuestados del GAD Municipal de Machala es de 47 años de edad, analizando los resultados por grupos de edad se observa que el 46% de los directivos tienen 35 a 44 años de edad, le sigue en importancia el grupo de edad 55 a 59 años con el 15%, los demás grupos de edad tienen un comportamiento similar que no superan el 8% respectivamente.

En cuanto tiene que ver al sexo, se establece que el 69% de los directivos son de sexo masculino mientras que el 31% son de sexo femenino, lo que implica la existencia de una tendencia de inequidad de género.

4.3.1.2. Tiempo de servicio.

Se consultó a los directivos sobre el tiempo de servicio en el GAD Municipal de Machala, cuyos resultados fueron los siguientes, el 46% señalan que tienen más de 7 años de servicio en el GAD, el 36% tienen entre 4 a 6 años de servicio, el 7% tienen entre 2 a 3 años

mientras que el 14% tienen menos de 2 años de servicio; situación que es compatible con el tiempo de vigencia de la administración municipal que lleva en el poder 11 años, un dato adicional que hay que añadir es que muchos de los directivos han sido un apoyo decisivo en los procesos políticos.

TABLA 20 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO

TIEMPO DE SERVICIO	NUMERO	PORCENTAJE
Menos 2 años	2	14,3%
2 a 3	1	7,1%
4 a 6	5	35,7%
7 a 9	2	14,3%
10 y más	4	28,6%
TOTAL	14	100,0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.1.3. Tiempo como directivo.

Se preguntó a los directivos sobre el tiempo que llevan en el cargo, cuyos resultados fueron los siguientes: el 43% tienen entre 4 a 6 años, el 21% tienen 10 años y más mientras que el 36% tienen 3 años o menos en el cargo. Los resultados demuestran que el 64% de los directivos tienen 2 a 6 años en sus cargos, esto quiere decir que aún subsisten directivos que dejó la administración anterior, mientras que los directivos que coinciden con el tiempo que llevan con la actual administración representan el 36%.

TABLA 21 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN TIEMPO COMO DIRECTIVO

TIEMPO DE DIRECTIVO	NUMERO	PORCENTAJE
Menos 2 años	2	14,3%
2 a 3	3	21,4%
4 a 6	6	42,9%
7 a 9	0	0,0%
10 y más	3	21,4%
TOTAL	14	100,0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.1.4. Número de personal a cargo.

Se preguntó a los directivos sobre el número de personal que está a su cargo, los resultados fueron los siguientes: el 50% señalan que tienen 9 y más personas a su cargo, el 29% tienen entre 3 a 8 personas a su cargo, el 14% tienen entre 1 a 2 personas a su cargo, mientras que el 7% no tienen personal a su cargo.

Los resultados expuestos demuestran que no hay proporcionalidad en la asignación de personal a las unidades operativas, ya que en algunas tienen una gran demanda de personal; sin embargo, existen otras unidades operativas donde solamente cuenta el directivo o a lo sumo tienen 1 a 2 servidores a su cargo, una causa para esta desproporción puede estar medida a través de los resultados que entregan o el rol que cumplen en la estructura orgánica.

TABLA 22 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN NÚMERO DE PERSONAL A SU CARGO

No. PERSONAL CARGO	NUMERO	PORCENTAJE
0	1	7,1%
1 A 2	2	14,3%
3 A 8	4	28,6%
9 A 10	2	14,3%
11 Y MAS	5	35,7%
TOTAL	14	100,0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.2. Planificación institucional.

A continuación, se realiza un análisis de los resultados de la entrevista aplicada a los directivos del GAD Municipal de Machala referente a la planificación institucional que constituye el paraguas de la gestión municipal.

4.3.2.1. ¿Cómo concibe a la planificación?

Se preguntó a los directivos sobre su criterio acerca de la importancia de la planificación institucional, cuyos resultados fueron contundentes, la totalidad se inclinó por el criterio que es obligatoria, efectivamente la planificación institucional no es opcional, pues como se ha citado en algunas partes del documento está establecido en la Constitución y las leyes dicha

obligatoriedad especialmente para las instituciones y entidades que administran y manejan fondos públicos.

TABLA 23 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE LA OBLIGATORIEDAD DE LA PLANIFICACIÓN

CRITERIO DE PLANIFICACIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
OBLIGATORIA	14	100.0%
OPCIONAL	0	0.0%
NO SABE	0	0.0%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.2.2. Incidencia de la planificación en la gestión municipal.

Se preguntó a los directivos sobre como incidiría la planificación institucional en la gestión municipal, cuyos resultados fueron contundentes, ya que la totalidad de directivos señalaron que hay una incidencia directa en el mejoramiento de la gestión institucional. Esta situación también se ve fortalecida por dos situaciones: la obligatoriedad del Estado a través de la SENPLADES para que el 100% de los GADs del país elaboren y/o actualicen su planificación estratégica y operativa, ya que de acuerdo al COOTAD Art. 194 Lit. g, establece el índice de cumplimiento de metas de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial; y por otro lado, el interés puesto en la actual administración municipal de fortalecer los procesos de planificación, de tener un ordenamiento fiscal y que la inversión pública se la haga de acuerdo a las prioridades establecidas en los planes.

TABLA 24 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN MEJORA LA GESTIÓN

¿LA PLANIFICACIÓN MEJORA LA GESTIÓN?	NUMERO	PORCENTAJE
SI MEJORARIA	14	100.0%
NO MEJORARIA	0	0.0%
SIGUE IGUAL	0	0.0%
EMPEORARIA LA GESTIÓN	0	0.0%
OTRO	0	0.0%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.2.3. ¿De qué manera mejoraría la gestión municipal?

Se consultó a los directivos de qué manera incidiría la planificación institucional en la gestión municipal, para la mayoría de ellos sostienen que significaría mucho aporte sobre todo en el desarrollo institucional (93%), en mejorar la calidad de los servicios (86%), mejoraría la visión de territorio (71%), en un mejoramiento de la inversión pública orientada a prioridades (64%), así como aportaría mucho en la simplificación de trámites y en la participación ciudadana con el 57% respectivamente; mientras que habría un poco aporte y ningún aporte para asumir las competencias exclusivas y concurrentes (64%).

El criterio de los directivos con respecto a los aspectos que mejorarían con la planificación institucional le da mayor importancia a lo interno como el desarrollo institucional y a mejorar la calidad de los servicios públicos, indudablemente que cuidar la imagen institucional es muy importante, sobre todo si el centro de la gestión es el ciudadano, lo que debe estar acompañado de un fuerte proceso de planificación, pues ella nos proporciona una hoja de ruta integral tanto hacia afuera como hacia adentro.

TABLA 25 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE COMO MEJORARIA LA GESTIÓN

¿CÓMO MEJORARIA LA GESTIÓN?	MUCHO APORTE	%	POCO APORTE	%	NINGÚN APORTE	%	TOTAL	%
Mejor visión de territorio (ordenamiento)	10	71.4%	4	28.6%		0.0%	14	100.0%
Mejor inversión orientada a prioridades	9	64.3%	5	35.7%		0.0%	14	100.0%
Desarrollo institucional	13	92.9%	1	7.1%		0.0%	14	100.0%
Mejor calidad de servicios	12	85.7%	2	14.3%		0.0%	14	100.0%
Simplificación de tramites	8	57.1%	5	35.7%	1	7.2%	14	100.0%
Participación ciudadana	8	57.1%	6	42.9%		0.0%	14	100.0%
Asumir competencias exclusivas y concurrentes	5	35.7%	6	42.9%	3	21.4%	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.3. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

A continuación, se realiza un análisis de los resultados de la entrevista aplicada a los directivos con respecto al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que constituye la orientación estratégica en la gestión institucional.

4.3.3.1. ¿Conoce el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial?

Se preguntó a los directivos si conocen el PDyOT del Cantón Machala, cuyos resultados fueron los siguientes, el 57% señala que no lo conoce, mientras que el 43% manifiesta que si lo conoce. Esta situación se da ya que la formulación del plan fue mediante consultoría, que no contempló mayor participación interna y externa, dejando de lado lineamientos metodológicos y disposiciones legales establecida en la Constitución y las leyes.

TABLA 26 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL PDyOT

CONOCE EL PDyOT	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	6	42.9%
NO	8	57.1%
NO CONTESTA	0	0.0%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.3.2. Razón de desconocimiento del PDyOT.

Se preguntó a los directivos que en el punto anterior señaló que no conocen el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, la razón de su desconocimiento, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados: el 63% manifiesta que no hubo participación, el 25% señala que no hubo socialización, mientras que el 12% que no hubo información.

Indudablemente que estos resultados corroboran lo señalado en el punto anterior ya que, al haberse formulado el plan a través de consultoría, no se dieron procesos de socialización hacia lo externo y escasa información hacia lo interno.

TABLA 27 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN RAZÓN POR LA QUE NO CONOCE EL PDyOT

RAZON	NÚMERO	PORCENTAJE
NO HAY INFORMACIÓN	1	12.5%
NO HUBO SOCIALIZACIÓN	2	25.0%
NO HUBO PARTICIPACIÓN	5	62.5%
DESCONOCE	0	0.0%
OTRO	0	0.0%
TOTAL	8	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.3.3. Participación en la formulación o actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

Se preguntó acerca de la participación de los directivos en la formulación o actualización del PDyOT, cuyos resultados fueron los siguientes: el 57% de señala que la participación fue baja, mientras que el 43% nunca participó.

Como se puede observar los resultados confirman la escasa participación de los directivos y de manera general todo el personal del GAD Municipal de Machala en la formulación y/o actualización del plan.

TABLA 28 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN O ACTUALIZACIÓN DEL PDyOT

PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN ACTUALIZACIÓN DEL PDyOT	NÚMERO	PORCENTAJE
ALTO	0	0,0%
MEDIO	0	0.0%
BAJO	8	57.1%
NUNCA	6	42.9%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.3.4. Participación en la socialización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

Se consultó a los directivos sobre la participación en la socialización del PDyOT, cuyos resultados hacen referencia a que el 64% de ellos nunca participaron en la socialización del PDyOT, el 29% manifiesta que la participación es baja, mientras que el 7% señala que la participación fue media.

Estos resultados demuestran una vez más la debilidad de la participación en la socialización del plan ya que al ser formulado por consultoría, debilitó su valor agregado.

TABLA 29 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA SOCIALIZACIÓN DEL PDyOT

PARTICIPACIÓN EN LA SOCIALIZACIÓN DEL PDyOT	NÚMERO	PORCENTAJE
ALTO	0	0.0%
MEDIO	1	7.1%
BAJO	4	28.6%
NUNCA	9	64.3%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Willan Roa

4.3.3.5. Impacto del PDyOT en el desarrollo cantonal.

Se consultó a los directivos sobre el impacto del PDyOT en el desarrollo cantonal, dándoles tres opciones: mucho aporte, poco aporte y ningún aporte, cuyos resultados fueron los siguientes: el 86% señalan que habrá mucho aporte en el ordenamiento urbano, el 79% señala que habrá mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, el 64% está a favor que un mejoramiento de la inversión pública orientada a resultados y el 57% manifiesta que habrá mayor participación ciudadana.

Los directivos que se inclinan porque el plan impactará poco en el desarrollo cantonal mayoritariamente relacionan con la conformación de alianzas público-privadas y las alianzas con otros GAD con el 57%.

Los directivos que señalan que el plan no tendrá ningún impacto en el desarrollo cantonal, especialmente en lo referente a la generación de empleo con el 46%.

Estos resultados demuestran que los directivos tienen mucha expectativa que el plan; sin embargo, revisando el PDyOT existe la debilidad que no existe una propuesta concreta de ordenamiento urbano que debería indicar el camino de la ciudad que se quiere a lo largo del horizonte del plan, de ahí que se ha planteado la formulación del Plan de Gestión y Uso del Suelo Urbano de Machala, que actualmente está en proceso de contratación de la consultoría.

TABLA 30 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EL BENEFICIO DEL PDyOT EN EL DESARROLLO CANTONAL

IMPACTO DEL PDyOT EN EL DESARROLLO	MUCHO APOORTE	%	POCO APOORTE	%	NINGÚN APOORTE	%	TOTAL	%
Alianzas estratégicas PP	4	28.6%	8	57.1%	2	14.3%	14	100.0%
Alianzas con otros GAD	3	21.4%	8	57.1%	3	21.4%	14	100.0%
Mejoramiento de servicios	11	78.6%	3	21.4%		0.0%	14	100.0%
Ordenamiento urbano	12	85.7%	2	14.3%		0.0%	14	100.0%
Mejor inversión orientada a prioridades	9	64.3%	5	35.7%		0.0%	14	100.0%
Generación de empleo	4	28.6%	3	21.4%	7	50.0%	14	100.0%
Participación ciudadana	8	57.1%	6	42.9%		0.0%	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.3.6. Ejecución del PDyOT.

Se preguntó a los directivos acerca de la percepción que tienen con respecto a la ejecución del PDyOT, cuyos resultados fueron los siguientes: el 57% de ellos señala que no sabe, el 29% manifiesta que se cumple entre el 1 y 49%, mientras que el 14% se pronuncia porque la ejecución del plan es del 50 al 79%.

Es comprensible esta situación, en la medida que si los directivos, no se han involucrado desde el inicio en la formulación y socialización del plan, los resultados de la ejecución también son bajos, más aún cuando muchos planes de los GADs se elaboran para “cumplir” con la ley, convirtiéndose en letra muerta o en grandes volúmenes de información que adornan las estanterías de las instituciones.

TABLA 31 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EJECUCIÓN DEL PDyOT

EJECUCIÓN DEL PDyOT	NÚMERO	PORCENTAJE
100 - 80%	0	0.0%
79 - 50%	2	14.3%
49 - 1%	4	28.6%
NO SABE	8	57.1%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.4. ¿Ha recibido capacitación?

Se preguntó a los directivos: ¿durante el último año han recibido capacitación?, cuyos resultados fueron los siguientes: el 71% de señala que no recibió capacitación, mientras que el 29% manifiesta que si recibió. Esta situación demuestra la escasa inversión en capacitación.

TABLA 32 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CAPACITACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO AÑO

¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN ULTIMO AÑO?	NUMERO	PORCENTAJE
SI	4	28.6%
NO	10	71.4%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Willan Roa

4.3.4.1. *Temas de capacitación.*

Se consultó a los Directivos sobre los temas de capacitación que recibieron el grupo que contestó que sí tuvo capacitación, estos fueron los siguientes:

- ✓ Contratación Pública
- ✓ Riesgos
- ✓ Cultura

Vale recalcar que estas capacitaciones participaron los directivos por iniciativa propia ya que analizando el plan de capacitación institucional se determina que escasamente se cumple.

4.3.4.2. *Capacitación en planificación institucional.*

Se preguntó a los directivos si han recibido capacitación en planificación institucional, cuyos resultados fueron los siguientes: el 93% señala que no ha participado a estos eventos de capacitación, mientras que solamente 1 directivo que corresponde al 7% señala que si ha participado.

Estos resultados son contundentes y demuestran poca inversión en fortalecimiento de capacidades técnicas de los servidores públicos y sus directivos.

TABLA 33 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	NUMERO	PORCENTAJE
SI	1	7.1%
NO	13	92.9%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.5. Plan plurianual de la política pública.

A continuación, se realiza un análisis de los resultados de la aplicación de la entrevista a los directivos con respecto al Plan Plurianual de la Política Pública siendo el segundo escalón de la planificación institucional.

4.3.5.1. ¿Conoce el plan plurianual de la política pública?

Se preguntó a los directivos si conocen el Plan Plurianual de la Política Pública, los resultados fueron los siguientes: el 86% señala que no lo conoce, mientras que tan solo el 14% lo conoce.

Los datos reflejan un importante desconocimiento del plan y esto obedece justamente a la falta de procesos de inclusión y socialización de los planes.

TABLA 34 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL PPPP

¿CONOCE EL PPPP?	NUMERO	PORCENTAJE
SI	2	14.3%
NO	12	85.7%
NO CONTESTA	0	0.0%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.5.2. Cumplimiento del plan plurianual de la política pública.

Se preguntó a los directivos que señalaron que, si conocen el Plan Plurianual de la Política Pública acerca de su cumplimiento, cuyos resultados fueron los siguientes: el 50% señala

que el cumplimiento es rara vez, mientras que el 50% señala que se cumple de vez en cuando.

El mismo desconocimiento de este plan genera desconfianza en su cumplimiento, de ahí que, los directivos que señalaron que, si conocen el plan, en la práctica no consideran que se cumpla.

TABLA 35 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO DE CUMPLIMIENTO DEL PPPP

CUMPLIMIENTO DEL PPPP	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE		0.0%
DE VEZ EN CUANDO	1	50.0%
RARA VEZ	1	50.0%
NUNCA		0.0%
TOTAL	2	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.6. Plan operativo anual.

A continuación, se realiza un análisis de los resultados de la entrevista aplicada a los directivos, con respecto al Plan Operativo Anual que es el tercer escalón de la planificación institucional.

4.3.6.1. ¿Conoce el plan operativo anual de la política pública?

Se preguntó a los directivos si conocen el Plan Operativo Anual, los resultados fueron los siguientes: el 64% si conocen el plan, mientras que el 36% no lo conocen. Como se puede observar constituye el Plan más conocido tanto por los servidores públicos como por los directivos.

TABLA 36 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CONOCIMIENTO DEL POA

¿CONOCE EL POA?	NUMERO	PORCENTAJE
SI	9	64.3%
NO	5	35.7%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.6.2. Participación en la formulación del plan operativo anual.

Se preguntó a los directivos sobre su participación en la formulación del Plan Operativo Anual, los resultados demuestran que el 43% ha participado de vez en cuando, el 29% lo ha hecho rara vez, el 21% nunca ha participado, mientras que el 7% lo ha hecho siempre.

Generalmente quienes más participan en la formulación de los planes operativos son los servidores públicos y son los responsables no solo de la formulación sino de la ejecución, evaluación y rendición de cuentas de los resultados del mismo.

TABLA 37 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL POA

PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACION DEL POA	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	7.1%
DE VEZ EN CUANDO	6	42.9%
RARA VEZ	4	28.6%
NUNCA	3	21.4%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Willan Roa

4.3.6.3. Cumplimiento del plan operativo anual.

Por último, se consultó a los directivos sobre su percepción en el cumplimiento del Plan Operativo Anual, cuyos resultados fueron los siguientes: el 43% consideran que el Plan se cumple rara vez, el 29% sostienen que nunca se cumple, el 14% se cumple de en cuando, mientras que el 14% consideran que siempre se cumple.

Los resultados expuestos de alguna manera expresan la realidad institucional en la medida que al tener una planificación estratégica y de medio alcance muy flexible, repercute en la planificación operativa, la que sufre constantes reformas a lo largo del año fiscal.

TABLA 38 DIRECTIVOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA, SEGÚN CRITERIO SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL POA

CUMPLIMIENTO DEL POA	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	14.3%
DE VEZ EN CUANDO	2	14.3%
RARA VEZ	6	42.8%
NUNCA	4	28.6%
TOTAL	14	100.0%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Willan Roa

Una vez analizados los resultados del levantamiento de información a los directivos del GAD Municipal de Machala, se establece que se ha cumplido con los objetivos planteados en la medida que se ha logrado establecer la situación de la planificación en el GAD Municipal de Machala, se ha logrado establecer las necesidades del fortalecimiento de las capacidades técnicas de los directivos para que asuman y orienten los procesos de planificación institucional, así como se ha logrado evaluar la gestión de la Dirección de Planificación, cuya función no está orientada actualmente a liderar procesos de planificación por lo que requiere ser fortalecida.

Como conclusión del capítulo se puede señalar que la percepción de los servidores públicos y de directivos, con respecto a la planificación institucional está relacionada con los espacios de involucramiento y participación; en efecto, los resultados de la investigación determinan poco conocimiento de la planificación estratégica, plurianual y anual, situación que debe ser analizada por la entidad a fin de fortalecerla; paralelamente a ello, debe implementarse un plan de capacitación de servidores y directivos a fin de fortalecer sus capacidades, lo que debe generar que el personal municipal formule la planificación institucional desde su propia realidad. Por otro lado, la Dirección de Planificación del GAD Municipal de Machala debe cumplir un rol protagónico en el direccionamiento estratégico en la formulación de políticas y lineamientos de la planificación institucional.

4.4. Comprobación de hipótesis y objetivos

4.4.1. Objetivos.

4.4.1.1. General.

Analizar la incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala durante el año 2016.

Los resultados de la investigación expuestos, dan cuenta fehacientemente del cumplimiento del objetivo general, en la medida que efectivamente existe una alta incidencia de la planificación en el mejoramiento de la gestión institucional; en la medida que, la generación de los tres pilares de la planificación institucional, que sumado al fortalecimiento de las capacidades técnicas y el liderazgo de la unidad de planificación, generaría una mejor organización interna, se tendría una visión clara de la gestión que requiere la ciudad, se optimizaría la inversión pública, se cumpliría con la ley y habría disciplina fiscal.

4.4.1.2. Específicos.

Establecer la situación de la planificación institucional en el GAD Municipal de Machala.

Se logró cumplir con objetivo ya que en los resultados expuestos se evidencia que, si bien para los servidores públicos y directivos es importante, obligatoria y con alta incidencia en la gestión institucional, no se han hecho los esfuerzos para asumirla de manera técnica, no se han fortalecido las capacidades de los servidores y directivos, lo que da lugar que los procesos de planificación institucional sean débiles, o que solamente se los elabore para cumplir con el mandato legal.

Determinar las necesidades de fortalecimiento de capacidades sobre planificación institucional en el GAD Municipal de Machala.

Se logró cumplir con el objetivo ya que se evidencia la urgencia de generar capacidades técnicas para que el personal y directivos asuman la planificación institucional.

Evaluar la gestión de la Dirección de Planificación en los procesos de planificación institucional.

El objetivo fue cumplido en su totalidad ya que la debilidad de la planificación institucional es una consecuencia del frágil rol que ejerce la Dirección de Planificación para liderar los procesos de planificación.

4.4.2. Hipótesis.

La planificación institucional en el GAD Municipal de Machala es débil, lo cual afecta a los resultados de su gestión.

La hipótesis se comprueba plenamente ya que de acuerdo con la investigación, se evidencia que la planificación estratégica fue formulada a través de consultoría, sin la participación de actores interno y externos, además de eso no hubo socialización y la percepción de los mismos es que su cumplimiento es bajo; lo mismo ocurre con la planificación de mediano alcance, que es formulada por efecto de la exigibilidad de las entidades de control y crediticias, no tiene la participación e involucramiento del personal institucional; el plan que más se conoce y que han participado los servidores públicos y los directivos es el Plan Operativo Anual.

El talento humano del GAD Municipal de Machala tiene escasa capacitación en planificación institucional.

La hipótesis se comprueba en su totalidad, ya que, de acuerdo con la investigación realizada, el 69% de los servidores públicos y directivos no han recibido capacitación durante el último año. Mientras que la capacitación recibida no tiene relación con la planificación institucional. Sobre la capacitación en planificación institucional es aún más evidente ya que el 81% y 92% de servidores públicos y directivos respectivamente, no han recibido capacitación en este tema.

La Dirección de Planificación tiene un débil liderazgo en planificación institucional.

La hipótesis se comprueba en su totalidad ya que según los resultados de la investigación da cuenta que la Dirección de Planificación no se ha logrado posicionar como unidad operativa rectora de las políticas municipales sobre planificación institucional, no ha logrado constituir un equipo técnico multidisciplinario capacitado para que asuma la planificación institucional con un enfoque endógeno, conocedor de la realidad cantonal e institucional y que a través de la experiencia, lograr generar capacidades técnicas para la sostenibilidad de los procesos y crear cultura de planificación.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Título

Ruta de la planificación institucional del GAD Municipal de Machala

5.2. Introducción

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación de campo, así como los problemas, objetivos e hipótesis formulados, se presenta en el presente capítulo la propuesta de mejoramiento de la gestión institucional, fundamentada en asumir la planificación institucional como fuente de los cambios requeridos. Finalmente, la propuesta que se expone a continuación debe contar con la voluntad política de la actual administración municipal a fin de que se cumpla.

5.3. Justificación

En la investigación realizada se evidencia que, siendo la planificación institucional obligatoria, el GAD Municipal de Machala, ha ido progresivamente asumiendo dicho proceso, en la medida también de la exigibilidad de las entidades de control o crediticias. Esta situación ha configurado una práctica de una planificación centrada en el cumplimiento de la Ley y no en la visión estratégica de la gestión municipal.

En el año 2016 se realizó la actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el cual se ha convertido en la política pública de la planificación institucional y se han emitido los lineamientos estratégicos de la ciudad que se quiere, aunque persiste la debilidad de la falta de alineación a las políticas nacionales y de un plan de desarrollo urbano en razón de que el 94% de la población del cantón se encuentra en la urbe.

Quizá una de los temas más sensibles de los planes sea la participación ciudadana como de los actores institucionales, lo que se traduce en contar con un plan con poca legitimidad ciudadana, lo cual debe irse corrigiendo en las próximas actualizaciones del plan.

No se han fortalecido las capacidades técnicas de los servidores públicos para asumir la planificación institucional, de ahí que casi no haya servidores preparados y capacitados para formar un equipo técnico multidisciplinario permanente para asumir la planificación institucional sin la necesidad de contratar consultores.

Evidencias que requieren ser asumidas por la actual administración municipal a fin de superar estas debilidades y centrarse en construir cultura de planificación.

La presente propuesta no solamente le va a servir al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala, sino que está a disposición de cualquier gobierno autónomo descentralizado que quiera fortalecer sus procesos de planificación para mejorar su gestión y está dirigida justamente a generar la ruta por donde transitar para lograr este objetivo.

La propuesta está orientada en tres ejes articuladores:

- ✓ Liderazgo y voluntad política
- ✓ Capacidades técnicas en el personal
- ✓ Gestión de la Dirección de Planificación.

5.4. Objetivos de la propuesta

1. Generar voluntad política en la alta gerencia institucional, debido a que es necesario que lidere los procesos de planificación institucional dentro del marco legal vigente.
2. Fortalecer las capacidades técnicas del personal que cumple funciones técnicas en las unidades administrativas agregadoras de valor y a sus directivos.
3. Mejorar de la gestión de la Dirección de Planificación como unidad rectora de las políticas de planificación institucional municipal.

5.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta está localizada en el edificio del Gobierno Autónomo Municipal de Machala.

La cobertura espacial de la propuesta es cantonal, es decir Machala urbano y la Parroquia Rural de El Retiro.

5.6. Población objetivo

La población objetivo de la propuesta serán los servidores públicos y directivos de las unidades administrativas agregadoras de valor del Gobierno Autónomo Municipal de Machala.

5.7. Plan de sostenibilidad de la propuesta

Líneas de Acción	Objetivo	Actividad	Meta	Recursos	Fecha Actualizar		Responsable
					Fecha Inicio	Fecha Término	
Fortalecimiento del liderazgo y generación de voluntad política.	Posicionar las decisiones estratégicas y operativas dentro del discurso y práctica institucional en la actual administración municipal.	Sensibilización al Alcalde, Concejales y Directivos	3 eventos para sensibilizar a 75 personas entre servidores, directivos y alta gerencia.	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Servicio de catering contratado a través de catálogo electrónico Contratación directa de facilitador (a),	04/09/2017	08/09/2017	Dirección de Planificación Comunicación
		Capacitación en planificación institucional para Alcalde, Concejales, Directivos y servidores públicos.	2 Talleres de capacitación dirigida a 75 personas entre servidores, directivos y alta gerencia	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Servicio de catering contratado a través de catálogo electrónico Contratación directa de facilitador (a),	01/09/2017	15/09/2017	Dirección de Planificación
		Revisión, actualización y/o formulación de la normativa legal vigente en el tema de planificación a fin de	100% de la normativa municipal revisada, actualizada o formulada	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Asesoría y	18/09/2017	31/12/2017	Dirección de Planificación Procuraduría Síndica

		institucionalizar la planificación.		patrocinio jurídico Resolución administrativa de alcaldía.			
		Actualización y alineación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial a las políticas nacionales a fin de incorporar toda la inversión pública que realiza el GAD Municipal de Machala	100% de los proyectos y actividades que ejecuta el GAD Municipal de Machala incluidos en el PDyOT	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Actas de socialización del plan Resolución de aprobación de actualización del plan.	20/09/2017	30/11/2017	Dirección de Machala Procuraduría Síndica
		Elaboración de la Matriz FODA institucional con respecto a la planificación.	1 FODA elaborado con la participación de 75 personas entre servidores, directivos y alta gerencia.	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Servicio de catering contratado a través de catálogo electrónico Contratación directa de facilitador (a),	02/10/2017	02/10/2017	Dirección de Planificación
		Elaborar el plan de acción de la alta gerencia con respecto al direccionamiento estratégico de la planificación incluyendo las debilidades y amenazas detectadas en	1 Plan de acción elaborado y aprobado con la participación de 75 personas entre servidores, directivos y alta gerencia.	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Resolución administrativa aprobando el plan de acción.	06/10/2017	06/10/2017	Dirección de Planificación

		el FODA.		Contratación directa de facilitador (a),			
Fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal	Desarrollar las capacidades técnicas del personal del GAD Municipal de Machala para que asuma los retos de la planificación institucional desde un enfoque endógeno.	Establecer convenios con las Universidades locales y nacionales para fortalecer los conocimientos del personal institucional.	1 Convenio suscrito con universidades locales 1 Convenio con una universidad nacional pública	Convenios con la universidad Técnica de Machala. Convenio de cooperación con el Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN	09/10/2016	31/12/2017	Dirección de Planificación Alcalde, Vicealcalde
		Establecer convenios con SENPLADES y otras instituciones públicas para desarrollar las capacidades técnicas del personal y el asesoramiento del proceso.	1 Convenio suscrito para el desarrollo de capacidades y asesoría	Convenio de cooperación técnica con la Secretaría Nacional de Planificación. Convenio de cooperación técnica con la Asociación de Municipalidades del Ecuador.	09/10/2016	31/12/2017	Dirección de Planificación Alcalde, Vicealcaldesa

		Constituir equipos de trabajo para revisar la normativa legal vigente, así como los Planes formulados y que están en vigencia a fin de fortalecer los conocimientos de los servidores públicos.	1 Equipo de trabajo formado por un representante de cada Dirección del GAD Municipal de Machala que se reunirá mensualmente	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Resolución administrativa que legitima la conformación del equipo de trabajo.	08/09/2016	31/12/2017	Dirección de Planificación
Fortalecimiento de la gestión de la Dirección de Planificación	Posicionar a la Dirección de Planificación como unidad rectora de políticas institucionales a fin de generar cultura de planificación.	Contratar expertos en el área de la planificación institucional que permita asumir la formulación institucional de los planes, programas y proyectos.	4 Expertos contratados en las áreas de Planificación Urbana, Planificación estratégica, comunidad y ciudadanía, economía y desarrollo.	Actas de selección de personal. Contratos de trabajo de 4 expertos aplicados al presupuesto de Talento Humano Resolución administrativa de creación de nuevos puestos- Distributivo de remuneraciones del personal	01/09/2016	31/12/2017	Dirección de Talento Humano
		Elaborar el manual de procesos de la Dirección de Planificación	1 Manual de procedimientos elaborado	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Manual de procesos Resolución administrativa que aprueba el manual de procesos.	01/11/2016	31/12/2017	Subdirección de Gestión de Calidad

		Desarrollar procesos de formulación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa	100% de los planes formulados con seguimiento y evaluación mensual.	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Instrumentos técnicos de seguimiento y evaluación Actas de retroalimentación del seguimiento y evaluación	01/11/2016	31/12/2017	Dirección de Planificación Subdirección de Ordenamiento Territorial.
--	--	---	---	--	------------	------------	---

5.8. Presupuesto

Actividad	Insumos	Costo
Sensibilización al Alcalde, Concejales y Directivos	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Servicio de catering contratado a través de catálogo electrónico Contratación directa de facilitador (a),	\$562,50
Capacitación en planificación institucional para Alcalde, Concejales, Directivos y servidores públicos.	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Servicio de catering contratado a través de catálogo electrónico Contratación directa de facilitador (a),	\$1.250,00
Revisión, actualización y/o formulación de la normativa legal vigente en el tema de planificación a fin de institucionalizar la planificación.	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Asesoría y patrocinio jurídico Resolución administrativa de alcaldía.	\$562,50
Actualización y alineación del Plan de Desarrollo Y Ordenamiento Territorial a las políticas nacionales a fin de incorporar toda la inversión pública que realiza el GAD Municipal de Machala	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Actas de socialización del plan Resolución de aprobación de actualización del plan.	\$1.125,00
Elaborar el plan de acción de la alta gerencia con respecto al direccionamiento estratégico de la planificación incluyendo las debilidades y amenazas detectadas en el FODA.	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Servicio de catering contratado a través de catálogo electrónico Contratación directa de facilitador (a),	\$250,00
Elaborar el plan de acción de la alta gerencia con respecto al direccionamiento estratégico de la planificación.	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Resolución administrativa	\$250,00

	<p>aprobando el plan de acción.</p> <p>Contratación directa de facilitador (a),</p>	
<p>Establecer convenios con las Universidades locales y nacionales para fortalecer los conocimientos del personal institucional.</p>	<p>Convenios con la universidad Técnica de Machala.</p> <p>Convenio de cooperación con el Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN</p>	\$1.200,00
<p>Establecer convenios con SENPLADES y otras instituciones públicas para desarrollar las capacidades técnicas del personal y el asesoramiento del proceso.</p>	<p>Convenio de cooperación técnica con la Secretaría Nacional de Planificación.</p> <p>Convenio de cooperación técnica con la Asociación de Municipalidades del Ecuador.</p>	\$1.600,00
<p>Constituir equipos de trabajo para revisar la normativa legal vigente, así como los Planes formulados y que están en vigencia a fin de fortalecer los conocimientos de los servidores públicos.</p>	<p>Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa</p> <p>Resolución administrativa que legitima la conformación del equipo de trabajo.</p>	\$562,50
<p>Contratar expertos en el área de la planificación institucional que permita asumir la formulación institucional de los planes, programas y proyectos.</p>	<p>Actas de selección de personal.</p> <p>Contratos de trabajo de 4 expertos aplicados al presupuesto de TTHH</p> <p>Resolución administrativa de creación de nuevos puestos-</p> <p>Distributivo de remuneraciones del personal</p>	\$35.200,00
<p>Elaborar el manual de procesos de la Dirección de Planificación</p>	<p>Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa</p> <p>Manual de procesos</p> <p>Resolución administrativa que aprueba el manual de procesos de la Dirección</p>	\$250,00

Desarrollar procesos de formulación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa	Materiales de oficina proporcionados por la Dirección Administrativa Instrumentos técnicos de seguimiento y evaluación Actas de retroalimentación del seguimiento y evaluación	\$250,00
TOTAL		\$43.062,50

5.9. Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO	MESES actualiza															
		SEP				OCT				NOV				DIC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Sensibilización al Alcalde, Concejales y Directivos		X															
Capacitación en planificación institucional para Alcalde, Concejales, Directivos y servidores públicos.		X	X														
Revisión, actualización y/o formulación de la normativa legal vigente en el tema de planificación a fin de institucionalizar la planificación.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actualización y alineación del Plan de Desarrollo Y Ordenamiento Territorial a las políticas nacionales a fin de incorporar toda la inversión pública que realiza el GAD Municipal de Machala				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Elaborar el plan de acción de la alta gerencia con respecto al direccionamiento estratégico de la planificación incluyendo las debilidades y amenazas detectadas en el FODA.						X											
Elaborar el plan de acción de la alta gerencia con respecto al direccionamiento estratégico de la planificación.						X											
Establecer convenios con las Universidades locales y nacionales para fortalecer los conocimientos del personal institucional.						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Establecer convenios con SENPLADES y otras instituciones públicas para desarrollar las capacidades técnicas del personal y el asesoramiento del proceso.						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Constituir equipos de trabajo para revisar la normativa legal vigente, así como los Planes formulados y que están en vigencia a fin de fortalecer los conocimientos de los servidores públicos.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contratar expertos en el área de la planificación institucional que permita asumir la formulación institucional de los planes, programas y proyectos.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaborar el manual de procesos de la Dirección de Planificación										X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollar procesos de formulación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa										X	X	X	X	X	X	X	X

CONCLUSIONES

- ✓ El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala y la administración municipal, se enfrentan a una nueva coyuntura en la que se impone mejorar la gestión, para ello es necesario fortalecer la planificación institucional y las capacidades técnicas de los servidores públicos y directivos.
- ✓ La planificación institucional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala es débil, ya que no se ha logrado involucrar a todos los actores locales e institucionales, así como tampoco se han fortalecido sus capacidades para que asuman este proceso.
- ✓ La metodología utilizada para el levantamiento de información contempló únicamente a los actores internos, esto es directivos y servidores de las unidades agregadoras de valor del GAD Municipal de Machala; debido a que la planificación institucional es relativamente nueva, se la está asumiendo progresivamente, de ahí que, no se consideró la unidad de análisis de usuarios, sin embargo, en la medida que se asuma, desarrolle y consolide, pudiera ser posible en futuras investigaciones incorporar a estos actores.
- ✓ El criterio de modernización de la administración municipal está circunscrito a darle mantenimiento a la actual plataforma informática, la misma que no se ajusta a las necesidades y requerimientos de las unidades operativas ya que la coyuntura actual exige soluciones que reduzcan el tiempo en los trámites.
- ✓ Existe escasa capacitación tanto en el personal técnico, directivos y alta gerencia en aspectos de planificación institucional, lo que trae como consecuencia que no tenga experiencias en la formulación de planes estratégicos y ante la necesidad de generarlos deba recurrir a la contratación de consultorías.
- ✓ En cuanto a la planificación estratégica de largo alcance materializada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Machala, es escasamente conocido tanto por los servidores públicos como por los directivos, ya que no hubo participación en la formulación, socialización y comunicación del proceso.

- ✓ En cuanto a la Planificación de mediano alcance, que constituye una desagregación del PDyOT, concretado en el Plan Plurianual de la Política Pública, también es escasamente conocido por los servidores públicos y por los directivos, porque tampoco se ha involucrado al personal, más bien ha sido producto de la exigibilidad de las entidades de control y crediticias y que en su estructura tiene vacíos técnicos y metodológicos, dotándole de una fisonomía altamente flexible que si no se maneja adecuadamente, puede convertirse en un problema.

- ✓ La planificación de corto alcance es la más conocida por los servidores públicos y directivos en la que se han involucrado gran parte del personal y que de acuerdo con la percepción de éste, es la que más probabilidades tiene de cumplirse dentro del período fiscal; sin embargo, también existe la desventaja de que se le asigna una gran flexibilidad con la aplicación de constantes reformas, que afectan también a otros instrumentos técnicos financieros y de contratación pública.

RECOMENDACIONES

- ✓ El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala debe implementar políticas institucionales y un modelo de gestión que permita incorporar cambios en la práctica institucional, que sea capaz de modelar una cultura institucional centrada en el servicio al ciudadano, de adecuar su gestión a los vertiginosos cambios que se están dando en la administración pública de la Región y en el Mundo.
- ✓ El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala debe fortalecer los procesos de planificación institucional involucrando a los actores locales e institucionales para lo cual es necesario fortalecer las capacidades técnicas de sus servidores públicos y directivos.
- ✓ Es urgente la modernización de la gestión municipal, para ello es necesario invertir en mejorar los procesos y paralelamente implementar una plataforma informática sólida y eficiente, darles prioridad a los nudos críticos institucionales a fin de agilizar los trámites ciudadanos con calidad y calidez.
- ✓ La administración municipal debe invertir más recursos en procesos de capacitación del talento humano en temas que orienten el fortalecimiento de la planificación institucional, es necesario garantizar la sostenibilidad de los procesos y la generación de cultura de planificación.
- ✓ Se recomienda constituir un equipo técnico altamente calificado sea a lo interno o contratado, que se capacite para que asuma la planificación institucional con una visión endógena, a fin de que las experiencias se queden en la institución y que sea liderado por la Dirección de Planificación del GAD Municipal de Machala.
- ✓ Es necesario que la administración municipal tenga una visión clara y definida de lo que desea de su ciudad y hacia donde la quiere llevar, por lo tanto, deben estar bien formuladas las estrategias a seguir, de tal manera que los planes de medio alcance no contengan generalidades, ni en demasiada flexibilidad, sino que tengan un hilo conductor que serían las líneas estratégicas a seguir.

- ✓ Es importante involucrar a todo el personal institucional en la elaboración de los Planes Operativos Anuales ya que son ellos los que manejan los procesos, los que conocen la realidad local e institucional y los que a diario se relacionan con la ciudadanía y saben de sus problemas y demandas.

- ✓ Se deben implementar procesos fortalecidos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional ya que constituye una debilidad del GAD Municipal de Machala, de ahí que es importante construir herramientas, instructivos y metodologías de intervención en este campo, de tal manera que se cuente con sistemas de información de seguimiento y evaluación que sirvan de base para los procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña Castellanos, Z., & Planas Ravenna, S. (2006). Guía Específica: Plan Operativo Institucional. Lima, Perú: CND, MEF, DNPP, PRODES-USAID.

ANDER EGG, E. (08 de Marzo de 2014). La Planificación. Obtenido de www.paralavictoria.com.ar/documentos/anderegg.doc.

Berretta, N., & Kaufmann, J. (2011). La Planificación Orientada a Resultados, Módulo 2 "Gestión para Resultados en el Desarrollo en los Gobiernos Subnacionales". Guashington DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo BID, PRODEV-INDES.

Bolívar, M. A. (S/A). El Presupuesto Público Plurianual. Boletín de lecturas sociales y económicas, 76-89.

Camara López, L. (08 de Marzo de 2014). <http://sparmas80.files.wordpress.com/2010/02/planificacion-en-organizaciones.pdf>.

CGE. (S/A). Normas de Control Interno para el Sector Público. Quito, Ecuador: Contraloría General del Estado.

Costa, S. (08 de Marzo de 2014). <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>.

GADM-MACHALA. (Año 1, Edición No,4 de Septiembre de 2011). Reforma de la Ordenanza de Creación, Organización y Funcionamiento del Registro Municipal de la Propiedad del Cantón Machala. GACETA MUNICIPAL, pág. 6.

GADM-MACHALA. (2014). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Machala: GAD Municipal de Machala.

GADM-MACHALA. (2016). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Machala: GAD Municipal de Machala.

García Manuel, Q. C. (17 de Diciembre de 2014). <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/>. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/>: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5992/5187>

JATIVA, M. (2011). Planificación Institucional. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Altos Estudios - IAEN, SENPLADES.

Machala, G. (2016). Plan Anual de Capacitación. Machala: GAD Machala.

Martirene, R. (2007). Manual de Presupuesto Plurianual. Santiago de Chile: CEPAL-ILPES-ONU.

MENDOZA, Colamarco, E. (21 de Enero de 2010). De la Crisis Financiera Ecuatoriana, Causas, Consecuencias, Soluciones. Obtenido de http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27:

http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27

Moncayo, G., & Solano, J. (2013). Plan Plurianual de Inversión Pública 2013-2017. Quito, Ecuador: SENPLADES, Subsecretaria de Inversión Pública, Cuaderno de trabajo No. 2 .

Oficial Registro. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización. Quito - Ecuador: Registro Oficial.

PAREDES, A., & PEREZ, L. (1994). Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Medioambiente y Desarrollo América Latina (IIED-AL).

QUILOANGO, Tipanluisa, S. (2011). Políticas Públicas Migratorias en el Ecuador. Quito, Ecuador: FES-ILDIS.

RAMIREZ, Gallegos, F., & RAMIREZ, J. P. (2005). La Estampida Migratoria Ecuatoriana. Quito, Ecuador: Centro Investigaciones CIUDAD, UNESCO, ABYA YALA-ALISEI.

Registro Oficial. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Quito, Ecuador: Registro Oficial Ley No. 73 RO No. 595 del 12 de Junio del 2002 .

Registro Oficial. (2003). Reglamento General de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Quito Ecuador: Registro Oficial, Decreto Ejecutivo No. 548, RO No. 119 del 07 de Julio del 2003.

Registro Oficial. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Registro Oficial No. 449 Lunes de 20 Octubre del 2008.

Registro Oficial. (2010). Código Organico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Quito, Ecuador: R.O. S 19 de Octubre de 2010, Reforma Enero del 2014.

Registro Oficial. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito, Ecuador: Registro Oficial No. 306 Viernes 22 de Octubre del 2010.

Registro Oficial. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. Quito, Ecuador: Segundo Suplemento del Registro Oficial 294, 6-X-2010.

RETAMOZO, L. (2001). Guia Metodológica para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales. Montevideo, Uruguay: Secretaría Técnica de Planificación.

Rojas Moran, L. M., & María, R. A. (2009). Guia para la Formulación del Plan Operativo Anual POA Municipal. Santo Domingo, República Dominicana: Federación Dominicana de Municipios, Fundación DEMUCA.

SENPLADES. (2011). Guía de Contenidos y Procesos para la Formulación de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Provincias, Cantones y Parroquias. Quito, Ecuador: SENPLADES.

SENPLADES. (2011). Guía Metodológica de Planificación Institucional. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

SENPLADES. (2013). Buen Vivir Plan Nacional 2013 - 2017. Quito Ecuador: SENPLADES.

SENPLADES. (2014). Guía Metodológica de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Versión 1.0. Quito, Ecuador: SENPLADES.

SENPLADES. (S/A). Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Anuales (POA) Institucionales. Quito, Ecuador: SENPLADES.

SENPLADES, CONCOPE, AME, CONAJUPARE. (2010). Lineamientos para la Planificación del Desarrollo Y Ordenamiento Territorial: Estrategias para el Fortalecimiento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Quito, Ecuador: SENPLADES.

ANEXOS

ENCUESTA A SERVIDORES PUBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA

Sr. (a) Servidor Público (a):

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines académicos, e intenta recabar información sobre la incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del GAD Municipal de Machala. Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran importancia para la investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
(Escoger una sola respuesta)

1. INFORMACIÓN GENERAL

EDAD: ___ SEXO: H ___ M ___ TIEMPO DE SERVICIO: _____

TIPO DE CONTRATO: NOMBRAMIENTO: _____ CONTRATO: _____

2. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

2.1. ¿UD. CONSIDERA QUE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL ES?

Obligatoria: Opcional: No sabe:

2.2. ¿UD. CONSIDERA QUE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL AYUDARÍA EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA?

Si mejoraría la gestión	
No mejoraría la gestión	
Seguiría igual	
Empeoraría la gestión	

En caso de contestar afirmativamente, continuar con la siguiente pregunta

2.3. ¿DE QUÉ MANERA PODRÍA MEJORAR LA GESTIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA?

CRITERIOS	Mucho aporte	Poco aporte	Ningún aporte
Mejor visión de territorio (ordenamiento)			
Mejor inversión pública orientada a prioridades			
Desarrollo Institucional			
Mejor calidad de servicios			
Simplificación de trámites			
Participación ciudadana			
Asumir competencias exclusivas y concurrentes			
Otra (especifique):			

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ORDENAMIENTO Y DESARROLLO

3.1. ¿USTED CONOCE EL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN MACHALA?

Si:		No:		No contesta	
-----	--	-----	--	-------------	--

En caso de contestar negativamente, ir a la siguiente pregunta:

3.2. ¿CUÁL ES LA RAZÓN?

No hay información	
No hubo socialización	
No hubo participación	
Desconoce	
Otro (Especifique:)	

3.3. ¿USTED HA PARTICIPADO EN LA FORMULACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL?

Alto:		Medio:		Bajo:		Nunca:	
-------	--	--------	--	-------	--	--------	--

3.4. ¿USTED HA PARTICIPADO EN ALGÚN EVENTO DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN MACHALA?

Alto:		Medio:		Bajo:		Nunca:	
-------	--	--------	--	-------	--	--------	--

3.5. ¿COMO FACILITARA EL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL AL DESARROLLO CANTONAL?

OPCIONES	Mucho aporte	Poco aporte	Ningún aporte
Alianzas estratégicas público-privadas			
Alianzas con otros gobiernos locales			
Mejoramiento de servicios			
Ordenamiento urbano			
Mejor inversión pública orientada a prioridades			
Generación de empleo			
Participación ciudadana			
Otro: Especifique:			

3.6. ¿UD. CONSIDERA QUE EL GAD MUNICIPAL DE MACHALA EJECUTA EL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL?

100 – 80%	
79 – 50%	
49 – 01%	

0%	
No sabe	

4. PROCESOS DE CAPACITACIÓN

4.1. ¿USTED HA RECIBIDO CAPACITACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO AÑO?

Si:		No:	
-----	--	-----	--

Si responde afirmativamente continuar con la pregunta siguiente, de ser negativo pase a la pregunta 4.3

4.2. ¿EN QUE TEMAS FUE CAPACITADO (A)?

4.3. ¿USTED HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL?

Si:		No:	
-----	--	-----	--

5. PLAN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

5.1. ¿UD. CONOCE EL PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL?

Si:		No:		No contesta	
-----	--	-----	--	-------------	--

En caso de contestar afirmativamente, continuar con la siguiente pregunta:

5.2. ¿UD. CONSIDERA QUE EL GAD MUNICIPAL DE MACHALA CUMPLE CON EL PLAN PLURIANUAL DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL?

Siempre	
De vez en cuando	
Rara vez	
Nunca	

6. PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

6.1. ¿UD. CONOCE EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE SU ÁREA?

Si:		No:	
-----	--	-----	--

6.2. ¿UD. HA PARTICIPADO EN REUNIONES DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) INSTITUCIONAL?

Siempre	
De vez en cuando	
Rara vez	
Nunca	

6.3. ¿UD. CONSIDERA QUE SE CUMPLE CON EL POA DE SU AREA?

Siempre	
De vez en cuando	
Rara vez	
Nunca	

¡Gracias por su colaboración!

Sr. (a) Director (a), Subdirector (a), Coordinador (a):
La presente guía de entrevista, ha sido diseñada con fines de investigación, e intenta recabar información sobre la incidencia de la planificación institucional en el mejoramiento de la gestión del GAD Municipal de Machala. Respetuosamente solicito a usted contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán de gran importancia para la investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. INFORMACIÓN GENERAL

EDAD: _____ SEXO: H __ M __

TIEMPO DE SERVICIO EN EL GADMM: _____

TIEMPO DE SERVICIO COMO DIRECTIVO: _____

NUMERO DE PERSONAL A SU CARGO: _____

2. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

2.1. ¿UD CONSIDERA QUE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEBE SER OBLIGATORIA?

2.2. ¿UD. CONSIDERA QUE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL AYUDARÍA EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA?

2.3. ¿DE QUÉ MANERA PODRIA MEJORAR LA GESTIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA SI FORTALECEMOS LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN?

3. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL ORDENAMIENTO Y DESARROLLO

3.1. ¿USTED CONOCE EL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN MACHALA?

3.2. ¿USTED HA PARTICIPADO EN LA FORMULACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL?

3.3. ¿USTED HA PARTICIPADO EN ALGÚN EVENTO DONDE SE HAYA SOCIALIZADO EL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN MACHALA?

3.4. ¿DE QUE MANERA PODRÍA CONTRIBUIR EL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL AL DESARROLLO CANTONAL?

3.5. ¿UD. CONSIDERA QUE EL GAD MUNICIPAL DE MACHALA EJECUTA EL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL?

4. PROCESOS DE CAPACITACIÓN

4.1. ¿USTED HA RECIBIDO CAPACITACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO AÑO? ¿EN QUE TEMAS FUE CAPACITADO (A)?

4.2. ¿USTED HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL?

5. PLANIFICACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

5.1. ¿UD. CONOCE O HA PARTICIPADO EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL?

5.2. ¿UD. CONSIDERA QUE EL GAD MUNICIPAL DE MACHALA CUMPLE CON EL PLAN PLURIANUAL DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL?

6. PLANIFICACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

6.1. ¿UD. CONOCE EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE SU ÁREA?

6.2. ¿UD. HA PARTICIPADO EN REUNIONES DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) INSTITUCIONAL?

6.3. ¿UD. CONSIDERA QUE SE CUMPLE CON EL POA DEL AREA QUE UD. DIRIGE?

¡Gracias por su colaboración!



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MACHALA 2016

PROCESOS	NIVELES
1 GOBERNANTES	LEGISLATIVO DIRECTIVO
2 HABILITANTES DE ASESORIA	ASESOR
3 HABILITANTES DE APOYO	APOYO
4 AGREGADOR DE VALOR	OPERATIVO

