



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION EN GESTION  
PÚBLICA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL  
COMO MODELO DE EFICIENCIA EN LA OBRA  
PÚBLICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON  
BOLIVAR PROVINCIA DE MANABI**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

**ZAMBRANO LUCAS MERLY ASUNCION**

**DIRECTORA  
Dra. MARIA AUGUSTA  
SOLANO DE LA SALA**

**CENTRO UNIVERSITARIO CALCETA**

**2011**

**Dra. María Augusta Solano de la Sala**  
**CATEDRÁTICA DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION EN**  
**GESTION PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR**  
**DE LOJA**

**CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de investigación, realizado por la Egresada: **MERLY ASUNCIÓN ZAMBRANO LUCAS**, con cédula de Ciudadanía # 130540005-1 ha sido cuidadosamente revisado por la Dra. María Augusta Solano de la Sala, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración en Gestión Pública, por lo que autorizo su presentación.

**Lo certifico**, Loja, 22 marzo del 2011.

Dra. María Augusta Solano de la Sala  
**DIRECTORA**

# **AGRADECIMIENTO**

Para la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL y a la Escuela de Administración en Gestión Pública, Modalidad Estudio a Distancia, formadores de Profesionales al servicio del País.

De manera especial al distinguida Catedrática, Dra. María Augusta Solano de la Sala, por su acertada dirección y orientación, cuyo trabajo tesonero y responsable ha permitido la culminación de esta tesis.

Al Municipio del Cantón Bolívar por haberme dado las facilidades y respaldo en la elaboración de este trabajo que servirá como herramienta para el desarrollo de actividades Administrativas y Financieras.

# **DEDICATORIA**

Dedico el cumplimiento y el esfuerzo de mi trabajo a:

**DIOS** ser Supremo, a mis **Padres** por su valiosa conducción como hija, esposa y madre; a mis hijos **SUJEY, REINALDO Y RAMON**, como un evento de superación; a mi esposo **JUAN** por su constante apoyo; y, a todos y cada uno de mis familiares, compañeros y amigos.

# **AUTORÍA**

Las responsabilidades por las ideas, investigaciones, resultados, conclusiones y recomendaciones presentadas en el presente trabajo, pertenecen exclusivamente a la Autora.

# **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, **MERLY ASUNCION ZAMBRANO LUCAS**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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 de tesis de grado que se realice a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

**Merly Asunción Zambrano Lucas**

**AUTORA**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>		<b>Págs.</b>
	Resumen	1
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR</b>		
1.1	Generalidades	3
1.2	Misión	4
1.3	Visión	4
1.4	Estructura Organizacional y Funcional	5
1.5	Leyes Conexas a su Prestación de Servicio	9
1.6	Principales Ordenanzas creadas y ejecutadas	9
1.7	Las Ordenanzas Municipales como Gestión y Factor de Desarrollo y crecimiento	10
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>		
2.1	Población Estratégica Situacional	12
2.2	Conceptualización e importancia	13
2.2.1	Misión	15
2.2.2	Visión	15
2.2.3	Estrategia	16
2.2.4	Objetivos	16
2.3	Políticas y acciones de Planificación Estratégicas Situacional	16
2.3.1	Políticas	17
2.3.2	Acciones	18
2.4	Los momentos de la Planificación	19
2.5	La Planificación Estratégica Situacional en el sector público	23
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>BREVE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y PRESUPUESTARIO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR</b>		
3.1	Presupuesto, Conceptualización e Importancia	25
3.1.1	El Presupuesto del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar	25

<b>3.1.1.1</b>	El Ciclo Presupuestario	26
<b>3.1.2</b>	Fuentes de Financiamiento	26
<b>3.1.3</b>	Determinación de los ingresos presupuestarios	28
<b>3.1.3.1</b>	Del ingreso de Capital	30
<b>3.1.3.2</b>	Ingreso de Financiamiento	31
<b>3.1.4</b>	Determinación de los Gastos Presupuestarios	36
<b>3.1.4.1</b>	Gastos de Capital	38
<b>3.1.5</b>	El Gasto Municipal en el mejoramiento de la calidad de vida de la población	41
<b>3.2</b>	Análisis del FODA	52
<b>3.3</b>	La Planificación Estratégica Situacional en el Gobierno del Cantón Bolívar, Situación Actual y Futura	55
<b>3.3.1</b>	Objetivo de la Planificación Estratégica	56
<b>3.4</b>	Propuesta de Aplicación de la Planificación Estratégica en el Gobierno Municipal del Cantón Bolívar	56
<b>3.4.1</b>	Introducción	56
<b>3.4.2</b>	Objetivo	57
<b>3.4.3</b>	Misión	57
<b>3.4.4</b>	Visión	57
<b>3.4.5</b>	Política de Aplicación Legal	58
<b>3.4.5.1</b>	Relación con la Constitución y Ley Orgánica de Régimen Municipal Vigente	60
<b>3.5</b>	Actividades en el Municipio, bajo el esquema de la Planificación Estratégica Situacional	62
<b>3.5.1</b>	Ventajas	63
<b>3.5.2</b>	Eventos de Aplicación, según Partida Presupuestaria, Inversión y tiempo de ejecución	64
<b>3.5.3</b>	Integración y responsabilidad de la Comunidad por la ejecución de obras bajo el Esquema de la Planificación Estratégica	67
<b>3.5.4</b>	Obras ejecutadas por la acción directa de la Planificación Estratégica Situacional en el Gobierno Municipal del Cantón Bolívar, período 2007-2008	74
<b>3.6</b>	Análisis de Interpretación de la información recopilada	75
<b>4</b>	Conclusiones y Recomendaciones	89
<b>4.1</b>	Conclusiones.	89
<b>4.2</b>	Recomendaciones	90
<b>5</b>	Bibliografía	92
<b>6</b>	Anexos	93

## ÍNDICE CUADROS

<b>Cuadro N° 1</b>	Total de Ingresos del Municipio del Cantón Bolívar	32
<b>Cuadro N° 2</b>	Total de Ingresos Presupuestario/recaudado, año 2006 2008 del Municipio del Cantón Bolívar	34
<b>Cuadro N° 3</b>	Relación de los Gastos totales y los gastos corrientes en el Municipio del Cantón Bolívar	37
<b>Cuadro N° 3-A</b>	Proyecciones de los gastos corrientes y su relación con los ingresos corrientes en el Municipio del Cantón Bolívar	38
<b>Cuadro N° 4</b>	Total de los Gastos de Capital	39
<b>Cuadro N° 4-A</b>	Proyecciones de los gastos corrientes al año 2015 del Municipio del Cantón Bolívar	40
<b>Cuadro N° 5</b>	Total de Inversión en salud	43
<b>Cuadro N° 5-A</b>	Proyección de la inversión en el área de salud en el Municipio del Cantón Bolívar	44
<b>Cuadro N° 6</b>	Total de Inversión Municipal en el Desarrollo Urbano	45
<b>Cuadro N° 6-A</b>	Proyección de la inversión del Municipio del Cantón Bolívar en Desarrollo Urbano	46
<b>Cuadro N° 7</b>	Total de Inversión Municipal en Medio Ambiente Proyección de la inversión Municipal del Cantón	47
<b>Cuadro N° 7-A</b>	Bolívar en Medio Ambiente	48
<b>Cuadro N° 8</b>	Total de inversión Municipal en el sector Educación	50
<b>Cuadro N° 8-A</b>	Proyección de la inversión Municipal en el sector Educación	52
<b>Cuadro N° 9</b>	Conocimiento sobre la custodia y responsabilidad de la obra que realiza el Municipio	71
<b>Cuadro N° 10</b>	Años de labores en el Municipio	76
<b>Cuadro N° 11</b>	Aplicación de eventos de Planificación en las funciones de los Jefes Departamentales, personal del Municipio del Cantón Bolívar	78
<b>Cuadro N° 12</b>	Conocimiento sobre las ventajas de la Planificación Estratégica	80
<b>Cuadro N° 13</b>	Capacitación sobre eventos de Planificación	82
<b>Cuadro N° 14</b>	Opinión para aplicar la Planificación Estratégica en el Municipio del Cantón Bolívar	84
<b>Cuadro N° 15</b>	Aplicación de los procesos de Planificación Estratégica Situacional	86
<b>Cuadro N° 16</b>	Acuerdo en recibir capacitación sobre eventos de Planificación	88

## RESUMEN

El sector público ecuatoriano es el conjunto de Instituciones que generan el servicio establecido en la Constitución Política del Estado, Leyes de creación de cada una de ellas, para promover el desarrollo y crecimiento socio económico del país o región.

Los Gobiernos Municipales son uno de estos Organismos Públicos que por su Ley Orgánica de Régimen Municipal, logran y alcanzan a generar procesos de planificación de su área geográfica en varios frentes de acción social, productivo de mejoramiento de calidad de vida y medio ambiente.

En estas consideraciones todos los Gobiernos Municipales del país planifican sus obras bajo un esquema de carácter normativo, aspecto que ha sido y será la identificación de modelos de desarrollo de corto y mediano plazo; es decir, se planifica para el momento, en cambio el modelo de Planificación Estratégico es de largo plazo con sentido de integración de la población para identificar los principales problemas de las comunidades, integrarlos a la solución, ejecución y custodio; y así se lo hace partícipe de todo su entorno.

El presente estudio hace referencia a las ventajas de aplicación de la Planificación Estratégica dentro del Municipio del Cantón Bolívar, demostrando la reducción de costos, fomentando el trabajo comunitario y sobre todo que la Institución mantenga el liderazgo de gestión y desarrollo en toda la geografía cantonal.

La Planificación Estratégica para ser aplicada en el sector público requiere un cambio de conducta de sus actores, Alcaldes y recursos humanos, aplicar con mayor énfasis la ética profesional y sobre todo trabajar, planificar en función del bienestar de la población.

La segunda parte constituye un aporte de la realidad del sistema de Planificación Estratégica, sus Fines y Objetivos, su Misión y Visión, sus Ventajas y Oportunidades dentro de la administración municipal. Para luego en el capítulo tercero con ejemplos prácticos demostrar como la aplicación de la Planificación Estratégica, su

efectividad en reducir el período de ejecución y participación del trabajo en acción comunitaria, dejando la responsabilidad de custodio a la misma comunidad.

Esto constituye una oportunidad de efectivizar al servicio público para bienestar de la población.

Es importante señalar que este trabajo se lo realizó bajo el procedimiento de la investigación científica, utilizando el método deductivo que va de lo general a lo particular, apoyado de los métodos histórico-bibliográfico y sobre todo del trabajo de campo; para obtener la información de primera mano por medio de encuestas a los actores, Director de la administración de este Municipio.

# CAPÍTULO I

## EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR

### 1.1.- Generalidades

La República del Ecuador consta con 24 provincias siete de las cuales se ubican en la costa del pacífico<sup>1</sup> dentro de la misma se encuentra la provincia de Manabí que tiene una extensión de 18.640 km.<sup>2</sup> con una población de 1'186.025 habitantes de los cuales el 51.18% vive en la zona urbana y el 49.82% en el área rural.<sup>2</sup>

Esta provincia está subdividida en 22 Gobiernos Municipales, los mismos que ejecutan sus planes y programas de actividades bajo el esquema de la Planificación Tradicional.

El Gobierno del Cantón Bolívar fue creado el 10 de Octubre de 1913, mediante R.O. # 330, cuyo objetivo está fundamentado en la atención y solución a las más urgentes necesidades de la población que de acuerdo al INEC suman un total de 35.027 personas, el 40.13% con 12.296 se ubican en el sector urbano y el 59.87% en el sector rural, aspecto que genera la disparidad de atención de los servicios públicos que por Mandato de la Ley y Constitución este Organismos debe otorgar a la comunidad.

Los administradores del Gobierno Municipal, con la finalidad de prestar un mejor servicio a la población para cada año elabora sus planes operativos reflejados en metas y objetivos de acuerdo a la disponibilidad de recursos económicos asignados bajo el esquema del Presupuesto General del Estado y por su autogestión determinada en las leyes y Ordenanzas para el cobro de tributo.

Dentro de la estructura organizacional y de prestación de servicio, este Municipio está sujeto a la siguiente base legal.

---

<sup>1</sup> Instituto Geográfico Militar, División política y territorial del Ecuador, IGM, año 2007

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC, Censo de Población y Vivienda, año 2001

- ☞ Constitución Política de la República del Ecuador
- ☞ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- ☞ Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ☞ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de Remuneraciones del sector público
- ☞ Código Tributario
- ☞ Código de Trabajo
- ☞ Ordenanzas Municipales
- ☞ Ley de Presupuesto y gasto público
- ☞ Otras Leyes y Normas que rigen para la administración Pública.

En el proceso de aplicación y gestión de sus actividades la Municipalidad del Cantón Bolívar presenta su Misión y Visión.

## **1.2 Misión**

Brindar servicios de calidad e invertir con transparencia en calidad de Institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano, con la participación ciudadana, haciendo del Cantón Bolívar un medio en el que se puede vivir con dignidad.

## **1.3.- Visión**

La Municipalidad del Cantón Bolívar, será una Institución moderna, competitiva, de alta producción, de reconocido prestigio y referente válido de gestión Municipal, que contribuya a mejorar permanentemente la calidad de vida de la Comunidad.

La gestión de la Municipalidad del Cantón Bolívar, se sustentará en el ordenamiento jurídico vigente, estructura orgánica y funcional adecuada, servicios de calidad, trabajo en equipo, sostenibilidad presupuestaria, protección del ambiente,

participación ciudadana, comunicación efectiva y el compromiso y capacidad del recurso humano.

#### **1.4.- Estructura Organizacional y Funcional**

El Municipio del cantón Bolívar dentro de su sistema operacional refleja el servicio a la comunidad, que por derecho institucional le corresponde realizar al Estado.

El sector público en el Ecuador es un conjunto de Instituciones de diferentes niveles, entre los cuales se puede señalar, Ministerios, Embajadas, Subsecretarías, Gobiernos Provinciales y Seccionales, entre otros, todos bajo un sistema de servicio y desarrollo de beneficio para la población.

La funcionalidad de este Organismo Municipal se sustenta en la participación del proceso de integración de las actividades que se realizan en los diferentes departamentos municipales; es decir existe una integración total y planificada de las actividades de este Gobierno Seccional.

Dentro del orgánico del funcional y estructural se observan cinco niveles jerárquicos que definen su estabilidad.

#### **Niveles administrativos del Municipio del Cantón Bolívar**

☞ Primer nivel	Legislativo
☞ Segundo nivel	Directivo
☞ Tercer nivel	Asesor
☞ Cuarto nivel	Operativo
☞ Quinto nivel	Auxiliar

Este sistema de organización está relacionado con la naturaleza y objetivo del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar, por lo tanto se deja sustentado el criterio que no existe un modelo único o ideal de administración en el entorno Empresarial, Institucional, pues, cada una norma su función de acuerdo a su extensión administrativa, prestación de servicio, capacidad de gestión y operación, entre otros.

## **Primer Nivel**

El primer nivel se lo identifica dentro de esta Institución pública por su función básica de legislar sobre la política que debe seguir para normar los Procedimientos, dictar Reglamentos, Ordenanzas, Resoluciones, entre otros; es decir sobre los aspectos de mayor importancia dentro de la generación del servicio que debe entregar a beneficio de la población de su área geográfica.

Este nivel está representado por el Concejo Cantonal, integrado por el Alcalde y Concejales elegidos para un período de 4 años por medio de votación popular y secreta de acuerdo a la Ley de elección vigente en el País.

## **Nivel Directivo**

En este nivel toma las decisiones sobre políticas generales y actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento además planea, orienta y dirige la administración de la Institución e interpreta planes y programas y más directrices técnicas y administrativas de alto nivel y la transmite a los órganos inferiores; generalmente en estos Gobiernos Municipales el que ostenta el segundo nivel es el Alcalde elegido para un período de 4 años y por votación popular, el mismo que debe cumplir deberes y obligaciones expuestas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal en vigencia.

## **Nivel Asesor**

El nivel Asesor es un estamento jurídico dentro de la estructura orgánica, no tiene voz ni voto, solo se limita a preparar informes, proyectos de orden económicos y financieros, de carácter contable está conformado por el Asesor Jurídico y las Comisiones que de acuerdo a la Ley de Régimen Municipal se crean para el mejor desarrollo administrativo.

## **Nivel Operativo**

Este nivel es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la Institución, cumple las órdenes emanadas por los Órganos Legislativos y Directivo

en el entorno del proceso de la estructura orgánica, lo constituyen todos los Directores o Jefes Departamentales, y se someten a las políticas administrativas y reglamento interno.

### **Nivel Auxiliar**

El Nivel Auxiliar ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicio con oportunidad y eficiencia, generalmente se lo conoce como nivel administrativo complementario, este nivel está conformado por: Secretarias, digitadores, suministros, unidad de pagaduría, entre otros. El grado de autoridad es mínimo por ello solo se limitan a cumplir órdenes y disposiciones reglamentarias.

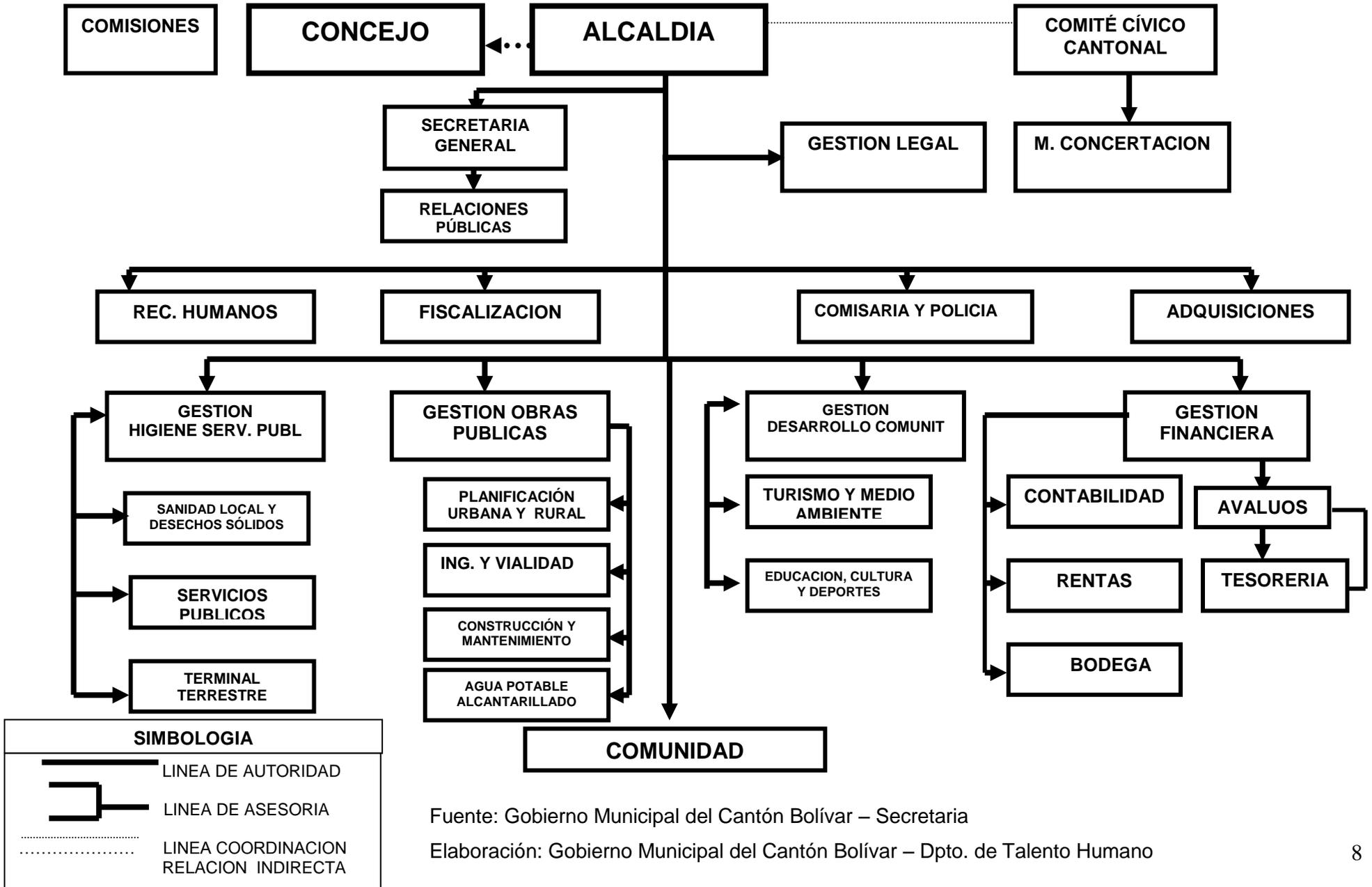
Dentro de este proceso de estructura orgánica y funcional el Gobierno del Municipio del cantón Bolívar, cumple con las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Municipal publicada en el año 2004, R. O. # 429 del 27 de septiembre del mismo año.

En el sistema administrativo de esta Institución existe un proceso de unificación inter-departamental por efecto de aplicación de las relaciones humanas y de gestión de parte de los Jefes departamentales, evento que logra fortalecer los principios del bien común en beneficio de la población del Cantón Bolívar<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Municipio del Cantón Bolívar – Dpto. de Recursos Humanos.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR



## **1.5.- Leyes Conexas a su Prestación de Servicio**

La misión de los Gobiernos Municipales es promover la participación ciudadana para democratizar la gestión institucional, moderniza el sistema de infraestructura, servicios básicos y equipamiento, impulsa el fortalecimiento de la economía local mediante el apoyo de la iniciativa pública y privada que estimula el desarrollo empresarial y asociativo de los diferentes sectores productivos del cantón.

Dentro de este proceso el Gobierno Municipal del Cantón Bolívar ha venido aplicando políticas y obteniendo a la vez una estabilidad macro productiva y de seguridad social para beneficio de la población con obras que inciden en su desarrollo y crecimiento de largo plazo.

## **1.6.- Principales Ordenanzas creadas y ejecutadas**

La Ley Orgánica de Régimen Municipal establece los objetivos y finalidades de la Institución, políticas de financiamiento de ellos tenemos:

- ✓ Impuestos que amparan a las utilidades de compra-venta de inmuebles urbanos, Art. 387 al 392 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal Decreto # 908 de diciembre 4 de 1970, mediante R.O. # 116 del 8 del mismo mes y año.
  
- ✓ Impuesto al juego público  
Art. 393,394 y 395 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Decreto de emergencia 09-de marzo de 1996, R.O. # 108-20 de marzo de 1961
  
- ✓ Impuesto a los predios rústicos  
Art. # 338 al 350 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Decreto Supremo 936 del 24 de Junio de 1971, R.O. # 225 del 29 del mismo mes y año.
  
- ✓ Matrículas y Patentes de comerciantes  
Art. 381 al 385 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal
  
- ✓ Impuestos a los Vehículos

Art- 373 al 377 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal

- ✓ Impuestos de Alcabalas  
Art. del 352 al 371 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ✓ Registros de inscripciones  
Art. 363 al 369 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ✓ Timbres Municipales  
Art- 414 al 415 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ✓ Aferaciones de pesas y medidas  
Art. 399 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ✓ Aprobación de planos e inscripciones de construcciones dentro de perímetro urbano.  
Art. 401 y 402 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ✓ Arrendamiento de bóvedas y sitios en el cementerio ocupación de mercados y de la vía pública  
Art. 444 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.<sup>4</sup>

### **1.7.- Las Ordenanzas Municipales como Gestión y Factor de Desarrollo y Crecimiento**

Las actividades gubernamentales a través de sus diversas Instituciones a nivel nacional constituyen una respuesta de organización al sistema de desarrollo y crecimiento socio económico. El sostenimiento de sus actividades está de acuerdo a los ingresos que obtiene el Estado por sus exportaciones y cobro de impuesto a nivel nacional para otorgar asignaciones económicas a los organismos estatales donde se encuentran los Municipios.

Dentro del proceso de evaluación económico los indicadores más usados para determinar el crecimiento económico es el ingreso por habitantes, cabe destacar que el indicador utilizado solo explica una aproximación a la realidad.

---

<sup>4</sup>Ley Orgánica de Régimen Municipal R. O. # 429 – 29 Sept. 2004.

Si se identifica el nivel de crecimiento económico como el nivel de bienestar material de una comunidad, el ingreso por habitante refleja imperfectamente la situación de un sector, región, provincia, país, etc.; a pesar de ello este indicador en nuestro medio presenta limitaciones, de las cuales se describe:

- ☞ No permite un reflejo real de la distribución social de los recursos económicos.
  
- ☞ No toma en cuenta el hecho del trabajo sino los resultados.
  
- ☞ El aumento de bienestar poblacional identificado por su ingreso puede darse por una fluctuación cíclica.

Sin embargo de acuerdo a los procesos de evaluación del crecimiento económico estos inconvenientes no han eliminado el uso de este indicador de donde partimos con otros indicadores que reflejan el factor de crecimiento.

## CAPÍTULO II

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 2.1.- Planificación Estratégica Situacional

La principal diferencia de la capacidad de gobernar radican generalmente en la pobreza y rigidez del cálculo que precede y preside la acción del gobernante, vale decir de sus métodos de planificación.

La profesión de planificador está sustentada en la capacidad intelectual del hombre para normar las ciencias económicas y sociales las que intenta aplicarlas a la realidad de los servicios de una dirección de políticas.

La Planificación Estratégica Situacional asume la crítica a la Planificación Tradicional o Normativa colocándose en la auto-referencia del hombre de acción que en última instancia, debe resolver los problemas más complejos y en función de ellos juzgar la potencia y utilidad práctica de diversos enfoques de planificación, así podemos hablar de la planificación como herramienta de conducción en el aspecto social, de inversión, ejecución de obras, protección medio ambiental para mejorar las condiciones de vida de la población.

En el entorno de la administración pública solo se ejecutan las diversas actividades en base a la Planificación Normativa; es decir solucionar los problemas de la población con pequeños y sustanciales elementos, esto es una política de Estado, que se circunscribe en todas sus instancias, en cambio la Planificación Estratégica Situacional o Aplicada bajo la organización por objetivo cumple un rol fundamental, al dar por concluidos las acciones y obras en base a la integración de las comunidades ejerciendo un proceso de responsabilidades subjetivas, donde el actor o beneficiario es conocedor del entorno y de su realidad que incide en el problema a solucionar por la acción y participación de los eventos de planificación.

En estas condiciones, la referencia de la Planificación Estratégica Situacional logra y alcanza eventos de eficiencia y eficacia de integración que genera un poder que dentro de la administración tradicional se lo identifica como:

## **“El poder es escaso y limita la viabilidad del debe ser”**

El proceso de promover eventos de planificación con conocimientos básicos de la problemática conlleva a compartir la realidad de aplicación de un evento de Planificación Estratégica para solucionar o vencer un problema, este proceso como tal a nivel interno de una organización fomenta resistencia en el recurso humano, por efecto del cambio operacional, donde se genera un mejor desempeño de actividades; en consecuencia la Planificación como evento normativo es la conducta para mejorar las necesidades de la población, la misma que no puede ser confundida con el diseño normativo del “**debe ser**”, sino que debe cubrir el evento “**puede ser**” que se transforma en la voluntad de si hacerlo y lograr los objetivos institucionales y con ello la satisfacción de la población servida.

Inevitablemente la planificación debe sistematizar el cálculo político y centrar su atención en la coyuntura poblacional para darle solución a todos y cada uno de los problemas, así el contexto del plan es un pasaje continuo entre conflictos, concertación y consenso. El objeto (problema a solucionarse) no solo se resiste hacer planificado, sino que genera planes propios. De ello este resultado objetivo logra la acción rápida alarga los años de vida útil de las obras porque es la comunidad quien asume la responsabilidad de custodia y mantenimiento de los mismos.

En estos términos la Planificación Estratégica solo se vuelve dentro de un ámbito económico, social y político en donde las fuerzas de los sectores sociales se identifican como los agentes beneficiados del proceso de inversión económica.

### **2.2.- Conceptualización e Importancia**

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategias en el área de la administración. Alfred Chandler (1993) definió a la estrategia como: La determinación de las metas y objetivos básicos de largo plazo en una empresa pública o privada.

Williams F. Gluck, consideró a la estrategia como un plan unificado amplio e integrado diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

James B. Quinn (1980) determinó la estrategia como el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de la totalidad coherente.

Al pasar el tiempo y por la necesidad misma del desarrollo de las ciencias administrativas se tiene un nuevo enfoque de estrategia basada en la planeación que en cierto grado ha generado críticas, como Henry Mintaberg de Mc Graw University, expresa que la estrategia de una organización siempre será el producto de la planeación racional.

Las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas, de ello la estrategia es lo que se hace, lo que se lleva a cabo con resultados esperados o que superan las expectativas.

De estas reflexiones sobre estrategias surge el proceso de administración estratégica que formula el análisis del sistema de organización de la empresa con la finalidad de establecer misiones, objetivos cuyo producto tienen que generar ventajas competitivas; es decir, “Producto-Mercado” indicando una estrategia administrativa que definida desde el punto de vista de la administración pública es la inversión para generar el buen servicio de manera oportuna, de ello se determina la posición competitiva, cuya fortaleza de servicio está identificada en la calidad humana del personal.

La Planificación Estratégica, constituye una etapa de crecimiento y cambio de conducta administrativa de sus directivos y personal en general, frente a esta realidad tenemos que la Planificación Estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Sin embargo se define a la Planificación Estratégica al proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planteada.

Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de Planificación Estratégica deben y tienen que suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

La Planificación Estratégica se la debe aplicar porque proporciona el marco teórico general para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y del conjunto de sus empleados, lo cual permite a los administradores y ejecutivos evaluar en forma similar los resultados en un período de tiempo estimado con los mínimos costos.

En estas consideraciones la Planificación Estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

Todo proceso de aplicación de Planificación Estratégica aplicada establece tres fases fundamentales; búsqueda de valores, diseño de la estrategias del negocio e integración de los planes de acción.

### **2.2.1.- Misión**

Otorgar de manera íntegra y continua el servicio de calidad con eficiencia, eficacia pro activa y creativa del desarrollo de la organización, buscando la solución oportuna de los problemas que limitan su proceso de mejoramiento.

### **2.2.2.- Visión**

Coadyuvar al mejor desempeño del recurso humano en función institucional y de prestación de servicio para la solución de problemas en base referenciales al valor humano y mejor calidad de vida obteniendo productos de calidad total.

### **2.2.3.- Estrategias**

Lograr la consecución de la misión y visión mediante la aplicación de la calidad total, buscando la satisfacción para el desarrollo empresarial generando el buen servicio y atención.

### **Valores**

**Población.-** atención a sus gustos y exigencias para mejorar la calidad de vida

**Personal.-** Constar con el recurso humano eficiente y con valores y amplio proceso de desarrollo y formación de cambio para buscar la eficiencia y calidad de servicio.

**Responsabilidad.-** Desempeño total de los administradores de la organización y del recurso humano para fomentar el desarrollo global.

#### **2.2.4. Objetivos.**

Mejorar el servicio de la organización empresarial, con eficiencia, eficacia, solidez, con el menor costo posible.

Otorgar en forma oportuna e integrar y continua el servicio de calidad en el menor tiempo posible y al menor costo del mercado.

Satisfacer las necesidades básicas y elementales de los actores en base al oportuno servicio

Involucrar al mayor número de actores con grado de especialización en áreas específicas al desarrollo de la organización.

Diseñar e implantar un adecuado ambiente para determinar procesos de evaluación en la acción directa y del servicio prestado como producto final.

### **2.3- Políticas y Acciones de Planificación Estratégica Situacional**

La planificación siempre opera bajo condiciones de incertidumbre, lo que cambia es el grado y naturaleza de dicha incertidumbre y la forma como domina o en que se articulan los procesos donde la previsión singular es posible.<sup>5</sup>

La incertidumbre surge en la realidad porque el actor planifica y sus oponentes ejercen un cálculo interactivo que redefine permanentemente el universo de eventos posibles que ellos pueden y quieren producir, porque la naturaleza sobre la cual actúan pasan por estados imprevisibles que perturban el sistema social, y por que el sistema social mismo en la medida que se rige parcialmente por las leyes implican o

---

<sup>5</sup> Mark Carlos; La Planificación, teoría económica – Ediciones Cultura año 1985.

admite una casualidad sistemática compleja y ubicada solo muy raramente relaciones biunívoca de “**causa-efecto**” de algún grado de certeza, por último la incertidumbre puede introducirse en la situación planificada por medio de las perturbaciones que el escenario externo ejerce sobre ellas. Por consiguiente, el ente planificador no puede ignorar la incertidumbre, tiene que aplicarse en ello y aprender a vivir con ella.

Con estos antecedentes las políticas y acciones de la Planificación Estratégica Situacional identifican los siguientes aspectos.

### **2.3.1.- Políticas**

Dentro de las principales políticas identificamos:

La Planificación Estratégica integra a la comunidad beneficiada en calidad de actor, la Institución se identifica de gestor, y alcanza un proceso de correspondencia mutua de custodia de los bienes realizados.

- ☞ La Planificación Estratégica Situacional busca desarrollar la capacidad del Gobierno por medio de sus Instituciones y de la sociedad para resolver conjuntamente problemas considerados como prioritarios para el desarrollo integral del país o de una área geográfica determinada. Es considerada como una eficaz herramienta del Gobierno para alcanzar los objetivos.

La Planificación Estratégica Situacional es un evento tripartito que se lo puede identificar en la siguiente figura.



**Fuente:** Propia Investigación

**Elaboración:** Merly Zambrano Lucas

Dentro de este proceso de desarrollo administrativo y de ejecución de obras, la Planificación Estratégica Situacional en muchas Instituciones del Sector Público no generan nuevos cambios, ni acciones específicas al interior de la Organización, pero si mejoramiento de la calidad de vida de la población, porque este se identifica de custodio de la obra pública para un mejor servicio durante su vida útil.

### 2.3.2.- Acciones

Dentro de las principales acciones de la Planificación Estrategia Situacional, tenemos:

- ☞ La Planificación Estrategia es de hombres creativos y de definiciones practicas.
- ☞ Existe un enfoque metodológico de seguimiento de las acciones para alcanzar los objetivos propuestos.
- ☞ El planificador es un demócrata amplio y conocedor del entorno, aplica sus ideas las planifica y ejecuta venciendo los obstáculos más radicales posibles.

- ☞ Los propósitos de los actores que planifican se definen como logros que tienden a la optimización de recursos para mejorar las condiciones de vida de los beneficiados.
- ☞ El planificador tiene fuerza humana antes que económica para gestionar su aplicación y con ello obtener sus objetivos cumplidos.<sup>6</sup>

#### 2.4.- Los Momentos de la Planificación

La Planificación Tradicional se la llama “Normativa” por no pasar del diseño y cálculo normativo del “**debe ser**”, el mismo que no guarda, por lo general concordancia con la tendencia, revelada por el diagnóstico. El desfase entre el “**debe ser**” y el “**tiende ser**” no es resuelto por la planificación normativa para esta corriente no existe el “**puede ser**”. La “**voluntad de hacer**” ya no es de su competencia sino política del gobernante, con lo cual el planificador deslinda su responsabilidad frente al cumplimiento o incumplimiento del plan operativo.

Para la planificación tradicional el problema de “**vencer o sortear**” la resistencia de atrás al plan propio, es decir no alcanza a visualizar el futuro, el “**debe ser**”, la Planificación Estratégica Situacional lo entiende, como fuertemente impregnado de incertidumbre, lo cual obliga a trabajar con escenarios o sustituir la predicción por la previsión.

Bajo el enfoque Estratégico Situacional la planificación ya no puede conformarse con el diagnóstico, ni con el diseño normativo. Esto son los dos primeros momentos del proceso de planificación.

Los siguientes son los momentos claves de la planificación. El momento estratégico y el táctico-operacional. Es que para la Planificación Estratégica Situacional de nada sirve el diagnóstico (**tiende a ser**) ni el diseño normativo (**debe ser**), sino se plantea que hacer frente a la resistencia y restricciones de los oponentes al plan propio.

#### Modelo del Proceso de Administración Estratégica

---

<sup>6</sup> El CONADE, La Planificación y su Rol en el Desarrollo del Ecuador – año 1994

1. Selección de la misión y metas comparativas.

Expone la existencia de la organización y el que debe hacer.

Metas principales, establece lo que la organización espera cumplir a mediano y largo plazo, logrando con el servicio la acción compartida.

2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.

Logra identificar las oportunidades y amenazas en el proceso operativo de la organización.

3. Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar la fortaleza y debilidades

Fija con exactitud las fortalezas y habilidades de la organización interpretando el análisis. De la calidad y cantidad de recursos disponibles, determinando la definición de las ventajas competitivas.

4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades.

Analiza las habilidades de las estrategias, recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de las ventajas competitiva.

5. Implementación de estrategias

Conlleva a la aplicación de estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Calidad de Servicio por Acción de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica genera a corto plazo bienes y servicios confiables en el sentido del buen desempeño del recurso humano.

El impacto de alta calidad del servicio otorgado por el Gobierno Municipal establece las conocidas ventajas; en primer lugar porque genera un servicio eficiente para la solución de problemas otorgando una buena imagen y reputación institucional; el segundo impacto está reflejado por la eficiencia y cumplimiento de ejecución de obras con bajo costo e integración poblacional, reduciendo el período de ejecución.

Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de corresponder al cliente, es la necesidad de que el recurso humano en calidad de servidor público se personalice por los problemas de la población logrando otorgar calidad y satisfacción.

La calidad del servicio está relacionada con el objetivo básico de la estrategia que consiste en lograr una ventaja competitiva, emplear estrategias, es crear y aplicar habilidades que aumenten la posición competitiva de largo plazo.

### **RELACIÓN EXISTENTE DE LAS ESTRATEGIAS CON LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**



### **Logros de la Eficiencia Superior por aplicación de Planificación Estratégica**

Una organización institucional puede considerarse un mecanismo para transformar insumos en productos, los insumos son factores básicos de la producción o servicios tales como: el recurso humano (empleados), obreros, equipos tecnológicos, maquinarias (volquetes, tractores, etc.) el producto/ servicio los genera la organización institucional; la eficiencia se mide en los procesos de Planificación Estratégica por efecto del período de tiempo de ejecución de una obra, calidad y costo, durabilidad y solución de problemas, cuanto más eficiente sea la institución por acción del recurso humano, menor será el costo de los insumos necesarios para realizarlo.

“El logro de calidad superior desempeña un rol importante en el logro de la eficiencia superior”

## **Análisis FODA de la Planificación Estratégica Situacional**

### **Interno**

#### **Oportunidad**

- Generar constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio con el objetivo de ser competitivo.
- Adoptar la nueva filosofía del cambio por los administradores y recurso humano, en los procesos de administración, concientizándose en el reto y responsabilidad del buen servicio al cliente, usuario, etc.
- Instituir el liderazgo en la administración para cumplir metas, planes y programas.
- Desechar el temor del cambio para que todos trabajen en función de objetivos, alcanzando resultados de eficiencia, eficacia y calidad.

#### **Amenazas**

- Mantener limitado el proceso participativo de los recursos para aplicar estrategias operativas de solución a problemas
- Resistencia al cambio por parte de los administradores y recurso humano de la empresa u organización.
- Desconocer las acciones de liderazgo por efecto del cambio y desarrollo de nuevas estrategias.

### **Externo**

#### **Fortalezas**

- Hacer participativa la acción y desarrollo
- Fomentar la fuerza de trabajo para alcanzar un evento competitivo en los diversos mercados de bienes y servicios.

- Liderar las actividades de las ventajas competitivas y de gestión institucional en su entorno participativo.

## **Debilidad**

- Alto nivel de conflicto inter-institucional para aplicar estos procesos de planificación.
- Existencia de sistema de información inadecuado
- Limitado conocimientos sobre Planificación Estratégica en los administradores y recurso humano de las organizaciones institucionales.

## **2.5.- La Planificación Estratégica Situacional en el Sector Público**

Desde la década anterior (1990) existe la constatación de que el crecimiento económico no necesariamente se ha traducido en la satisfacción de las necesidades básicas de la población, pues el incremento del desarrollo y sub empleo se mantienen como un factor propio de la ineficiencia estructural del país.

La experiencia democrática de los últimos 10 años (1996-2005) constituye un paso importante en el desarrollo político del país, pero no en su estatus de atención a los problemas macro sociales, muchos de ellos derivados de la propia estructura de la sociedad ecuatoriana y de la circunstancia de la crisis económica que permite afirmar que dicha experiencia es todavía un proceso inacabado, frágil y susceptible de ser perfeccionado en procurar de convertirlo en un sistema eficaz de convivencia social y política orientado hacia el desarrollo.<sup>7</sup>

A pesar del proceso de modernización vivido en la sociedad ecuatoriana por medio de sus Instituciones públicas (Ley de Modernización del 31-12-1993) ésta no ha logrado niveles de integración suficientes. De ello se puede describir la falta de reconocimiento de carácter pluri-cultural del país, se mantienen marcadas definiciones étnicas que desembocan en un discrimen cultural, especialmente para las nacionalidades indígenas y negros. Así mismo se detecta un regionalismo entre costa y sierra, definidas en dos ciudades; en Guayaquil donde se concentra el poder político y económico y en Quito lo administrativo-representativo.

---

<sup>7</sup> Sánchez Paramo Carolina, la Democracia en el Ecuador, Semanario de la realidad Económica y Social del Ecuador, Colegio de Economistas de Pichincha año 2004 – Quito.

En este entorno la planificación solo es un hecho de trascendencia normativa de acción según las exigencias de las poblaciones.

La Planificación Estratégica Situacional como evento normativo alcanzará a desterrar uno de los elementos devastadores de la economía, en el desarrollo y crecimiento socio económico del país, como es la “corrupción política y administrativa” que hace su poder en las Instituciones del sector público , ya que no solo que cambiaria el proceso de despilfarro de dinero, sino que la población al integrarse en estas actividades entregará su contingencia como es la mano de obra al cuidado de la misma y sobre todo a reconocer que dicha inversión tiene un costo social, que parte de pago de sus impuestos. De esta forma se manifiesta un sistema de cuidado y custodia de la obra pública.

## **CAPÍTULO III**

### **BREVE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y PRESUPUESTARIO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR**

#### **3.1.- Presupuesto, Conceptualización e Importancia**

El Presupuesto constituye el registro de cuentas numéricas determinadas en códigos para su identificación y operación de registro contable, este documento es de carácter técnico y abaliza el registro de ingresos y egresos en un período económico detallando la fecha de inicio y la fecha de culminación que por lo general inicia el 2 de enero y culmina el 31 de diciembre del período de registro.

La Contraloría General del Estado en el Manual de Contabilidad (2004) define al presupuesto como el documento técnico y ordenador de las cuentas que previa codificación identifican los valores numéricos de orden económico para el registro del ingreso y gastos de acuerdo a la operatividad de las empresas públicas como es el Municipio del cantón Bolívar.

De esta misma forma el registro numérico de cuentas establecido en el SEGF WEB permite identificar las cuentas con un código establecido para todos los Municipios del país.

El presupuesto entonces constituye un registro de todos los valores numéricos de ingresos y egresos sistematizado en denominaciones de gastos e ingresos que facilita al contador o al recurso humano de la entidad a codificarse y liquidar en el período establecido.

#### **3.1.1.- El Presupuesto del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar**

El Presupuesto del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar se rige a los principios de Universalidad y Unidad, como lo estipula el Art. 4 de la Ley de Presupuesto del Sector Público.

El Presupuesto del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar se acoge a las políticas de la Ley General de Presupuesto del Sector Público que para su ejecución determina:

- a. Programación de ejecución presupuestaria
- b. Establecimiento de compromisos
- c. Autorización de entrega de fondos
- d. Pago de obligaciones legalmente exigibles

Todas ellas contempladas en coordinación con el Ministerio de Economía, Finanzas y Crédito Público, hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal establece la coordinación de políticas de inversión en el sector público con el Estado, relación que establece la dependencia de asignaciones presupuestaria del Presupuesto General del Estado; este proceso de relación está contemplando también el sistema de control del gasto público contemplado en el Art. 212 de la actual Constitución.

#### **3.1.1.1.- El Ciclo Presupuestario**

El ciclo presupuestario comprende al período de ejecución de los gastos presupuestados y referenciados en el presupuesto como acción de los ingresos para el período establecido.

El ciclo presupuestario entonces comprende a un evento de control integral de las actividades del Municipio para ejercer su acción por medio de programas, metas en cumplimiento de los objetivos establecidos.

El Presupuesto en el Municipio del cantón Bolívar está identificado en funciones de distribución del gasto para administración y ejecución de obras.

#### **3.1.2.- Fuentes de Financiamiento**

Las fuentes de financiamiento del Municipio son:

- ☞ **Recursos propios:** Son aquellos que se obtienen mediante recaudación directa del Municipio a la ciudadanía por impuestos, tasas y contribuciones especiales, e ingresos no tributarios como arriendos.
  
- ☞ **Recursos provenientes de transferencias estatales:** Son recursos que recibe la Municipalidad por concepto de la Ley del 15% por medio de FODESEC (Fondo de Desarrollo Seccional).
  
- ☞ **Recursos de Orden Institucional:** Son aquellos que recibe la Municipalidad por concepto de aportes, ya sea de Gobiernos amigos, Organismos no Gubernamentales (ONG) o créditos internacionales no reembolsables.

La estructura del presupuesto del Municipio del Cantón Bolívar está distribuida en ingresos y egresos.

Los ingresos son dineros o equivalentes monetarios recibidos como contrapartida por la venta de bienes o servicios.<sup>8</sup>

Los ingresos municipales se dividen en ingresos tributarios e ingresos no tributarios.<sup>9</sup>

### **Ingresos Tributarios**

Proviene de los impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejora. Estos ingresos se originan con impuestos que comprenden todos aquellos que expresamente son de dominio municipal, consagrados en esta Ley y de los que se benefician como coparticipes de impuestos nacionales. Estos son:

- ☞ Impuesto sobre la propiedad urbana
  
- ☞ Impuesto sobre la propiedad rural
  
- ☞ Impuesto de Alcabalas
  
- ☞ Impuestos sobre los vehículos

---

<sup>8</sup> J. M. Rosemberg - Diccionario de Contabilidad, Administración y Finanzas BMC – 2001.

<sup>9</sup> J. M. Rosemberg - Diccionario de Contabilidad, Administración y Finanzas BMC – 2001.

- ☞ Impuestos de matriculas y patentes
- ☞ Impuestos a los espectáculos públicos
- ☞ Impuestos a las utilidades en la compra-venta de bienes inmuebles.

### **Ingresos no Tributarios**

Las rentas provenientes del patrimonio municipal según corresponda al dominio predial, comercial o industrial.

- ☞ Las asignaciones y subsidios del Estado o entidades públicas.
- ☞ El producto de la enajenación de bienes municipales
- ☞ Los ingresos provenientes de multas
- ☞ Los ingresos varios que no pertenezcan a ninguno de los rubros anteriores.<sup>10</sup>

La Política de inversión a largo plazo se mantiene sujeta a las disposiciones legales, de ello se presupuesta de acuerdo a la capacidad de los ingresos que en forma tradicional alcanzan a cubrir lo presupuestado para obras y compromisos de remuneraciones, que indiquen directamente en el Desarrollo y crecimiento socio – económico de la población.

#### **3.1.3.- Determinación de los Ingresos Presupuestarios**

Los ingresos presupuestarios se sustentan por la relación “Municipio-Estado”; Capítulo V de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

La Constitución faculta la entrega de recursos económicos por intermedio de la Ley del 15%, Decreto Ejecutivo 766 R.O. # 27 del 20 de marzo de 1997, y acciones de autogestión, recursos que sirven para la prestación de servicios a la comunidad, sustentando el desarrollo y crecimiento socio económico del Cantón Bolívar.

Definimos los ingresos presupuestarios en tres (3) grandes grupos, en donde se demuestra que durante el período (2000 – 2009) crecieron en valores absoluto en

---

<sup>10</sup> Diccionario de Administración y Economía año 2002.

3'812.760 dólares que representa en términos relativos el 215.63% estos ingresos se han generados bajo un esquema de Planificación Normativa y de Gestión de servicios de acuerdo a las más urgentes necesidades de la población. Así mismo estos rubros expresan que la Institución tiene recursos económicos para ejercer un proceso de Planificación Estratégica Situacional, como aspecto de modernización de sus actividades productivas como entidad pública (**Cuadro # 1**).

En términos generales los ingresos corrientes durante el periodo de los años 2000 al 2009, han mantenido un ritmo de crecimiento para todos los años, debido a las resoluciones y ordenanzas Municipales de ajustes de impuestos y otros gravámenes; esta situación permitió que se registre un incremento durante el período (2000 al 2009) en valores absoluto de 380.918 dólares o en valores absoluto que representa el 157.65% sobre la inversión del año 2000.

En el caso de la tasa de impuesto se observa en el año 2004 y 2005 existe un decrecimiento, producto de una nueva reconsideración del impuesto a los predios urbanos, pues la población en forma permanente, venia reclamando que existía cobros excesivos; en el año 2006 se obtiene un ligero aumento para luego decrecer en el año 2007.

Estos procesos de ajuste y reconsideraciones de predios, aplicados se sustentaron un incremento en valores absoluto de 83.283 dólares que representa en términos relativos del 119.43%.

Con respecto a las tasas y contribuciones especiales de mejoras dentro del rubro ingresos corrientes para los años 2000 al 2006 existe un crecimiento permanente; pero en el 2007 decrece, estos se debe a que el Municipio dejo de percibir contribuciones de Organismos privados ONG para pequeños proyectos de desarrollo comunales debido a factores propios de organizaciones campesinas. Sin embargo el crecimiento en valores absolutos se ubico en 153.816 dólares y del 1.120,78 en términos relativos en el período (2000 al 2009).

La venta de bienes y servicios, generados por cobro del espacio físico, documentos, permisos, etc., se han mantenido con un crecimiento permanente, desde luego con

participación directa del comercio informal, se obtiene un crecimiento en valores absoluto de 6.126 dólares y en términos relativos del 1.384,98%.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal determina que los Gobiernos Municipales son auto financistas, es decir, que por aplicación de rentas obtengan ingresos económicos, el rubro rentas de inversiones y multas constituye un aporte de hechos y cumplimientos de pago de los ciudadanos por impuestos, ventas de bienes, etc., en el período 2000 al 2009, se obtiene un incremento en valores absolutos de 17.724 dólares que representa 221.03% en términos relativos.

Las transferencias de gobiernos y donaciones para atender emergencias han constituido un rubro muy importante en los ingresos presupuestarios del Municipio para cada año se presenta un incremento, lo que incide que durante el período 2000 al 2009 se obtenga un crecimiento en valores absolutos de 125.435 dólares que representa el 89.55 % en términos relativos.

El rubro Otros Ingresos se los considera de muy inestable porque depende de factores específicos, como patentes industriales, venta de vehículos, permisos micros empresariales, etc.

En el año 2003 este rubro de ingresos sustenta la reducción más baja, debido a la situación económica de la población, no se registraron ventas de vehículos, permisos, estos últimos en mínima proporción fueron renovados, por lo que la Administración Municipal aplicó sanciones, en el 2004 fundamentándose un incremento para este año, en el año 2005 se vuelve a obtener otra reducción del ingreso aspecto que para los años siguientes tiende a incrementarse.

Al relacionar el ritmo de ingresos del período, se obtiene que durante los años 2000 al 2008, existió un decrecimiento en valores absoluto de 5.464 dólares que representa el -59.08% en términos relativos.

### **3.1.3.1.- De los Ingresos de Capital**

Los Ingresos de Capital son las transferencias propias del Gobierno y constituyen el mayor aporte económico de los ingresos del presupuesto de este Municipio.

Habiendo mantenido un crecimiento para los años 2000 al 2004 en el año 2005 este decrece, por efecto de no habersele transferido las asignaciones económicas en su oportunidad las obras planificadas en el año 2006 sufrieron retraso, es evidente la recuperación económica, pero en el 2007, el Municipio no recibió todas sus transferencias, debido a que el Ministerio de Economía restringió ciertas asignaciones, a pesar de ello los Ingresos de Capital, definidos como transferencias y donaciones crecieron en un 189.69%, tomando en consideración al año 2009 en referencia a lo proyectado.

### **3.1.3.2.- Ingresos de Financiamiento**

La actividad de planificar los gastos presupuestarios incide directamente que los ingresos reflejan su accionar de prestación de servicios a futuro.

El financiamiento público que el Gobierno del Cantón Bolívar recibe por parte del Estado, se atribuye a compromisos adquiridos para cancelar proyectos y obras ejecutadas por la Municipalidad en el año 2005, se determina un decrecimiento debido a la falta de gestión en la promoción de proyectos de desarrollo, situación que se desarrolla con mayor interés en los años 2000 al 2009 como hemos considerado las estadísticas el crecimiento del financiamiento público durante estos años de estudio fue del 521.40%.

El financiamiento interno, está sustentado en acciones y políticas de recaudación extra; es decir, constituyen rubros específicos, en los cuales identifican programas de desarrollo comunal, del área rural, siendo el aporte participativo el que logra la ejecución de obras y actividades.

El proceso de establecer ingresos en el presupuesto del Municipio, determina un sistema de planificación sobre la real necesidad de desarrollo de la población, así se atiende las más urgentes y elementales, para emprender el desarrollo y crecimiento socio – económico del Cantón.

**CUADRO Nº 1**  
**TOTAL DE INGRESOS DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**  
**VALORES EN DÓLARES EJECUTADOS**

CONCEPTO	A Ñ O S										VARIACIONES	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	ABSOL.	REL. %
<b>Ingresos Corrientes (1)</b>	<b>241.622</b>	<b>296.417</b>	<b>317.422</b>	<b>322.992</b>	<b>427.833</b>	<b>426.583</b>	<b>590.698</b>	<b>575.287</b>	<b>617.933</b>	<b>622.540</b>	380.918	157.65
Impuestos	69.733	92.015	96.950	105.529	53.300	53.350	85.050	79.850	152.332	153.016	83.283	119.43
Tasas y contribuciones	13.724	19.620	42.016	48.100	188.660	188.810	217.810	203.800	167.117	167.540	153.816	1.120,78
Ventas bienes y servicios	874	1.114	986	2.100	3.500	3.000	7.000	7.000	7.000	7.000	6.126	1.384,98
Rentas de inversiones y multas	8.018	9.725	14.018	12.200	16.150	21.200	23.250	23.200	24.684	25.740	17.724	221,03
Transferencias y donaciones	140.073	162.443	147.452	153.063	159.223	159.223	258.188	259.437	264.700	265.508	125.435	89,55
Otros ingresos	9.200	11.500	16.000	2.000	7.000	1.000	1.400	2.000	2.100	3.736	-5.464	-59,08
<b>Ingresos de Capital (2)</b>	<b>1'326.982</b>	<b>1'565.287</b>	<b>2'336.126</b>	<b>2.129.271</b>	<b>3'863.383</b>	<b>2'096.150</b>	<b>4'040.388</b>	<b>3'806.858</b>	<b>3'695.539</b>	<b>3'844.224</b>	2'517.242	189,69
Transferencias y donaciones	1'326.982	1.565.287	2.336.126	2'129.271	3'363.383	2'096.150	4'040.388	3'806.858	3'695.539	3'844.224	2'517.242	189,69
<b>Ingresos de Financiamiento (3)</b>	<b>199.720</b>	<b>255.016</b>	<b>293.514</b>	<b>238.328</b>	<b>777.078</b>	<b>960.301</b>	<b>636.838</b>	<b>946.838</b>	1'082.568	1'114.320	914.600	457,94
Financiamiento Público	138.709	160.698	278.992	220.583	623.872	146.226	549.290	728.850	834.228	861.650	722.941	521,40
Financiamiento Interno	61.011	94.318	14.522	17.745	153.205	214.075	87.548	217.988	248.340	252.670	191.659	314,134
<b>TOTAL</b>	<b>1'768.324</b>	<b>1'916.720</b>	<b>2'018.704</b>	<b>2'690.593</b>	<b>5'068.297</b>	<b>3'483.038</b>	<b>5'267.934</b>	<b>5'328.983</b>	<b>5'396.040</b>	<b>5'581.084</b>	<b>3'812.760</b>	<b>215.634</b>

**FUENTE:** Dpto. Financiero del Ilustre Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

Formula de Cálculo de Variaciones

Variación Absoluta: Pf – Pi Año Final – Año Inicial = **617.933 – 241.622 = 380.918**

Variación Relativa: Pf/Pi – 1 \* 100 = **617.933 /241.622 = 2.5574 – 1 = 1.5574 x 100 = 157.65 %**

## ANÁLISIS DEL CUADRO Nº 1

El sustento económico del Presupuesto del Gobierno Municipal del cantón Bolívar, se reflejan en tres rubros principales.

Los ingresos corrientes que se desglosan en los impuestos, tasas y contribuciones, ventas de bienes y servicios, rentas de inversiones y multas, transferencias y donaciones, otros ingresos, todos ellos representando valores económicos muy significativos que van desde el 13.66% en el año 2000 sobre el total de los ingresos estimados, hasta el 11.154% en el año 2009; en forma aparente la relación porcentual se ve disminuida, pero en valores económicos estos reflejan un aumento. Se observa un crecimiento en valores absoluto del 380.918 dólares y en términos relativos del 157.65%.

En este grupo de ingresos corrientes los más significativos fueron los impuestos generales y las tasas y contribuciones, los de menor incidencia fue otros ingresos (impuesto vía pública) que decreció en 5.464 dólares en valores absolutos que representa el - 59.08% en términos relativos.

Los Ingresos de Capital referenciados conocidos dentro del Presupuesto de la Institución son transferidos del Estado y donaciones por Organismos no Gubernamentales, los mismos que representan mayoritariamente los ingresos para todos los años; de ello citamos que en el año 2000 esta relación porcentual fue del 75.04%; para el año 2009 esta relación fue del 68.80%, aspecto similar a los impuestos corrientes, que la relación porcentual disminuye, pero los valores económicos crecen; esto se debe porque los ingresos por financiamientos que son financiamientos para obras con el aval del Gobierno en calidad de garante; para el año 2000 la relación porcentual sobre los ingresos fue del 11.30% y para el año 2009 del 19.96%.

De lo expuesto se observa que el Presupuesto del Gobierno Municipal del cantón Bolívar, se formula de acuerdo a las políticas y determinaciones de los Organismos de Control a nivel del Estado y Leyes específicas para la elaboración de presupuestos como es la Ley Orgánica de Régimen Municipal; Ley de Presupuesto del Sector Público y otras.

**CUADRO Nº 2**  
**TOTAL DE INGRESOS PRESUPUESTARIOS / RECAUDADOS AÑOS 2006 - 2008**  
**MUNICIPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**  
**VALORES EN DÓLARES**

	AÑOS 2006			AÑO 2007			2008		
	PRESUP.	RECAUDADO	SALDO	PRESUP.	RECAUDADO	SALDO	PRESUP.	RECAUDADO	SALDO
<b>Ingresos Corrientes (1)</b>							<b>617.933</b>	<b>522.602</b>	<b>-95.331</b>
<b>Impuestos</b>	53,350.00	49,959.05	- 3,390.95	79,850.00	25,420.11	54,429.89	152.332	148.016	-(43.16)
Tasas y contribuciones	188,810.00	86,449.74	- 102,360.26	203,800.00	71,691.95	132,108.05	167.117	147.533	-(19.584)
Ventas bienes y servicios	3,000.00	3,000.00	- 0 -	7,000.00	4,005.95	2,994.05	7.000	4.500	-(2.500)
Rentas de inversiones y multas	21,200.00	15,647.37	- 5,552.63	23,200.00	10,736.78	12,463.22	24.684	26.305	+1.021
Transferencias y donaciones	159,223.33	154,117.21	- 5,106.12	259,436.98	259,436.98	- 0 --	264.700	189.790	-74.910
Otros ingresos	1,000.00	990.89	- 9.11	2,000.00	1,820.48	179.00	2.100	6.453	+4.358
<b>Ingresos de Capital (2)</b>							<b>3'695.539</b>	<b>3'745.018</b>	<b>-(49.479)</b>
Transferencias y donaciones	2'604,507.72	2'347,169.18	- 257,338.54	4'282.828.70	4'212.094.31	70,734.39	3.695.539	3'745.018	-(49.479)
<b>Ingresos de Financiamiento (3)</b>							<b>1'082.568</b>	<b>896.160</b>	<b>-(186.408)</b>
Financiamiento Público	746,225.89	734,635.23	- 11,590.66	728.850.54	448,330.95	280.519.59	834.228	701.540	-(132.688)
Financiamiento Interno	214,074.87	214,074.87	- 0 -	217.988.27	217,988.27	- 0 -	248.340	194.260	- 53.720
<b>TOTAL</b>	<b>3'991.391.81</b>	<b>3'606,040.87</b>	<b>- 385,348.27</b>	<b>5'728.495.44</b>	<b>5'251.525.78</b>	<b>- 553,428.19</b>	<b>5'396.480</b>	<b>5'163.780</b>	<b>232.260</b>
<b>VARIACION % ANUAL</b>	<b>100</b>	<b>90,34</b>	<b>-9,66</b>	<b>100</b>	<b>91,67</b>	<b>- 8,33</b>	<b>100</b>	<b>95.70</b>	<b>-4,30</b>

Política de cobro actual administración y decisiones administrativas.

**FUENTE:** Dpto. Financiero del Ilustre Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

## ANÁLISIS CUADRO Nº 2

Los ingresos presupuestarios del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar, son establecidos por políticas que inciden en el proceso de prestación de servicios a la comunidad, así el financiamiento constituye la parte central de la gestión gerencial Municipal.

Los compromisos de desarrollo por la acción pública son de carácter constante y están relacionados con la permanente capacitación de la población en estas consideraciones las incidencias socio – económicas, de proyectar los ingresos, tienen su base legal y sustentatoria de acuerdo a Leyes, Constitución Política del Estado y Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Para el año 2006 de los Ingresos Presupuestados se recaudó el 90.34%; es decir se obtiene un déficit del 9.66% con un total de -385.348,27 dólares; para el año 2007 el déficit fue del 8.33% con un total de -553.428,19 dólares; para el año 2008 este déficit en términos relativo fue del -4.30% con 232.260 dólares.

De lo expuesto se observa que la administración del Municipio del cantón Bolívar va efectivizándose en el proceso de eficiencia de recaudación económica.

La gestión gerencial de la Administración Municipal a implementado políticas de cobro, que benefician a los contribuyentes como es la eliminación de intereses, sobre cada uno de los componentes de los ingresos corriente establecidos para cada año, logrando una motivación hacia la comunidad, cuya respuesta ha sido positiva pues de este déficit en el año 2006 se logro recaudar el 90.34%; para el año 2007 el 91.67% y para el año 2008 alcanzó el 95.70%; es decir, la población si responde a las políticas de gestión y administración económica para reducir el grado de morosidad.

Las decisiones administrativas para mantener activa a la comunidad con el pago e sus obligaciones Municipales, se mantiene, y en el caso de los limitados morosos, se a realizado la invitación por medio de cartas firmada por el Alcalde y medios de comunicación para que se acerquen a firmar convenios de pago sin intereses lo que a sido acogido con beneplácito por este grupo de tributantes.

En estas consideraciones los ingresos presupuestarios, logran cumplir sus objetivos en lo situacional de ejecución de obras de infraestructura para expandir el desarrollo y crecimiento de la población.

#### **3.1.4.- Determinación de los Gastos Presupuestarios**

Los ingresos corrientes durante este período de análisis 2000-2008 cuantificaron 34'768.437 dólares, de ello se destinó el 18.70% para gastos corrientes con un total de 6'502.339 dólares, como en toda Institución los gastos son compromisos que van adquiriendo aumentos relativos por efecto de decretos de alzas de remuneraciones etc. Gastos de insumos y de bienes necesarios para la operatividad y prestación de servicio de la entidad.

En el período indicado el Gasto Corriente obtuvo un crecimiento en valores absoluto de 561.546 dólares y en términos relativo en 115.30%, dentro de este ámbito ha venido desarrollando diversas actividades la Municipalidad del cantón Bolívar, con ello sustenta lo establecido en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

**CUADRO Nº 3**  
**RELACIÓN DEL GASTO TOTAL Y LOS GASTOS CORRIENTES**  
**EN EL MUNICIPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**  
**PERÍODO 2000 - 2008**  
**(VALORES EN DÓLARES)**

AÑOS	TOTAL INGRESOS CODIFICADOS	TOTAL DE GASTOS CORR. CODIFICADOS	RELACIÓN %	VARIACIONES	
				ABS.	REL.
2000	1'768.324	487.021	27.54	-	-
2001	1'916.720	496.725	25.91	9.704	2.00
2002	2'018.704	610.723	30.25	113.998	22.95
2003	2'690.592	932.747	34.67	322.024	52.72
2004	5'068.295	932.768	18.40	21	0.02
2005	3'483.038	936.642	26.89	3.874	0.41
2006	5'767.930	943.916	16.36	7.274	0.77
2007	5'528.986	952.720	17.23	8.804	0.93
2008	6.525.848	1'048.567	16.07	95.847	10.06
<b>TOTAL</b>	<b>34'768.437</b>	<b>6'502.339</b>	<b>18.70</b>	<b>561.546</b>	<b>115.30</b>

**FUENTE:** Dpto. Financiero del Ilustre Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

Los Gastos Corrientes consolidan las remuneraciones totales de los servidores, bienes y servicios de consumo interno, tales como: materiales de oficina, energía eléctrica, agua, teléfono, entre otros gastos, haciendo participe la Ley de Homologación Salarial.

**CUADRO Nº 3 – A**  
**PROYECCIONES DE LOS GASTOS CORRIENTES Y SU RELACIÓN**  
**CON LOS INGRESOS CORRIENTES EN EL MUNICIPIO DEL**  
**CANTÓN BOLIVAR**

(VALORES EN DÓLARES PROYETADOS)

<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>TOTAL DE GASTOS CORRIENTES</b>	<b>RELACIÓN %</b>
2009	7'708.602	1'154.057	14.97
2010	9'113.219	1'270.160	13.94
2011	10'782.909	1'397.943	12.96
2012	12'769.643	1'538.582	12.05
2013	15'135.982	1'693.370	11.18
2014	17'957.333	1'863.730	10.38
2015	21'324.689	2'051.228	9.62

**FUENTE:** Dpto. Financiero, Municipio del Cantón Bolívar, Propia Elaboración

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

Se observa que los Gastos Corrientes dentro de este Municipio tiende a bajar en su relación porcentual, esto se debe a que los ingresos totales durante el período “2009 – 2015”, crece a un ritmo de 95.62%, este proceso se debe de manera exclusiva al sistema de austeridad y optimización de los recursos económicos que tiene la actual Administración y que expresa su potencia eficiencia a largo plazo. En esta Institución de desarrollo seccional.

#### **3.1.4.1.- Gastos de Capital**

Los Gastos de Capital dentro de la prestación de servicios del Gobierno Municipal, sirven para determinar la duración de los activos y amortizar los compromisos de la deuda pública, de ello tenemos:

**CUADRO Nº 4**  
**TOTAL DE GASTOS DE CAPITAL**  
 (VALORES EN DÓLARESC EJECUTADOS)

AÑOS	TOTAL INGRESOS	TOTAL DE GASTOS CAPITAL	RELACIÓN %	VARIACIONES	
				ABS.	REL.
2000	1'768.324	102.620	5.80	-	-
2001	1'916.720	114.721	5.98	12.101	11.79
2002	2'018.704	107.160	5.38	-7.561	-6.60
2003	2'690.592	155.940	5.79	48.780	45.52
2004	5'068.295	203.400	3.58	47.460	30.43
2005	3'483.038	219.740	6.31	16.340	8.03
2006	5'767.930	246.931	4.28	27.191	12.37
2007	5'528.986	286.740	5.18	39.809	16.12
2008	6'525.848	332.077	5.80	45.337	18.51
<b>TOTAL</b>	<b>34'768.437</b>	<b>1'769.329</b>	<b>5.08</b>	<b>229.547</b>	<b>223.60</b>

**FUENTE:** Dpto. Financiero del Ilustre Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

El Gasto de Capital incurrido en la generación de servicios alcanzó un total de 1'769.329 dólares, que representa el 5.08% del total de los ingresos corrientes del mismo período de tiempo, se observa un crecimiento en valores absoluto de 229.547 dólares que representa el 223.60 en términos relativos.

Los Gastos de Capital juegan un rol muy importante en la prestación de servicio de la Institución ya que con ello los activos de larga duración como son: vehículos, puentes, ampliaciones de servicios básicos, son asistidos a través del pago de los créditos, generalmente conocidos como obra pública.

## CUADRO Nº 4 – A

### PROYECCIONES DE LOS GASTOS CORRIENTES AL AÑO 2015 DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR

(VALORES EN DÓLARES)

AÑOS	TOTAL DE INGRESOS	TOTAL DE GASTOS CORRIENTES PROYECTADOS	%	VARIACIONES	
				ABS.	RELATIVA
2009	7'708.602	384.583	4.99	1'182.754	15.81
2010	9'113.219	445.390	4.89	1'404.617	15.81
2011	10'782.909	515.812	4.78	1'669.690	15.81
2012	12'769.643	597.370	4.68	1'986.734	15.81
2013	15'135.982	691.820	4.57	2'366.339	15.81
2014	17'957.333	801.206	4.46	2'821.351	15.81
2015	21'324.689	927.888	4.35	3'367.356	15.81

**FUENTE:** Dpto. Financiero, Municipio del Cantón Bolívar 192.03%,  
Propia Elaboración

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

Las proyecciones de los gastos de capital en el Municipio se mantienen con políticas de austeridad de largo plazo, aspecto que define el buen uso de recursos por los administradores, durante el período 2009 – 2015, se observa un crecimiento en términos relativos del 141.27%, inferior al expresado en el cuadro # 6, con datos históricos reales que fue de 179.42%, de donde la administración Municipal está implementando políticas de ajustes de tasas e impuestos a predios urbanos, de manera especial.

En estas consideraciones el mantenimiento de vehículos, maquinarias para la realización de caminos vecinales, construcción de albarradas, transportación de materiales de construcción esta asegurada por el proceso administrativo y de gestión que aplica la actual administración.

### **3.1.5.- El Gasto Municipal en el Mejoramiento de la Calidad de Vida de la Población**

La contratación de obras con disponibilidad económica para mejorar el proceso de desarrollo y crecimiento socio económico se identifica en un producto de acción que beneficia a los habitantes de este Cantón.

El equilibrio socio económico de un sector, provincia, cantón, etc., se sustenta por el aporte que el Estado otorga a sus Instituciones en base a la planificación de obras que necesiten en sus planes operativos y que satisfagan sus necesidades Institucionales, se presenta obras en el área de la salud, educación, vialidad, entre otras, e incluso convenios con otras organizaciones de carácter regionales como la Dirección Provincial de Educación, Salud, Bienestar Social, MIDUVI, EMELMANABÍ, PACIFICTEL, entre otras.

La obra pública a pesar de ser un elemento que se lo realiza por acción directa de la política gubernamental es importante en el proceso de activación del aparato productivo, pues gracias a ella se genera un cambio muy importante en la conducta de gestión y servicio de la población.

Para gestionar la actividad municipal la Constitución Política del Estado en su Art. 71 dispone que el presupuesto se dicte en forma anual, el mismo debe acogerse de acuerdo a la Ley de Presupuesto, dictada en enero del año 2001, mediante R.O. # 249. Por otra parte dentro de la gestión de ejecución de la obra pública a nivel de cada cantón, también participa el Consejo Provincial según su Ley publicada el 20 de marzo del 2001 con R.O. # 288 contemplando su funcionalidad administrativa, operacional y presupuestaria para contribuir con la acción de cada Municipio como sucede con el Municipio del Cantón Bolívar.<sup>11</sup>

La reducción de los índices de mortalidad infantil, la atención a madres en estado de gestación, son productos en la construcción de sub - centros de salud, el proceso de disminución de deserción escolar a nivel del campo, constituye un aporte a la sociedad que cada día se ve más comprometida al permanente desarrollo del Cantón.

---

<sup>11</sup> Ley de Presupuesto – R. O. # 429, Corporación de Estudios y Poblaciones – Quito.

Dentro de este aspecto se identifica la teoría del “Lugar central” que incide en la participación efectiva a los centros de servicios, producción y comercio para localidades del Cantón.

El efecto de la obra pública se identifica en un factor de principio de “Armonía y Equilibrio”, ya que al ser relacionada con la inversión pública incide en que el hombre es la parte más importante del universo y que bajo su estructura de organización, como ente social origina en forma sistemática la solución de sus problemas bajo momentos de solidaridad y participación ciudadana.

### **Salud**

La acción municipal dentro de este sector ha logrado invertir durante los años de estudio los siguientes montos económicos.

**CUADRO Nº 5**  
**TOTAL DE INVERSIÓN EN SALUD**  
 (VALORES EN DÓLARES EJECUTADO)

AÑOS	TOTAL INVERSIÓN	VARIACIONES	
		ABSOLUTA	RELATIVA
2000	135.835	-	-
2001	149.916	14.081	10.36
2002	152.030	2.114	1.41
2003	249.555	97.525	64.14
2004	292.610	43.055	17.25
2005	1'572.000	1'279.390	437.23
2006	1'590.000	18.000	1.14
2007	1'433.000	-157.000	-9.87
2008	1'806.423	373.243	26.05
<b>TOTAL</b>	<b>7'381.369</b>	<b>1'670.588</b>	<b>1.229,86</b>

**FUENTE:** Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**ANÁLISIS DEL CUADRO Nº 5**

La Municipalidad del Cantón Bolívar en el área de la salud durante el período 2000-2008 invirtió 7'381.369 dólares generando un ritmo de crecimiento en valores absoluto de 1'670.588 dólares o de 1.229,86% en términos relativos.

En este sector cabe destacar que la Municipalidad programa la reconstrucción, mantenimiento y construcción de Centros de salud determinados en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la misma inversión hubiese inferior si la Municipalidad trabajara con la comunidad en aplicación de las normas de la Planificación Estratégica Situacional, permitiendo con ello que los líderes comunitarios ejerzan su responsabilidad de custodiar y mantener la unidad de salud.

**CUADRO Nº 5 – A**  
**PROYECCION DE LA INVERSIÓN EN EL AREA DE SALUD EN EL**  
**MUNICIPIO DEL CANTON BOLIVAR**  
 (VALORES EN DÓLARES PROYECCION)

AÑOS	TOTAL INVERSIÓN PROYECTADAS	VARIACIONES	
		ABSOLUTA	RELATIVA
2009	1'809.305	2.882	0.16
2010	1'933.465	124.160	6.86
2011	2'015.176	81.711	4.22
2012	2'100.341	85.165	4.23
2013	2'189.104	89.000	4.23
2014	2'281.620	92.516	4.23
2015	2'378.045	96.425	4.23
<b>TOTAL</b>	<b>14'707.056</b>	<b>568.740</b>	<b>31.14</b>

**FUENTE:** Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

Los actuales Administradores, ven en el sector salud, un evento social de alta responsabilidad social, económica y productiva, por ello, se han invertido importantes sumas de recursos económicos como medio alternativo para mantener a la población alejada de epidemias y enfermedades tropicales fundamenta una estabilidad de largo plazo.

Dentro de estas consideraciones la inversión en el sector salud crecerá en el orden del 31.14% en términos relativos, lo que expresa que esta Institución cumplirá con sus objetivos propuestos.

### **Desarrollo urbano**

Una de las políticas y objetivos del Gobierno Municipal del cantón Bolívar, bajo el amparo de la Constitución del Estado y la Ley Orgánica de Régimen Municipal es el desarrollo y ordenamiento urbano, de ello se define la siguiente inversión.

**CUADRO Nº 6**  
**TOTAL DE INVERSIÓN MUNICIPAL EN EL**  
**DESARROLLO URBANO**  
 (VALORES EN DÓLARES)

AÑOS	TOTAL INVERSIÓN EJECUTADO	VARIACIONES	
		ABSOLUTA	RELATIVA
2000	56.325	-	-
2001	62.118	5.793	10.28
2002	64.721	2.603	4.20
2003	70.016	5.295	8.18
2004	71.535	1.521	2.17
2005	120.000	48.465	67.75
2006	215.000	95.000	79.17
2007	150.000	-65.000	-30.23
2008	172.528	22.528	15.01
<b>TOTAL</b>	<b>982.245</b>	<b>116.203</b>	<b>206.31</b>

**FUENTE:** Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**ANÁLISIS DEL CUADRO Nº 6**  
**SOBRE LA INVERSIÓN MUNICIPAL EN EL DESARROLLO URBANO**

La actividad de desarrollo urbano determina el embellecimiento o acondicionamiento de la obra pública que permite la recreación de la población para ello la Institución ha trabajado en todas las parroquias y el centro urbano de la ciudad, en plazas cívicas y ornato en general.

Durante el período de estudio 2000-2008 la Institución destinó 982.245 dólares, la misma que se incrementó en 116.203 dólares en valores absoluto que representa el 206.31% en términos relativos. (Anexo 10).

Es de hacer notar que en la actividad de desarrollo urbano tiene participación directa la población, por ello se facilita la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional.

**CUADRO Nº 6 - A**  
**PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN DEL MUNICIPIO DEL**  
**CANTÓN BOLÍVAR EN DESARROLLO URBANO**  
 (VALORES EN DÓLARES PROYECTADO)

AÑOS	TOTAL INVERSIÓN PROYECTADA	VARIACIONES	
		ABSOLUTA	RELATIVA
2009	+198.441	25.913	15.02
2010	228.245	29.804	15.02
2011	262.525	34.280	15.02
2012	301.954	39.429	15.02
2013	347.305	45.351	15.02
2014	399.467	52.162	15.02
2015	459.463	59.996	15.02
<b>TOTAL</b>	<b>2'197.400</b>	<b>261.022</b>	<b>131.53</b>

**FUENTE:** Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

Las inversiones proyectadas a largo plazo, determinan que la acción del Ilustre Municipio alcance el cumplimiento de sus objetivos en todos los aspectos técnicos, de manera especial en actividades que focalizan el entorno de desarrollo de los habitantes.

El desarrollo urbano es una actividad que índice directamente en la fundamentación del ornato donde las personas actúan en forma diversa, de acuerdo a la serie de datos históricos y con la proyección estimada para los años 2009 – 2015, se invirtieron 2'197.400 dólares, generándose un crecimiento de 131.53% en términos relativos.

### **Medio Ambiente**

Los organismos públicos, dependiente del factor económico del presupuesto del Estado y que en forma permanente obtienen créditos externos, tienen la responsabilidad de manejar la variable medio ambiental; así lo define la Constitución Política del Estado y la Ley de Régimen Municipal.

**CUADRO Nº 7**  
**TOTAL DE INVERSIÓN MUNICIPAL EN MEDIO AMBIENTE**  
 (VALORES EN DÓLARES)

AÑOS	TOTAL INVERSIÓN EJECUTADO	VARIACIONES	
		ABSOLUTA	RELATIVA
2000	28.415	-	-
2001	26.018	-2.397	-8.43
2002	31.016	4.998	19.21
2003	43.015	11.999	38.68
2004	45.860	2.845	6.61
2005	250.000	204.140	445.14
2006	235.300	-14.700	-5.88
2007	363.400	128.100	54.44
2008	411.654	48.254	13.27
<b>TOTAL</b>	<b>1'434.678</b>	<b>383.239</b>	<b>1.348,72</b>

**FUENTE:** Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**ANÁLISIS DEL CUADRO Nº 7**  
**SOBRE LA INVERSIÓN MUNICIPAL DEL MEDIO AMBIENTE**

La actividad medio ambiental no incluye el aseo o recolección de desechos sólidos, sino que específicamente está identificada con el mejoramiento del entorno natural a nivel de toda el área geográfica del Cantón.

La Unidad Medio Ambiental del Municipio prepara en forma normativa planes y programas para la valoración del entorno natural.

El Municipio como Organismo gestor invirtió durante el período 2000-2008, la cantidad de 1'434.678 dólares, fomentándose un incremento en este lapso de tiempo de 383.239 dólares en valores absoluto y del 1.348.72 en términos relativos.

## CUADRO Nº 7 – A

### PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR EN MEDIO AMBIENTE

(VALORES EN DÓLARES PROYECTADO)

AÑOS	TOTAL INVERSIÓN PROYECTADA	VARIACIONES	
		ABSOLUTA	RELATIVA
2009	466.317	54.663	13.27
2010	528.238	61.921	13.27
2011	598.381	70.143	13.27
2012	677.838	79.457	13.27
2013	767.847	90.009	13.27
2014	869.807	101.960	13.27
2015	985.306	116.000	13.27
<b>TOTAL</b>	<b>4'893.734</b>	<b>518.989</b>	<b>111.30</b>

**FUENTE:** Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

### ANÁLISIS DEL CUADRO Nº 7 - A

El ambiente es una variable que cada día toma mayor importancia en los procesos de inversión de Instituciones públicas no solo del Ecuador sino del mundo entero.

Durante los años 2009 al 2015 sobre datos proyectados se obtiene una futura inversión de 4'893.734 dólares los cuales crecerán en un orden del 111.30%, el incremento inter anual en forma relativa es constante 13.27%, mientras que en valores absoluta se incrementa para cada año.

El ambiente en el Cantón Bolívar es una variable que sustenta diversas oportunidades de explotación del turismo recreativo el mismo que se encuentra dentro del plan de desarrollo urbano y de las perspectivas de inversión a largo plazo por esta Entidad de Desarrollo Cantonal.

## **Educación**

La definición de que un pueblo con educación es un pueblo culturizado se genera y sustenta en el proceso de desarrollo de manera especial para que los mismos, tengan una mejor y mayor interpretación de los principios de la Planificación Estratégica Situacional.

**CUADRO Nº 8**  
**TOTAL DE INVERSIÓN MUNICIPAL EN EL SECTOR**  
**EDUCACIÓN**

(VALORES EN DÓLARES EJECUTADO)

AÑOS	TOTAL INVERSIÓN EJECUTADO	VARIACIONES	
		ABSOLUTA	RELATIVA
2000	107.420	-	-
2001	123.898	16.478	15.34
2002	186.540	62.642	50.56
2003	206.750	20.210	10.83
2004	219.620	12.870	6.22
2005	140.000	-79.620	-36.25
2006	155.000	15.000	10.71
2007	200.000	45.000	29.03
2008	218.571	18.571	9.28
<b>TOTAL</b>	<b>1'557.799</b>	<b>111.151</b>	<b>103.47</b>

**FUENTE:** Municipio del cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**ANÁLISIS DEL CUADRO Nº 8**  
**SOBRE LA INVERSIÓN MUNICIPAL EN EL SECTOR EDUCACIÓN**

La inversión en este sector que el Municipio del Cantón Bolívar ha realizado es de 1'557.799 dólares, la misma que demuestra un crecimiento en valores absoluto de 111.151 dólares y del 103.47% en términos relativos.

La actividad principal en el sector educación es la construcción de aulas escolares, canchas deportivas en los centros de educación de nivel primario, dotación de mobiliarios: estos egresos con la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional prevé una reducción del 50% porque la comunidad sería la gestora de la reconstrucción, ampliación y por último la construcción de mobiliarios para los educando.

En estos términos la Planificación Estratégica Situacional logra responsabilizar con actividades de integración comunidad-Municipio en aspectos que se circunscriben en el proceso y desarrollo del crecimiento socio económico del Cantón.

**CUADRO N° 8 - A**  
**PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN MUNICIPAL EN**  
**EL SECTOR EDUCACIÓN**  
 (VALORES EN DÓLARES PROYECTADO)

AÑOS	TOTAL INVERSIÓN PROYECTADA	VARIACIONES	
		ABSOLUTA	RELATIVA
2009	238.867	20.296	9.28
2010	261.048	22.181	9.28
2011	285.288	24.240	9.28
2012	311.779	26.491	9.28
2013	340.731	28.952	9.28
2014	372.370	31.639	9.28
2015	406.947	34.577	9.28
<b>TOTAL</b>	<b>2'217.030</b>	<b>168.080</b>	<b>70.36</b>

**FUENTE:** Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

La actividad educativa constituye un aporte al desarrollo social del Cantón Bolívar, el mismo que esta contemplado en su Ley Orgánica, de acuerdo a sus datos históricos Cuadro # 3, las proyecciones de inversión al año 2015 alcanza 2'217.030 dólares, con un crecimiento de 168.080 dólares valores absoluto y en términos relativos del 70.36%.

### 3.2.- ANÁLISIS FODA

#### FORTALEZA:

- ❖ Diversificación de la obra pública y mayor satisfacción de la población por el servicio oportuno de la acción Municipal por efecto de la aplicación de la planificación estratégica.
- ❖ Fortalecimiento de la gestión y operación de inversión y operación de inversión cantonal.

- ❖ Seguridad institucional de inversión por la aplicación de los procesos de planificación estratégica situacional que conduce al cambio de conducta del recurso humano que labora en la institución.
- ❖ Se expande el servicio público a pequeñas comunidades, donde antes no se ejecutó obra alguna por el Municipio.
- ❖ La cobertura del servicio básico es participativa entre Municipio y Beneficiario
- ❖ Se refleja una mayor y mejor utilización de materiales para la obra
- ❖ Se transparencia la inversión pública
- ❖ Se demuestra un apropiado estilo administrativo, sustentado en la organización del Municipio.

## **OPORTUNIDAD**

- ❖ Promueve el desarrollo y crecimiento socio-económico del cantón en todos los sectores productivos y sociales.
- ❖ Mejora las condiciones de vida de la población por acción directa de la obra pública por aplicación de la planificación estratégica.
- ❖ Renovar la confianza Institucional frente al entorno poblacional.
- ❖ Integra a las comunidades para la custodia y mantenimiento de la obra pública.
- ❖ Se diversifica el servicio de la Institución en el área rural
- ❖ Se sustenta potencialmente la reducción de los costos de la obra y su ejecución en un mínimo período de tiempo.

## **DEBILIDADES:**

- ❖ Atrasos en las asignaciones presupuestarias y económicas para ejecutar la obra de acuerdo a los planes operativos planificados.
- ❖ Aceptación al cambio por parte del recurso humano que labora en el Municipio del Cantón Bolívar.
- ❖ Inexistente proceso de asesoramiento y capacitación gubernamental para promover la aplicación del sistema de Planificación Estratégica Situacional en el Municipio.
- ❖ Inadecuados programas de elaboración de proyectos de impacto social
- ❖ Existente sistema deficiente de la administración
- ❖ Sistema de información inadecuado
- ❖ Se presenta un sistema de planificación sin orientación de un futuro sustentable.
- ❖ Se observa una pérdida de control corporativo y de delegación de funciones
- ❖ Presenta un alto nivel de conflictos de políticas administrativas

## **AMENAZAS:**

- ❖ Resistencia al cambio operacional y de gestión por parte del recurso humano de la Institución y de los contratistas para cumplir en el tiempo estipulado por la no existencia de reajustes de precios que encarecen las Obras.
- ❖ Limitaciones de planificación de obras por administración directa.
- ❖ Resistencia en la administración pública gubernamental.

- ❖ Falta de educación a la comunidad beneficiada para interpretar los beneficios de la Planificación Estratégica Situacional

### **3.3.- La Planificación Estratégica Situacional en el Gobierno del Cantón Bolívar, Situación Actual y Futura.**

La administración pública ecuatoriana mantiene un sistema de gobernabilidad de carácter económico capitalista que se interrelaciona de manera directa con la Planificación Normativa o conocida también como Planificación Tradicional; estos efectos han venido limitando el accionar de la inversión pública para que se ejecuten obras en un corto período de tiempo y que gerencie el desarrollo y crecimiento sostenido de la población ecuatoriana.

El actual cambio político ha determinado a nivel de las Instituciones del sector público un cambio sustancial de conducta, en el manejo de los recursos públicos orientados al mejor aprovechamiento y al más largo plazo de durabilidad de las mismas, esto converge en el proceso de Planificación Estratégica Situacional que si bien es cierto para muchos servidores públicos es desconocidas.

El Municipio del cantón Bolívar como el resto de Gobiernos seccionales en el país, poca importancia le había dado a este evento de Planificación Estratégica, pero por la iniciativa y gestión de charlas y conferencias de la gestora de este trabajo de investigación se ha introducido en cierta ejecución de obras la Planificación Estratégica fomentando aspectos positivos tales como:

- ☞ Planificación de obras a corto plazo
- ☞ Reducción de la inversión pública
- ☞ Integración de las comunidades beneficiadas
- ☞ Custodio de la obra por parte de las comunidades
- ☞ Responsabilidad compartida para el mantenimiento de obras

Esto constituye una pauta de orientación de la gestión de administración de los recursos públicos que si bien es cierto en épocas anteriores al inicio de la ejecución de obras referenciaba costos sumamente elevados al final de la misma por los

llamados reajustes de precios, que con la acción de la Planificación Estratégica no existe.

La actual administración de este Gobierno Municipal para el año 2008-2009 y con proyecciones para los futuros años está fomentando la cultura de aplicación de Planificación Estratégica porque ha tenido excelentes resultados en la misma.

Las obras de infraestructura física como son construcción de canchas deportivas de uso múltiples, sub-centros de salud, aulas escolares, parques, cementerios, agua potable, entre otras que le asignan como competencia por la Ley Orgánica de Régimen Municipal vigente están ya orientadas para su ejecución con la Planificación Estratégica Situacional, lo que incidirá en el futuro una mayor agilidad en construcción de obras y servicios que beneficien a la comunidad.

### **3.3.1.- Objetivo de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica Situacional orientada por Carlos Marx, tiene objetivo la búsqueda de estrategia cuya finalidad es alcanzar los objetivos y metas para el buen vivir.

La Planificación Estratégica también permite identificar liderazgos de empresas o institución en donde la organización establece una visión compartida que alcanza las metas y cumplimientos de planes operativos al menor costo y tiempo posible identificándose la calidad y eficiencia del servicio.

La Planificación Estratégica proporciona la oportunidad de identificar los problemas y eventos críticos, generando la solución al menor tiempo con resultados positivos.

### **3.4.- Propuesta de Aplicación de Planificación Estratégica en el Gobierno Municipal del Cantón Bolívar**

#### **3.4.1.- Introducción**

Los procesos de modernización de la administración pública, se sustentan en forma periódica por los cambios que conllevan a lograr una mejor y eficiente labor en beneficio de la comunidad.

La planificación estratégica no es un modelo nuevo de aplicación si no, que por el sistema administrativo vigente en el sector público se lo ha dejado de lado y hoy muchos organismos lo toman como un proceso de alcanzar la efectividad administrativa de cada Institución.

El presente capítulo, tiene como finalidad como el gobierno Municipal bajo el auspicio de la Ley Orgánica de régimen Municipal, puede aplicar este sistema de planificación, al mismo que le permitirá optimizar recursos económicos y sobre todo ser más efectivo en la ejecución de obras, que incide directamente en el proceso de desarrollo y crecimiento socio económico del cantón, se demuestra que la aplicación de la planificación estratégica, si es aplicable sobre todo cuando existe el cambio de conducta administrativas de los directivos y recurso humano de la Institución, lo que permite asumir mayores responsabilidad de gestión.

#### **3.4.2.- Objetivos**

Demostrar que la aplicación de la planificación estratégica situacional, logra la ejecución de obras en el tiempo previsto con una significativa reducción de costos.

Fomentar el cambio de conducta y operación de actividades en el recurso humano de la Institución y población del Cantón Bolívar.

Auspiciar la integración de la comunidad para la ejecución y control de las obras que inciden en el proceso de crecimiento y desarrollo socio económico del Cantón.

#### **3.4.3.- Misión**

Impulsar el servicio y gestión municipal con principio y desarrollo social que beneficie a la población en la solución de problemas comunitario, para lograr una mejor calidad de vida.

#### **3.4.4.- Visión**

Coadyuvar al desarrollo integral del Cantón en calidad y formación participativa de gestión para el desarrollo de actividades de producción en los diversos sectores

económicos, considerando el valor humano y fomentando el desarrollo social participativo.

#### **3.4.5.- Política de Aplicación Legal**

La Planificación en el proceso de la administración pública se la puede interpretar como una categoría histórica en la experiencia ecuatoriana, como no puede ser de otra manera, no reemplaza a la fuerza del mercado, pero si logra que las Instituciones públicas mejoren sus servicios, sean más eficientes para que las perspectivas de desarrollo incidan en una estabilidad socio económica de la población.

La problemática de no aplicación de la Planificación Estratégica en los Organismos Seccionales del Ecuador y de manera especial en el Municipio del Cantón Bolívar, afectan la imagen institucional al no integrar a la comunidad a sus eventos de ejecución de obra física y del desarrollo sostenible, también es cierto que al incorporar los eventos de Planificación Estratégica, existirá un mayor proceso de control del uso de los bienes y recursos para que la misma se culmine con excelentes materiales y acabados.

La Constitución Política del Estado expresa el requerimiento de un Estado moderno, ágil, eficiente y descentralizado, con gran decisión y legitimidad, con atribuciones para fijar rumbos y entregar orientaciones que incidan en la sociedad ecuatoriana una realidad de principios, de igualdad, de oportunidades y de mayor equidad social. La Planificación Estratégica Situacional bajo el esquema del Estado Normativo contempla reglas que son requisitos de calidad que delimitan el comportamiento social, estableciendo jerarquías, creando rangos, fijando límites y compensando las desigualdades poblacionales. En cambio por auspicio de la Constitución en la cual establece que el Estado debe proteger y mantener las mejores condiciones de vida a los habitantes se sintetiza en forma razonable un aspecto estratégico de universalidad en su aplicación al exigir por medio de esta Normativa Estratégica el respeto y la toma de decisión a la población que se beneficie de una obra pública.

El Estado a través de los Gobiernos Municipales debe ser eficiente y efectivo en el uso de los recursos, que incluye no solo los aspectos económicos, sino que

involucra además los aspectos profesionales y éticos, políticos y sociales, científicos y culturales y cualquier otro inherente al ser humano viviendo en sociedad.

La Planificación Estratégica como política legal de aplicación genera agilidad, implica rapidez en la ejecución de obras y soluciones a las necesidades comunitarias en forma acertada, por lo cual es necesario que la descentralización sea un recurso que modernice la utilización de los recursos económicos y financieros, este proceso de planificación por lo general se sustenta en la organización aplicada, no acepta atrasos en su ejecución todo tiene que cumplirse de acuerdo al cronograma, por lo general si ajuste de precios, no es aplicable sin justificación concreta y oportuna.

La ubicación en una unidad administrativa pública de eficiencia y efectividad, de plena competencia para desarrollar todas las actividades implican desafíos para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población; en esta última condición el planificador despliega sus mayores potencialidades humanas para no competir, sino servir con agilidad venciendo los obstáculos y alcanzando las metas establecidas en los planes operativos.

El propósito de aplicación de la Planificación Estratégica Situacional a nivel del Municipio del Cantón Bolívar está interrelacionado con la modernización, que no debe ser otro aspecto, que el de satisfacer, en mejor forma, el bien común con la optimización de los recursos económicos y financieros.

La Aplicación de la Planificación Estratégica Situacional determina las siguientes políticas de ejecución:

- ☞ Establecer el rol regulador del manejo y buen uso de los recursos asumiendo la responsabilidad para proteger e incrementar el desarrollo y crecimiento del área geográfica de su jurisdicción cantonal.
- ☞ Mantener igualdad de oportunidades en los esfuerzos públicos encaminados a lograr una integración comunitaria en base a la ejecución física de obras elevando los niveles sociales y culturales.

- ☞ Formular una estructura mínima necesaria, expresando que el tamaño físico, geográfico del Municipio se mantiene en equilibrio en la inversión y necesidad para posibilitar la igualdad de oportunidades de desarrollo del sector.
  
- ☞ Constituir una política fiscal sana-municipal; la aplicación de la Planificación de la Estratégica Situacional identifica los equilibrios macro económicos como base sustentable del proceso de eficiencia y eficacia del uso de los recursos económicos.

Estas políticas de desempeño implican tomar decisiones con libertad al amparo de la autonomía municipal, efectivizando en la administración del recurso humano la iniciativa y creatividad en base a la superación de valores éticos.

#### **3.4.5.1.- Relación con la Constitución y Ley Orgánica de Régimen Municipal Vigente**

La Ley Orgánica de Régimen Municipal publicada en R.O. # 429 del 27 de Septiembre del 2004, establece las Normativas legales para que los Gobiernos Municipales apliquen las excelencia gerencial en el manejo de los recursos económicos.

Esta excelencia gerencial es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la Organización Municipal y mantener una adecuada moral del personal buscando principalmente la satisfacción y el mejoramiento de los niveles de vida de la comunidad.

La relación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal con la Planificación Estratégica Situacional se sustenta en la obtención de resultados de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población. De esta manera las actividades de la Planificación Estratégica Situacional conlleva la responsabilidad sistemática de los administradores municipales y de la comunidad, haciendo con ello que se fomente un liderazgo participativo en búsqueda de los cumplimientos de objetivos establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

El desarrollo seccional requiere de Planificación Estratégica y de parámetros e indicadores de gestión. En razón de su responsabilidad social y de rendición de cuentas y por demostrar su gestión y resultados de la actividad profesional de quienes se ven directamente comprometidos con el manejo económico, administrativo, otorgamiento de eficiencia, eficacia, equidad y ética en el manejo de los recursos.

En estos aspectos la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional, permite el manejo de los recursos en forma idónea, en la cantidad y calidad correcta en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio establecido; es decir, que se establece una optimización efectiva del recurso económico, con alto nivel de producción y al menor costo posible, con una relación establecida programas-metas y ejecución.

En el entorno de eficiencia de la gerencia de administración pública, la planificación estratégica es una herramienta muy útil para toda gestión Institucional, se establece un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, alcanzando sus objetivos y estableciendo metas concretas de productividad.

La interrelación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal y la Planificación Estratégica Situacional constituyen un proceso dinámico abierto a la revisión de las funciones, necesidades, productos y grupos de beneficiarios del respectivo servicio es decir se determina la visión hacia donde se dirige la entidad en los próximos años.

Estos procesos de relevancia en la actividad institucional, tanto en su impacto hacia el interior de la organización en cuanto a reestructuración, planificación, procesos productivos entre otros, como también hacia el exterior, en cuanto a lograr mayor cobertura, mejorar la calidad y oportunidad de servicios.

Las metas de productividad son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área o sector, en términos de productos o servicios puesto a disposición del usuario o población, de esta forma se profundiza la valoración del valor Institucional, al

comprobar si los principios del servidor público están presentes en el quehacer Institucional.

El beneficio o satisfacción del usuario o población, es una consecuencia de operación y comprobación de cómo estuvo antes, durante y después, tal o cual comunidad, el grado de satisfacción, así los objetivos Institucionales, políticas, misión y visión, se integran al proceso de efectividad y gestión del Municipio, porque se logra a través de la Planificación Estratégica productos de calidad y oportunos, con reducidos costos y de alta calidad e innovación humana.

### **3.5.- Actividades en el Municipio, bajo el esquema de la Planificación Estratégica Situacional**

El cambio de procesos de administrar los recursos existentes en el Municipio del Cantón Bolívar por aplicar los momentos de la Planificación Estratégica ha logrado una concienciación en el recurso humano para proceder a ejecutar actividades que mejoren la imagen institucional frente a la comunidad.

En estas consideraciones las actividades de la Planificación Estratégicas son orientadas por el Alcalde, el mismo que lidera este proceso en la Institución, en este sentido se determina la operatividad de gestión de la Planificación Estratégica en este Municipio.

Las actividades realizadas por el evento de Planificación Estratégicas se describen en los puntos subsiguientes

## OPERATIVIDAD DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MUNICIPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR



**Fuente:** Goodstein Leonardo Ph. D., Planificación Estratégica Aplicada, año 2003 Mc Graw Hill

**Elaborado por:** Merly Zambrano Lucas

### 3.5.1.- Ventajas

Con la finalidad de hacer partícipe a los administradores del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar, se hicieron varias obras por administración directa en tiempos estipulados o planificados por el Departamento Técnico. Así mismo, se interpreta la relación con obras contratadas con profesionales de Ingeniería Civil lo cual determinó:

## Servicio de Dotación de Agua potable.

Obras por Administración Directa - Año 2007(bajo proceso de la planificación).

### **3.5.2.- Eventos de Aplicación, según partida Presupuestaria, inversión y tiempo de ejecución**

<b>Partida Presupuestaria</b>	<b>Descripción del Proyecto</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>
7.5.360.01.01.001	Ampliación de tendido de Red Primaria de AA. PP, para la Comunidad Los Ceibos con extensión de 80 metros de tubería PVC de 4 pulgadas.	15 días	8,790

#### **Obra Contratada:**

<b>Partida Presupuestaria</b>	<b>Descripción del Proyecto</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>
7.5.360.01.01.004	Ampliación de tendido de Red Primaria de AA. PP, para el Sector de la Poderosa de 80 metros de tubería PVC de 4 pulgadas.	20 días	18,960
	El trabajo fue entregado a los 43 días, previa Acta Recepción.		

#### **Consideraciones:**

Ambas obras se encuentran en la zona urbana de la cabecera Cantonal de Calceta, se especifica el mismo tipo de tubería PVC de 4'; se demuestra que por Administración directa bajo el auspicio de la Planificación Estratégica Situacional el cronograma de trabajo se cumplió, con un costo inferior del 115,69% ( $18,960 / 8,790 = 2.1569 - 1 = 1.1569 \times 100 = 115.69$ ).

Se aplicó para el segundo caso, es decir la obra contratada al sector de La Poderosa que el contratista lo ejecute de acuerdo a su intencionalidad y capacidad operacional, se contrato la obra y se entrego el anticipo del 60% al tercer día de firmado el contrato, previa justificación de garantías, el inicio del trabajo empezó 5 días después de haber recibido el anticipo, para la ejecución de la zanja solo trabajaron 2 obreros, el trabajo se paralizó por más de 15 días, para su reiniciación, es decir 22 días, sumándose ya dos días de atrasos, la obra fue terminada y puesta a prueba el día 35 para luego ejecutar la acta recepción el día 43. Esto es el proceso de planificación normativa.

En el área Deportiva se suscitaron similares consideraciones y de ello tenemos:

**Construcción de Canchas Deportivas:**

Partidas	Obra	Tiempo en días	Costo en dólares
7.5.360.01.04.002	Construcción de 3 Canchas Deportivas para las Escuela de la Ciudad.	60	205,000

Las canchas por administración directa y bajo el auspicio de la planificación estratégica se construyeron con tres frentes de trabajo en 56 días. No hubo problema en su ejecución ni en el cumplimiento del cronograma de trabajo planificado.

**Obra Contratada:**

Partidas	Obra	Tiempo en días	Costo en dólares
7.5.360.01.04.007	Construcción de 2 Canchas Deportivas para las Escuela.	60 Cal.	198,166

Las Canchas fueron contratadas el 16 de Mayo de 2007 y se receptaron el 15 de Marzo del 2008.

Dentro de este aspecto lógico de ejecución de obras Deportivas, se consideró que las mismas fueron realizadas en Escuela de una misma parroquia como es Quiroga.

**Consideraciones:**

- Por Administración directa y bajo el auspicio de la Planificación Estratégica las Canchas de Uso Múltiple, tuvieron un costo de  $(205.000/3 = 68.333$  dólares c/u).
- Por contrato y bajo la situación operacional de la Planificación Normativa, las canchas tuvieron un costo unitario de 99.083 dólares c/u.
- Se observa un incremento en el costo de  $99,083 / 68,222 = 1.4500 - 1 = 0,4500 \times 100 = 45\%$  + de incremento.

Las Canchas bajo el auspicio de la Planificación Estratégica y por administración directa se cumplieron en menor tiempo realizado, pues existió la colaboración de los padres de familia, bajo la organización del Comité Central de cada Centro Educativo.

La Cancha contratada a pesar de tener mayores costo, se atrasaron en más de 240 días. Existiendo problemas por solicitud de reajuste de precios por parte del Contratista.

En el área de la Salud también se efectuó la práctica de aplicación de la Planificación Estratégica en la Construcción de dos Sub Centros, en condiciones de obras contratadas.

### **Construcción de Sub – Centros de Salud:**

<b>Obra</b>	<b>Población Servida</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Costo en Dólares</b>
1.- Sitio La Majagua	450 familias	60 días Calendarios	20.400
Esta obra fue realizada con la Contribución de los Moradores y se efectuó en 56 días.			
2.- Sitio Las Tres Marías	395 familias	60 días Calendarios	43,613
Esta obra a pesar de haberse contratado y entregado más del 80% del anticipo en dos partes no se han concluido, teniendo 143 días de atrasos, existe problemas legales.			

### **Consideraciones Generales:**

La aplicación de la Planificación Estratégica Situacional, norma la conducta de los contratistas, pues no se contemplan ajustes de precios por atrasos personales, acarreo de material y otros, salvo en situaciones de no asignación de recursos o problemas naturales, por otra parte con la aplicación de la Planificación Estratégica, la comunidad participa con la mano de obra y se constituye en el custodio de la misma tomándole amor y responsabilidad a la obra pública.

En el proceso de la Administración Municipal para aplicar la Planificación Estratégica, es necesario el cambio de conducta de su primer Ejecutivo (Alcalde) y de sus Concejales, frente a esta realidad es importante que los Organismos Públicos, promueva un sistema de capacidad Nacional, para que se establezca esta actividad en política de Estado.

En lo referente al costo de obra esta tiene su sustento económico y financiero en el presupuesto de la Entidad, es decir que, es responsabilidad de cada Director o Jefe Departamental, llevar a feliz término la valoración económica de cada obra, en base a su justificación.

### **3.5.3.- Integración y Responsabilidad de la Comunidad por la ejecución de Obras bajo el esquema de la Planificación Estratégica.**

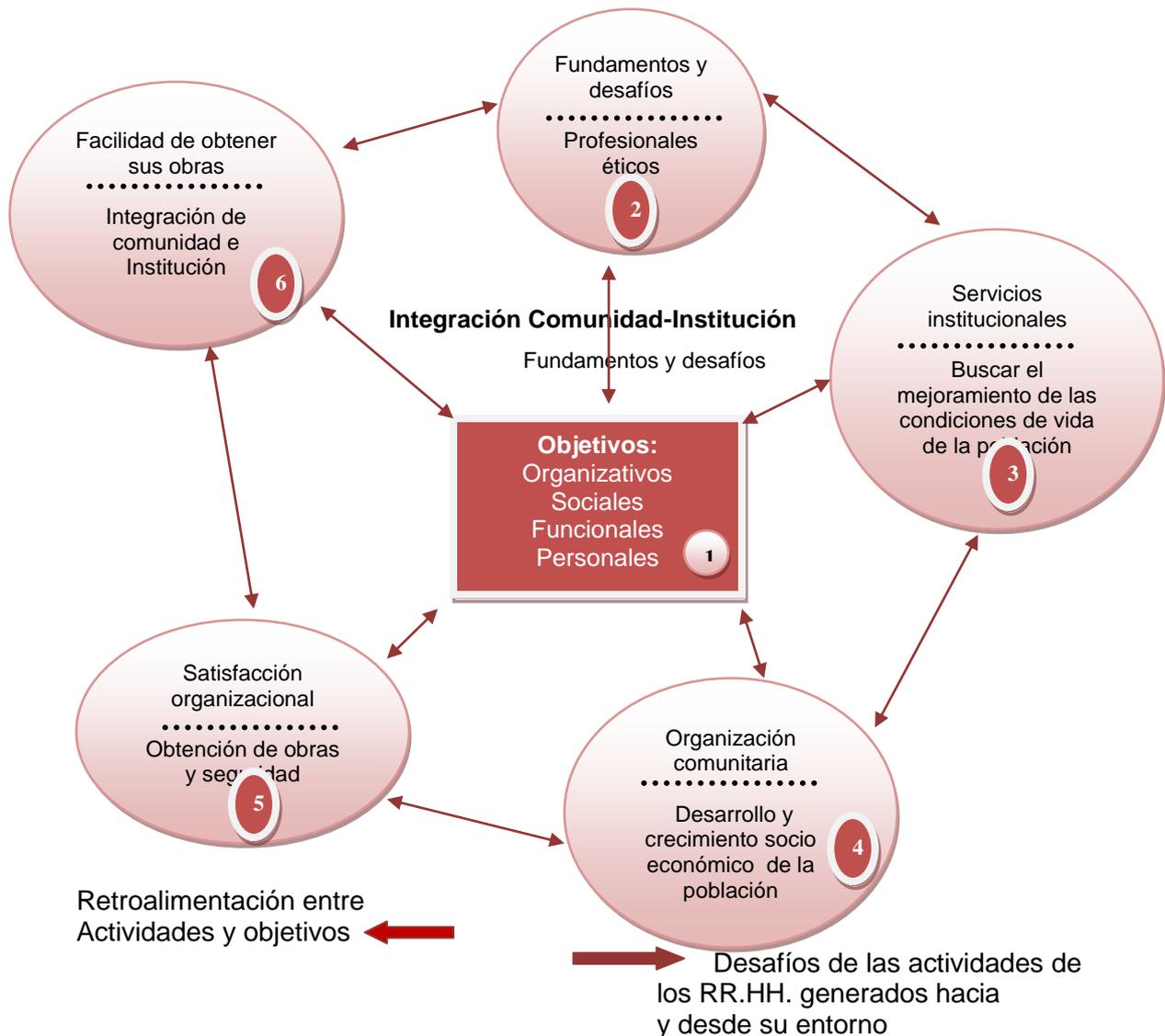
La Planificación Estratégica Situacional no constituye la solución a todos los problemas de la población, pero si alcanza a mejorarla, otorgando con mejores

elementos básicos y sustanciales para que se cumplan los objetivos y de ello la obra pública genere en mejor estabilidad Institucional de manera preferente de largo plazo.

Con toda probabilidad durante el siglo XXI se incrementará la dependencia recíproca entre individuos e Instituciones, organizaciones y economías especialmente en los países subdesarrollados porque la sociedad en forma estable define nuevos desafíos; de ello la responsabilidad común del Estado y de sus Instituciones es la búsqueda de la integración de la sociedad para poner en alto el proceso de equilibrio y así obtener resultados de manera directa para mejorar la calidad de vida de la población.

Las Organizaciones para aplicar un proceso de Planificación Estratégica Situacional requieren del concurso de recursos humanos que presente una dirección gerencial operativa, alcanzando los objetivos, planes y programas logrando comprender a fondo sus desafíos.

## MODELO DE UN ESQUEMA DE INTEGRACIÓN DE COMUNIDADES BAJO EL ESQUEMA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL



**FUENTE:** Mc Graw Hill, La Administración e integración de las Instituciones en el proceso de desarrollo, año 2001- México

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

Los Municipios, en calidad de empresa pública dejaron de ser Instituciones tradicionales o Corporaciones modernistas, gracias a su tenaz proceso de capacitación del personal y su entusiasmo y el nivel de profesionalismo que se desarrolla, pero es importante que este proceso se aplique dentro del sistema de la Planificación Estratégica Situacional en donde los objetivos definidos en la Organización se fundamenta como parte esencial de la planificación global. En lo social por ser el hombre el principio y fin de toda actividad humana e incluso ser el formador de las organizaciones del Estado para que genere su sistema de

prestación de servicios, al definirse de funcional se lo interpreta que el Municipio al otorgar un servicio que va de lo sustancial a lo objetivo o de la necesidad a la solución, hace que este lidere toda acción de desarrollo, en lo referente a lo personal juega el papel del profesionalismo y la ética de servicio a la comunidad, como factor de integración.

A pesar de la madurez alcanzada por el Recurso humano de la administración pública ecuatoriana en todos sus niveles, no cabe duda que todavía existen múltiples áreas administrativas que manifiestan insuficiencia en el proceso de control y custodia de los bienes públicos , no existe un sistema de intercomunicación por parte del organismo encargado como es la Contraloría General del Estado, según lo determina el Artículo 211 de la Constitución de la República, con la finalidad de obtener un eficiente razonamiento sobre la custodia y responsabilidad de la obra pública se realizaron 19 entrevistas a funcionarios del Municipio del Cantón Bolívar, obteniendo las siguientes resultados.

**CUADRO N° 9**  
**CONOCIMIENTO SOBRE LA CUSTODIA Y RESPONSABILIDAD**  
**DE LAS OBRAS QUE REALIZA EL MUNICIPIO**

CONOCIMIENTO SOBRE LA RESPONSABILIDAD Y CUSTODIA	TOTAL	%
Si sabe	20	33.33
No sabe	40	66.67
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Personal del Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**GRÁFICO DEL CUADRO N° 9**



**ANÁLISIS DEL CUADRO N° 9**

De un universo de 121 encuestas el 49.59% pertenecen a los Empleados con nombramiento que representan 60 Funcionarios, los mismos que expresaron conocimiento sobre la responsabilidad, custodia y mantenimiento de la obra pública prácticamente no existe, las obras la realiza la Institución, la entregan a la comunidad sin delegación alguna (sin acta de compromiso) para que se ejecute su cuidado; el 33.33% indicó conocer la responsabilidad de custodia de la obra pública y con ello delegan a un miembro de la comunidad (celador), pero solo de palabras;

así mismo indicaron que todo este proceso es eventual ya que el Municipio no reconoce a los representantes de la comunidad parte de la integración Institucional.

Con ello se han realizado construcciones de aulas escolares, sub-centros de salud, después en el resto de obras, vialidad, canchas de uso múltiples, adoquinamientos de calles, etc., solo existe un proceso generalizado del cuidado del bien, bajo la responsabilidad del propio Municipio, en cambio el 66.67% indicó que cuando existe la construcción de la obra pública, esta queda a la intemperie; es decir sin ningún responsable directo.

Sin embargo la Ley Orgánica de Régimen Municipal establece que la obra pública es un bien para el servicio de la población y esta tiene su responsabilidad moral de custodiarla para que la misma no sea alterada, dañada y preste los servicios para lo cual fueron creadas o construidas.

En referencia a las Normas de Control la 250-05 (R.O. # 6 edición especial 10-X-2002). Se determina que la máxima autoridad de cada entidad pública a través de sus diversas unidades puede designar a los custodios, no solo de los bienes al interior de la entidad, sino de sus obras comunitarias; así mismo establece que los bienes del sector público de larga duración correspondan a cada entidad ejecutora.

12

La Ley Orgánica de Régimen Municipal en sus objetivos contempla que el Municipio como entidad pública busca y propende al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, de ello la Institución es la responsable directa para mantener en buen estado sus obras, no sin determinar que con la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional las comunidades beneficiadas por una obra prácticamente se identifica como dueña y permite un mejor proceso de mantenimiento, custodia, sustentado en la responsabilidad que esta tiene para fomentar su desarrollo y crecimiento socio económico.

La Institución dentro de su programación presupuestaria ha planificado todos los servicios y actividades que puede realizar, aspecto que le permite liderar el

---

<sup>12</sup> Contraloría General del Estado. R. O. # 6 Edición Especial 10-10-200 - Quito

desarrollo de la población y acrecentar el crecimiento socio económico de su jurisdicción cantonal. Las funciones específicas del Concejo Cantonal se la interpretan en el Art. # 40 de la respectiva Ley Orgánica de Régimen Municipal dentro de las cuales citamos:

- ☞ Dirigir del desarrollo físico del Cantón y decidir cuales son las obras públicas para mejorar el urbanismo del mismo.
- ☞ Expedir Ordenanzas, reglamentaciones, programas, acuerdos que sustente el progreso, desarrollo y crecimiento socio económico de la población.
- ☞ Ordenar el buen uso de la vía pública, velar por la seguridad de la ciudadanía, entre otras funciones determinadas por la Ley.

La diversificación de obras está a cargo del Departamento de Planificación, el mismo que tiene como función de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

- ☞ Preparar el Plan de Desarrollo Municipal y actividades de la Institución de largo plazo.
- ☞ Elaborar, ejecutar, programar, analizar los problemas de desarrollo del Cantón identificando sus prioridades en el ámbito del bienestar.
- ☞ Elaborar proyectos específicos de acuerdo con las políticas objetivos de la Institución.
- ☞ Informar y asesorar a la Corporación Municipal en el área de su competencia.

Dentro de este proceso de diversificación de obra la Municipalidad se acoge a las leyes determinadas en su Ley Orgánica, el Art. # 25 de esta Ley dice:

“Programas y proyectos de las Municipalidades; para los efectos del sistema de planificación nacional, los Municipios deberán programar y preparar proyectos que garanticen la consecución de su fines, los cuales serán incorporados en los planes generales de desarrollo”.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal, Septiembre 2004

**3.5.4.- Obras ejecutadas por acción directa de la Planificación Estratégica Situacional en el Gobierno Municipal del Cantón Bolívar, período 2007-2008**

ITEM	OBRAS EJECUTADAS	MONTO	POBL. BENEFIC.
1	Construcción del Sistema de Alcantarillado Pluvial y Construcción de Aceras y Bordillos en el Barrio San Felipe - Calceta	201.186,08	1.200
2	Construcción de Cancha Deportiva de uso Múltiple en el Sitio Cañales de Membrillo - Cantón Bolívar	19.282,83	300
3	Construcción de Dispensario Campesino en el Sitio Camarón de la Parroquia Quiroga	18.844,83	500
4	Rehabilitación de la Calle Juan Montalvo; Calle Flavio Alfaro (Final) y Calle Principal de la Cdla. San Rafael del Cantón Bolívar	123.361,34	600
5	Construcción de Cancha Deportiva de uso Múltiple en la Cdla. Divino Niño de la Ciudad de Calceta	16.278,33	300
6	Construcción e Instalación de Puertas, Ventanales, Rosetones y Enjambre Metálico en la Iglesia San Agustín - Calceta	68.678,75	16.000
7	Rehabilitación y Adecuación de las Escuelas Dolores Sucre del Sitio Loma Seca y Adalberto Ortiz del Sitio Mococho del Cantón Bolívar	54.569,59	400
8	Rehabilitación y Adecuación del Colegio Quinche Félix del Sitio Las Delicias y Escuela Domingo Sarmiento del Sitio Las Delicias - Cantón Bolívar	48.954,88	450
9	Rehabilitación y Adecuación de la Escuela 12 de Octubre de la Ciudad de Calceta	21.015,51	150
10	Rehabilitación y Adecuación de la Escuela 2 de Agosto del Sitio Mamey Colorado de la Ciudad de Calceta	28.437,83	100
11	Rehabilitación y Adecuación de la Escuela Federico González Suárez del Sitio Bejucal - Calceta	19.735,35	120
12	Rehabilitación y Adecuación de la Escuela 5 de Junio del Sitio Tablada de Dos Bocas de la Parroquia Membrillo	26.438,44	100
13	Rehabilitación y Adecuación de la Escuela José Viliulfo Cedeño Sánchez - Calceta	17.977,96	200
14	Rehabilitación y Adecuación de la Escuela Jesús Vera Santamaría del Sitio Julián Afuera de la Parroquia Quiroga	22.896,33	100
15	Rehabilitación y Adecuación de las Escuelas Juan León Mera del Sitio Los Mulatos y Gabriela Mistral del Sitio La Mina de la Parroquia Quiroga - Cantón Bolívar	20.971,52	150
16	Rehabilitación y Adecuación del Colegio Francisco González Álava del Sitio Bejucal de Calceta	51.662,89	200

17	Rehabilitación y Adecuación de las Escuelas Aníbal González Álava del Sitio San Lorenzo e Idella Noguchi del Sitio Río Chico del Cantón Bolívar	53.492,69	250
18	Rehabilitación y Adecuación de la Escuela Darío Guevara del Sitio El Corozo del Cantón Bolívar	19.078,59	150
19	Pavimentación Flexible Asfáltica en varias calles de la Ciudad de Calceta (Calle Chile entre Calle Pichincha y Calle Ricaurte; Calle Granda Centeno; Calle Luis María Pinto entre Calle Cesar Ovidio Villamar y Vía Junín; Calle Cesar Ovidio Villamar entre Calle Salinas y Calle Luis María Pinto)	161.278,57	600
20	Pavimentación Flexible Asfáltica en varias calles de la Ciudad de Calceta (Calle Manabí entre Calle Salinas y Calle Sucre; Calle Salinas entre Calle Manabí y Calle Calderón; Calle Sucre entre Calle Manabí y Calle Calderón; Calle Bolívar entre Calle Manabí y Calle Calderón; Calle Salinas desde Calle Manabí hasta el Cementerio )	127.314,51	900
21	Pavimentación Flexible Asfáltica en varias calles de la Ciudad de Calceta (Calle Cesar O. Villamar entre Calle Chile y Río Carrizal; Calle Cesar O. Villamar entre Calle Bolívar y Calle Chile; Calle Sergio D. Dueñas entre Calle 10 de Agosto y Calle Chile; Calle Salinas desde Calle 13 de Octubre hacia el Río Mosca )	169.219,64	1.200
22	Pavimentación Flexible Asfáltica en varias calles de la Ciudad de Calceta (Calle Chile entre Calle José María Huerta y Calle 13 de Octubre; Calle José María Huerta entre calle 10 de Agosto y Calle Chile; Calle Bolívar entre calle Cesar O. Villamar y Río Mosca ) – Calceta	194.807,65	900
23	Rehabilitación Vial de las calles de la Cdla. Municipal a nivel de Base y Bacheo de la Vía Calceta - Las Delicias - El Pigio	31.960,94	1.800
24	Rehabilitación Vial a nivel de D. T. S. B. en la Calle Perimetral de la Cdla. 12 de Octubre y Calle Principal del Barrio Las Mercedes de Calceta - Cantón Bolívar	53.203,80	700
25	Rehabilitación Vial de las calles de la Cdla. Camilo Ponce Enríquez a nivel de Carpeta Asfáltica E=2" de la Ciudad de Calceta - Cantón Bolívar	110.794,37	1.500
26	Rehabilitación Vial de las Calles Tranquilino Montesdeoca y Av. Simón D. Velásquez a nivel de Carpeta Asfáltica E=2" de Calceta	117.414,36	400

### 3.6.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN RECOPIADA

#### PREGUNTA Nº 1

¿Cuántos años lleva trabajando en la Institución?

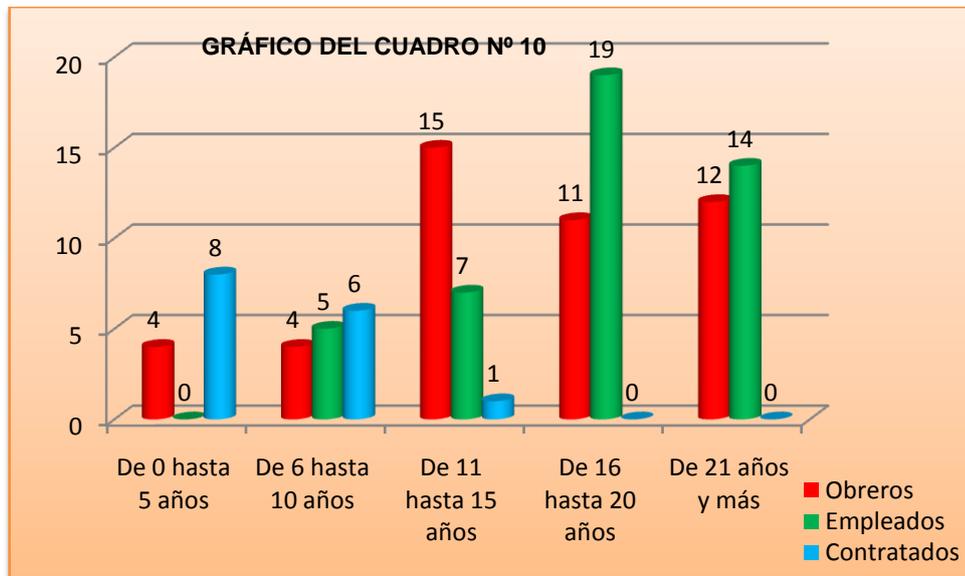
**CUADRO Nº 10**  
**AÑOS DE LABORES EN EL MUNICIPIO**

RANGO DE AÑOS DE LABORES	OBREROS		EMPLEADOS		CONTRATADOS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
De 0 hasta 5 años	4	8.70	5	8.33	8	53.33	17	14.05
De 6 hasta 10 años	4	8.70	7	11.67	6	40.00	17	14.05
De 11 hasta 15 años	15	32.60	19	31.67	1	6.67	35	28.92
De 16 hasta 20 años	11	24.00	14	23.33	0	0.00	25	20.66
De 21 años y más	12	26.00	15	25.00	0	0.00	27	22.32
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Personal de Empleados, Obreros y Contratados del Municipio del Cantón Bolívar.

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**GRÁFICO DEL CUADRO Nº 10**



## **ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Nº 10**

Los Servidores del Municipio del Cantón Bolívar suman un total de 121 personas de lo cual 46 son Obreros con nombramiento que representan el 38,62 %, Empleados son 60 que representa el 49,58% y los Contratados entre Profesionales y Servicios Prestados 15 que representan 12,80%.

Del total de Servidores de este Gobierno Municipal el 14,05% tiene menos de cinco años laborando y en igual porcentaje aquellos que tienen de seis a diez años. En cambio de once hasta quince años se consolida el 28,92% y de dieciséis hasta veinte el 20.66% de veintiuno y más el 22.32%.

Es importante señalar que el recurso de esta Institución Municipal, se viene capacitando en todos los niveles operacionales y de profesión conveniente a su prestación de servicios.

En el Recurso Humano Empleados de planta el 87% es profesional y el 13% esta por finalizar su profesionalización, por lo que se presta un Recurso Humano de excelentes condiciones para aplicar los sistemas de Planificación Estratégica Situacional, con respecto a los obreros se tiene un 27% en calidad de Profesional y en los Contratados el 60%.

De la información prestada se define que los procesos de Planificación Estratégica se pueden aplicar bajo la administración de este Recurso Humano, debido a que viene profesionalizándose para mejorar su desempeño en la prestación de servicios.

### **PREGUNTA Nº 2**

¿La actividad que usted realiza requiere de eventos de planificación?

## CUADRO N° 11

### APLICACIÓN DE EVENTOS DE PLANIFICACIÓN EN LAS FUNCIONES DE LOS JEFES DEPARTAMENTALES, PERSONAL DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR

APLICACIÓN DE PLANIFICACION EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	OBREROS		EMPLEADOS		CONTRATADOS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
SI	29	63.04	11	18.33	7	46.67	47	38.84
NO	17	36.96	49	81.67	8	53.33	74	61.16
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Funcionarios del Municipio del Cantón Bolívar.

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

### GRÁFICO CUADRO N° 11



### ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 11

El conocimiento sobre la realidad y prestación de servicio en una Institución o Gobierno Municipal que fortalece el Desarrollo socio – económico de una área geográfica como el Cantón Bolívar que en su mayoría la población se asienta en el sector rural, es importante, porque de ellos depende mejorar las condiciones de vida y los niveles sociales por su dotación de servicios.

El 38,84% de los encuestados indicó que su puesto de trabajo si es funcional con la aplicación de los métodos y sistemas de planificación estratégica situacional y el 61.16% expresa que NO, porque su función es de servicio administrativo.

En los Obreros por nombramiento el 63.04% indico que se requieren de los eventos y procesos de planificación estratégica y el 36,96% dijo que NO, en los Empleados el 18,33% expreso que es importante la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional y el 91,67% que NO; en los contratados se determinó que el 46,67% Si requiere de la Planificación Estratégica y el 61,16% NO.

De la información presentada se determina que son importantes los procesos y métodos de la Planificación Estratégica Situacional en el sistema administrativo del Municipio del Cantón Bolívar, porque con ello se optimiza y reducen costos, recursos, etc.

### **PREGUNTA Nº 3**

¿Conoce los procesos y ventajas que genera la Planificación Estratégica Situacional?

**CUADRO Nº 12**  
**CONOCIMIENTOS SOBRE LAS VENTAJAS DE LA**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

CONOCIMIENTO VENTAJAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	OBREROS		EMPLEADOS		CONTRATADOS		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
SI CONOCE	13	28,26	18	30,00	5	33,33	36	29,75
NO CONOCE	33	71,74	42	70,00	10	66,67	85	70,25
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Funcionarios del Municipio del Cantón Bolívar.

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**GRAFICO CUADRO Nº 12**



**ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Nº 12**

La administración pública y de manera especial los Gobiernos Municipales del país, han entrado en un proceso de excelencia gerencial, la misma que busca la atención de necesidades educativas, bienestar social, medio ambiente como fundamento de seguridad del futuro. Pero estos procesos lo definen a corto plazo al desconocer las ventajas que otorga la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional en la gestión del servicio público.

Los obreros indicaron en un 28,26 que Si requieren de la Planificación Estratégica Situacional y el 71,74% que no, porque solo generan un servicio bajo disposición de un jefe.

Del total de Jefes Departamentales y empleados entrevistados solo el 30.00% tiene conocimientos de la realidad objetiva y ventajas de la Planificación Estratégica, ya que a pesar de ello no la pueden aplicar debido a que se contraponen a las políticas normativas de gestión y servicio municipal; el 70.00% con 33 servidores indicaron no tener conocimientos de esos procesos de aplicación por ello trabajan con la Planificación Normativa.

Los contratados en un 33,33 si están consiente que su actividad o prestación de servicios requiere de la Planificación Estratégica Situacional y el 66.67% que No.

En resumen el 29,75% de los servidores del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar, si requieren de los procesos de Planificación Estratégica y el 70.25% no porque su actividad esta en la gestión de servicio bajo un jefe inmediato.

De lo expuesto es la oportunidad que los Administradores del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar, bajo convenio genere el proceso de capacitación para que el recurso humano del Municipio tenga un solo sistema de planificación en beneficio directo de la población de este Cantón.

#### **PREGUNTA Nº 4**

¿Ha recibido capacitación sobre proceso de Planificación Estratégica Situacional?

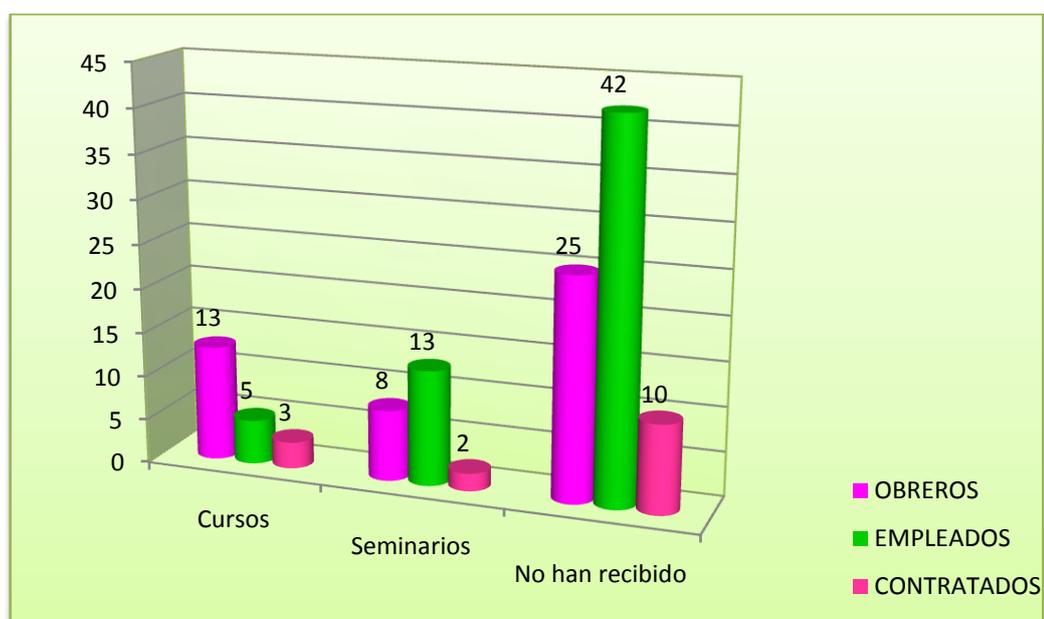
**CUADRO N° 13**  
**CAPACITACIÓN SOBRE EVENTOS DE PLANIFICACIÓN**

TIPO DE CAPACITACION	OBREROS		EMPLEADOS		CONTRATADOS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Cursos	13	28.26	5	8.33	3	20.00	21	17.37
Seminarios	8	27.40	13	21.67	2	13.33	23	19.00
No han recibido	25	54.34	42	78.00	10	66.67	77	63.63
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Funcionarios del Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**GRAFICO CUADRO N° 13**



**ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 13**

La demanda laboral de recurso humano en el sector público no establece un perfil de primer orden a nivel de los Gobiernos seccionales, ya que injerencia política prima en la toma de decisiones; de ello es que el personal no solo del Gobierno Municipal del Cantón Bolívar carece de capacitación en este proceso de planificación, sino que el mismo es participativo a nivel nacional y en otras

Instituciones, ello no especifica que no existan Organizaciones que tengan personal capacitado en esta área.

A nivel del Municipio del Cantón Bolívar el recurso humano entrevistado solo el 17.37% con 21 servidores ha obtenido cursos de capacitación; los mismos que han sido impartidos por el Colegio de su respectiva profesión; el 19.00% con 23 servidores asistieron a seminarios como un proceso de actualización administrativa y el 63.63% con 77 servidores los que no han recibido ningún tipo de capacitación.

En los obreros el 45.66% si tiene capacitación sobre la Planificación Estratégica Situacional y el 54.34% no, en los Empleados el 78% no tiene conocimiento sobre este factor de desarrollo y el 22% si lo tiene, en los contratados el 66.67% no sabe de planificación estratégica y el 33.33% si.

Esta es una realidad que define que el sector público a pesar de haber entrado en un proceso de modernización de prestación de servicio no logra ejercer la Planificación Estratégica Situacional; por lo que es conveniente que la Asociación de Municipalidades de Manabí, realice a nivel de Jefes Departamentales eventos de actualización y capacitación.

#### **PREGUNTA Nº 5**

¿En su opinión cree usted que la Administración Municipal debe aplicar este proceso de planificación?

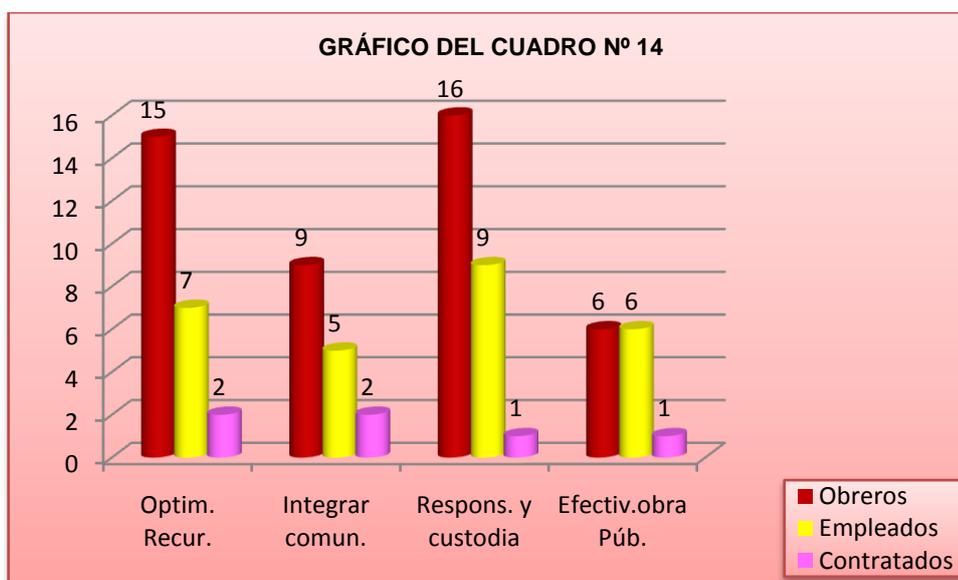
**CUADRO N° 14**  
**OPINIÓN PARA APLICAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**EN EL MUNICIPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**

DEFINICIÓN DE APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	OBREROS		EMPLEADOS		CONTRATADOS		TOTAL	
	F	%	F	%	f	%	f	%
Optimizar recursos	15	31.61	7	11.67	2	13.33	24	19.83
Integrar a la comunidad	9		5	8.33	2	13.33	16	13.22
Responsabilidad y custodia	16		9	15.00	1	6.66	26	21.50
Efectivizar la obra Pública.	6		6	10.00	1	6.66	13	10.74
No sabe	0	0	33	55.00	9	60.02	42	34.71
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Funcionarios del Municipio del Cantón Bolívar.

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**GRÁFICO CUADRO No. 14**



**ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 14**

En el entorno de la prestación de servicio público que otorgan los Gobiernos Municipales y de manera especial el Municipio del Cantón Bolívar, el peso político está en la definición de toda actividad, es así que se obtienen las siguientes opiniones de los Jefes Departamentales.

Que la Planificación Estratégica Situacional debe aplicarse para optimizar recursos económicos y otorgar responsabilidad y custodia de la obra pública a la población e

indicaron el 19.83% cada uno respectivamente, esto implica que la Planificación Estratégica Situacional si genera expectativa de cambio en la Institución, para que exista un proceso de integración comunitaria se obtuvo opiniones que representan el 13.22% de los entrevistados y con la finalidad de efectivizar o ejecutar la obra según lo planificado en los planes operativos del Municipio es el 10.74% en cambio se limitaron a opinar el 34,71 con el criterio de no sabe.

Para cada grupo de definiciones de servidores como son Empleados, Obreros y Contratados las opiniones según criterios son muy diversas, pero sustentan la aplicación de las normas y políticas de la planificación estratégica situacional dentro de la administración Municipal.

De la información obtenida se define que el evento de Planificación Estratégica Situacional dentro del Municipio del Cantón Bolívar, si determinará cambios de opinión y conducta de gestión en los procesos administrativos ya que dentro de este recurso humano en más del 75% son profesionales.

#### **PREGUNTA Nº 6**

¿Aplicaría usted en sus funciones los procesos de Planificación Estratégica Situacional?

**CUADRO Nº 15**  
**APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN**  
**ESTRATÉGICA SITUACIONAL**

APLICACIÓN DE PROCESO DE PLANIF. ESTRATEGICA	OBREROS		EMPLEADOS		CONTRATADOS		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Por cumplir programas	24	52.17	14	23.33	4	26.67	42	34.71
Mejorar procesos	22	47.83	4	6.67	1	6.66	27	22.31
No aplica	0	0	42	78.00	10	66.67	52	42.98
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Funcionarios del Municipio del Cantón Bolívar.

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**GRAFICO CUADRO Nº 15**



**ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Nº 15**

La responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficiencia y estructura de la administración de este Gobierno Municipal, está sustentado en la prestación de servicio de los empleados de la Institución ya que de ello depende el éxito o fracaso de la misma. Esto implica el grado de madurez y conocimiento de procesos de dirección de la administración pública por parte de los Directivos (Alcalde y Concejales)

Con la finalidad de conocer si están de acuerdo en aplicar el proceso de Planificación Estratégica Situacional en el desempeño de sus actividades el 34.71% de los servidores a nivel de Jefaturas y servidores indicaron que SI, porque con ello se cumplen en mejor forma los programas y metas proyectadas, en un período de tiempo establecido ya que la comunidad con este proceso logra intervenir y fomentar su ejecución.

Por otra parte el 22.31% opinaron que la aplicación de este proceso de Planificación Estratégica mejorará la gestión y eficiencia del Municipio del Cantón Bolívar en toda su magnitud, y el 42.98 no respondió.

Con respecto a los Obreros el 52.17% determino que este proceso de planificación permite cumplir con los programas establecidos en los planes operativos de la Institución, el 47,83% manifestó que mejora los procesos de prestación de servicios. En los Empleados se obtuvo una opinión del 23,33 que si se logro cumplir con los programas y actividades y el 6,67% mejora todo el proceso de la Administración del Municipio el 78% no respondió.

Los servidores bajo la modalidad de contrato en un 26,67% indicó que la Planificación Estratégica es un sistema ideal para optimizar recursos y lograr la ejecución de obras, el 6,66% determino que su acción satisface en el cumplimiento de los programas, y el 66.67% no respondió.

De lo expuesto se deduce que el recurso humano del Municipio está consiente que requiere de un cambio de gestión administrativo-operacional, valorando al hombre como el ente social que busca mejorar sus condiciones de vida y de ello depende su sistema de capacitación para aplicarlas en el desempeño de sus funciones dentro del sector público.

#### **PREGUNTA Nº 7**

¿Estaría de acuerdo en recibir capacitación sobre los eventos de la Planificación Estratégica Situacional?

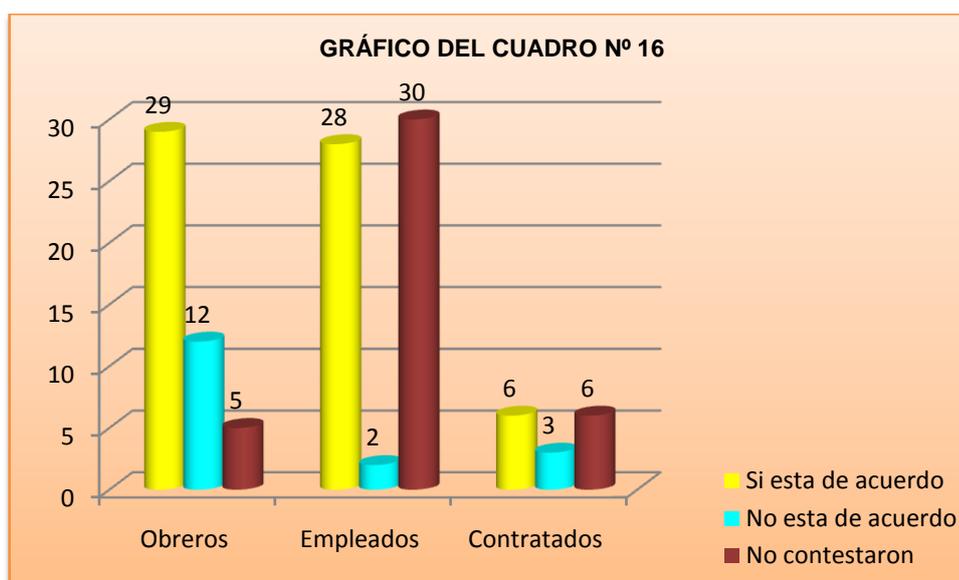
**CUADRO Nº 16**  
**ACUERDO EN RECIBIR CAPACITACIÓN SOBRE**  
**EVENTOS DE PLANIFICACIÓN**

ACUERDO EN RECIBIR CAPACITACION	OBREROS		EMPLEADOS		CONTRATADOS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Si esta de acuerdo	29	63.04	28	46.67	6	40	63	52.06
No esta de acuerdo	12	26.08	2	3.33	3	20	17	14.05
No contestaron	5	10.88	30	50.00	6	40	41	33.89
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Funcionarios del Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

**GRÁFICO DEL CUADRO Nº 16**



**ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Nº 16**

Una de las herramientas muy útil para la gestión institucional es la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante la cual el Municipio del Cantón Bolívar o Institución que logre aplicarla apunta a la especificación de su misión, la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad de gestión.

Las metas de productividad son la expresión de lo que se requiere alcanzar en cada área, departamento en términos de un buen servicio puesto a disposición de los usuarios como son los empleados municipales y los beneficiarios la población.

De la información obtenida se tiene que el 52.06% con 63 respuestas indicaron si estar de acuerdo en recibir procesos de capacitación sobre la Planificación Estratégica ya que de ella depende el accionar de la Institución, cuyo cumplimiento es primera instancia depende básicamente de su propio sistema administrativo interno.

A pesar de que este proceso de Planificación Estratégica, alcanza el cumplimiento de metas y objetivos, se obtiene 17 respuesta negativa a la capacitación por efecto que este servidor indica que en su actividad y desempeño de función no requiere de este evento de planificación, por cuanto solo lleva registro de ingresos/egresos de la necesidad, el 33.89% no respondieron.

De lo expuesto por el recurso humano de este Gobierno Municipal, sus administradores deben establecer un convenio con Organismos especializados en Planificación Estratégica Situacional, entre los cuales citamos: Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, entre otros.

#### **4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### **4.1.- Conclusiones**

- ☞ La Administración Pública Ecuatoriana se mantiene dentro de un proceso de cambio, sustentado en la modernización de la prestación de servicio por efecto de la profesionalización del Recurso Humano.
  
- ☞ Los recursos económicos administrados por los Gobiernos Municipales, proveniente del presupuesto del estado o por sus ordenanzas son distribuidos para la ejecución de obras por la acción de la Planificación Tradicional, que rige en los Gobiernos de dependencia de Economías Capitalistas.

- ☞ La Ley Orgánica de Régimen Municipal sintetiza el ordenamiento de acción y seguridad del manejo de los recursos del Estado Administrados por los Gobiernos Municipales.
- ☞ El cumplimiento de objetivos, planes y proyectos por parte de los Gobiernos Municipales es propio de las acciones y políticas del plan de desarrollo del gobierno.
- ☞ La estructura orgánico funcional y estructural del Municipio del Cantón Bolívar, facilita la aplicación de la Planificación Estratégica, con instancia de efectivizar la obra pública en busca de un mejor proceso de atención y solución de problemas de las comunidades.
- ☞ La Planificación Estratégica Situacional promueve la organización y administración por objetivos, lo que constituye la culminación de obras en tiempo y espacio establecido a menor costo logrando la participación ciudadana en su ejecución y custodio,
- ☞ La actividad de la Planificación Estratégica es la acción de durabilidad de obras es decir beneficios de largo plazo que indica en el crecimiento y desarrollo socio – económicos de la población.
- ☞ La realización del trabajo de investigación, permitió conocer una realidad objetiva de los procesos de inversión de los recursos económicos en obras públicas, satisfaciendo las necesidades de la población y demostrando que su aplicación es práctica y logra un liderazgo institucional.

#### **4.2.- Recomendaciones**

- ☞ Es importante que los procesos de cambio en la prestación de servicio público, se orienten a generar la eficiencia, calidad, durabilidad de largo plazo bajo el esquema de una modernización y efectividad de uso de los recursos.

- ☞ Los Gobiernos Municipales deben administrar sus recursos otorgados por el Estado y obtenidos por Ordenanza Municipal con mayor proceso de organización, optimización, facilitando la aplicación de la Planificación Estratégica con integración de la población beneficiada.
- ☞ Mejor aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal que debe ser un medio normativo de los procesos administrativos, organizacionales y funcionales dentro de estas Instituciones de desarrollo seccional para ser más eficiente sus servicios.
- ☞ Es importante que se mantengan las relaciones institucionales para promover el desarrollo y crecimiento armónico de la población con acción de la Planificación Estratégica en todos los sectores sociales y económicos que deben aplicar los Gobiernos Seccionales.
- ☞ El sistema organizativo y operacional de los Gobiernos Municipales se debe a un proceso disciplinario para generar el mejor servicio a la población que cada día demanda de mayores acciones públicas.
- ☞ La aplicación de la Planificación Estratégica Situacional debe ser una política estratégica para el cumplimiento de la obra pública, que beneficie directamente a la población, la misma que se integrará en base al custodio y mantenimiento de la misma.
- ☞ En el entorno de la obra pública la Planificación Estratégica Situacional logra reducir costos hasta en un 40%, logrando que la población se responsabiliza por su cuidado.
- ☞ Se debe de promover la aplicación de la Planificación Estratégica Situacional dentro del sector público y definir políticas educativas para expandir sus ventajas de aplicación y efectividad operacional en los profesionales de diferentes especializaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- ☞ **ACOSTA ALBERTO (1997)** Ecuador un País entre ajustes y desajustes, Quito
  
- ☞ **CRESPO ANGEL (1997)** Consideraciones sobre evaluación del proceso de planificación en el Ecuador, Revista de Planificación, Vicepresidencia de la República.
  
- ☞ **MONCAYO M. PATRICIO (1999)** Que es la Planificación estratégica situacional, diferencia conceptuales, Universidad de Quito.
  
- ☞ **MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL (2000)** Frente Social, un País para todos, Quito
  
- ☞ **MINISTERIO DE GOBIERNO (2004)** Ley Orgánica de Régimen Municipal, Editores Nacionales, Quito.
  
- ☞ **MINISTERIO DE ECONOMÍA** Ley de Presupuesto de Sector Público  
Ley de Contratación de Obras Públicas.
  
- ☞ **MUNICIPIO DEL CANTON BOLÍVAR** Planes Operativos años 2002- 2005  
Presupuestos codificados años 2002 – 2005  
Registros de Obras Contratadas años 2002 – 2005  
Base legal de Creación.
  
- ☞ **PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**  
Ley de Transparencia de Información Pública, año 2004  
Revistas, Biblioteca Encarta 2005  
Internet

# **ANEXOS**

# ANEXO # 1

## VOCABULARIO

**Administración.-** Gestión, Organización y Control de una sociedad que realiza los órganos directivos de la misma.

**Administración Pública.-** Función que le compete al Gobierno a Instituciones para mejorar los niveles y estabilidad socio económica de la población.

**Custodio.-** Encargado de custodiar.

**Crecimiento.-** Incremento de una variable económica determinada y significativa a lo largo de un tiempo que nos indica el ritmo de expansión de una economía en ese período.

**Desarrollo.-** Término alusivo al efecto que se produce en las estructuras socio económico de los países como consecuencia de un proceso de crecimiento económico que genera un avance social tecnológico y que permite la mejora de las condiciones de vida.

**Eficacia.-** Poder para obrar o para conseguir unos determinados objetivos.

**Eficiencia.-** Capacidad para utilizar los medios de que se disponen de la forma más eficaz posible a la consecución de los objetivos planteados.

**Gestión.-** Actividad consistente en administrar un negocio o una parte de éste, seguido para la ejecución de esa actividad.

**Infraestructura.-** Estructura básica de la economía de una nación incluyendo el transporte, las comisiones y otros servicios públicos sobre los que se apoya la actividad económica.

**Inversión.-** Aplicación que las personas físicas o jurídicas dan a sus fondos tanto propios como ajenos y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro.

**Modernización.-** Acción y efecto de Modernizar.

**Organización.-** Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o los programas que tales políticos inspiren.

**Planes.-** Programa de acción para la implementación de una empresa.

**Planificación.-** Técnicas de previsión mediante la cual se trata de coordinar el funcionamiento de las diferentes unidades, grupos, sectores, etc.

**Planificación Estratégica.-** Tipo básico de planificación por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

**Población.-** Conjunto formado por los habitantes de un área geográfica o un país.

**Presupuesto.-** Documentos de carácter contable que recoge una previsión de ingresos y gastos que se van a producir en el desarrollo.

**Programa.-** Serie de acciones propuestas para conseguir un propósito.

**Proyectos.-** Grupos de fuentes y actividades empleados en el logro de un objetivo específico dentro de un plazo determinado.

**Recurso Humano.-** Área que se ocupa para atender y gestionar lo referente a las personas que la integran, selección de personal, desarrollo, capacitación y política salarial son algunas de las gestiones que comporta esta área.

## ANEXO # 2

### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA Trabajo de tesis de grado

Escuela de Administración de Empresas

#### TEMA

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO MODELO DE EFICIENCIA EN LA OBRA PÚBLICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR.

#### OBJETIVO

LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO EN EL CANTÓN BOLÍVAR.

#### ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DEL MUNICIPIO

1.- CUANTOS AÑOS LLEVA TRABAJANDO EN LA INSTITUCIÓN?

Años

2.- LA ACTIVIDAD QUE USTED REALIZA REQUIERE DE EVENTOS DE PLANIFICACIÓN?

Si

No

3.- CONOCE LOS PROCESOS Y VENTAJAS QUE GENERA LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL?

Si Conocen

No Conocen

4.- HA RECIBIDO CAPACITACIÓN SOBRE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL?

Cursos de capacitación

Seminarios

No recibieron

5.- EN SU OPINIÓN CREE USTED QUE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DEBE APLICAR ESTE PROCESO DE PLANIFICACIÓN?

Por optimizar recursos

Por integración de la comunidad

En otorgar respons. y custodia

Para efectivizar la obra pública

No sabe

**6.- APLICARÍA USTED EN SUS FUNCIONES LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Por cumplir los programas y metas proyectadas              | <input type="checkbox"/> |
| Mejorar los procesos de gestión y eficiencia del Municipio | <input type="checkbox"/> |
| No aplica  | <input type="checkbox"/> |

**7.- ESTARÍA DE ACUERDO EN RECIBIR CAPACITACIÓN SOBRE LOS EVENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL?**

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Si esta de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| No esta de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| No contestaron     | <input type="checkbox"/> |

## ANEXO # 3

### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA Trabajo de tesis de grado

Escuela de Administración de Empresas

#### TEMA

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO MODELO DE EFICIENCIA EN LA OBRA PÚBLICA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN BOLÍVAR.

#### OBJETIVO:

LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO EN EL CANTÓN BOLÍVAR.

#### BOLETA MATRIZ DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DEL MUNICIPIO

##### 1.- CUANTOS AÑOS LLEVA TRABAJANDO EN LA INSTITUCIÓN?

RANGO DE AÑOS DE LABORES	TOTAL	%
De 0 hasta 5 años	5	8.33.
De 6 hasta 10 años	7	11.67
De 11 hasta 15 años	19	31.67
De 16 hasta 20 años	14	23.33
De 21 años y más	15	25
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

##### 2.- LA ACTIVIDAD QUE USTED REALIZA REQUIERE DE EVENTOS DE PLANIFICACIÓN?

APLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	TOTAL	%
SI	11	18.33
NO	49	81.67
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

##### 3.- CONOCE LOS PROCESOS Y VENTAJAS QUE GENERA LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL?

CONOCIMIENTO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	TOTAL	%
Si conocen	18	30.00
No conocen	42	70.00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

**4.- HA RECIBIDO CAPACITACIÓN SOBRE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL?**

<b>CAPACITACIÓN SOBRE EVENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Cursos de capacitación	5	8.33
Seminarios	13	21.67
No han recibido	42	78.00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

**5.- EN SU OPINIÓN CREE USTED QUE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DEBE APLICAR ESTE PROCESO DE PLANIFICACIÓN?**

<b>APLICACIÓN POR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Optimizar recursos	7	11.67
Integración comunidad	5	8.33
Responsabilidad y custodia	9	15.00
Efectivizar la obra pública	6	10.00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

**6.- APLICARÍA USTED EN SUS FUNCIONES LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

<b>APLICACIÓN DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Por cumplir programas y metas proyectadas	14	23.33
Mejorar los procesos de gestión y eficiencia del Municipio	4	6.67
No respondió	42	70.00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

**7.- ESTARÍA DE ACUERDO EN RECIBIR CAPACITACIÓN SOBRE LOS EVENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL?**

<b>ACUERDO EN RECIBIR CAPACITACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Si está de acuerdo	28	46.67
No está de acuerdo	2	3.33
No contestaron	30	50.00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>

## ANEXO # 4

### RELACION PRESUPUESTO DEL ESTADO CON LA INVERSIÓN PÚBLICA EN MANABÍ

(Valores en miles de dólares)

AÑOS	INVERSIONES		%	VARIACIONES	
	PRES. ESTADO	PÚBLICA MANABÍ		ABSOLUTA	RELATIVA
2000	4'034.700	194.532	4.82	- 0 -	- 0 -
2001	3'822.800	227.329	4.14	32.797	16.86
2002	4'495.600	251.056	4.64	23.727	10.44
2003	4'761.800	276.470	4.78	25.414	10.12
2004	5'400.000	329.636	6.04	531.166	19.20
2005	6'243.600	377.437	6.05	47.801	14.50
2006	5'838.480	438.204	7.52	61.233	16.10
2007	6'538.420	505.561	7.73	67.357	15.37

**FUENTE:** BCE, Boletín enero 2006, Ministerio de Economía, Quito, Dicbre. 2005

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

## ANEXO # 5

### NIVEL DE INVERSIÓN PÚBLICA CONSOLIDADA EN OBRAS DE INFRAESTRUCTURA EN MANABÍ

(VALORES EN DÓLARES)

AÑOS	ASIGN.ECON. MANABÍ SEGÚN AÑO	INVERSIÓN TOTAL (%)	POBLACIÓN MANABÍ	COEFICIENTE DE INVERSIÓN
2000	73.922.000	38	1'155.745	63.96
2001	93.204.000	41	1'180.375	78.96
2002	82.848.000	33	1'205.529	68.72
2003	86.420.000	31	1'231.220	70.19
2004	92.381.000	29	1'257.458	73.41
2005	99.435.000	27	1'284.255	77.42
2006	107.623.000	28	1'311.623	82.50
2007	124.540.000	28	1'339.579	92.97

**FUENTE:** Instituciones Públicas de Manabí, Estimaciones C.R.M. Dpto. de  
Planificación

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

## ANEXO # 6

### INGRESOS, GASTOS CORRIENTES Y DE CAPITAL DEL MUNICIPIO DEL CANTON BOLIVAR (VALORES EN DÓLARES)

ANOS	Ingresos Totales	Total Gastos Corrientes	%	Gastos De Capital	%	INVERSIONES OPERATIVAS						Otras Inversiones y gastos	%
						Total	%	Saldo	Desarrollo urbano	Medio Ambiente	Educación		
2000	1'768.324	487.021	27.54	102.620	5.80	327.995	18.55	135.835	56.325	28.415	107.420	850.688	48.11
2001	1'916.720	496.725	25.91	114.721	5.98	361.950	18.88	149.916	62.118	26.018	123.898	943.324	49.22
2002	2'018.704	610.723	30.25	107.160	5.38	434.307	21.51	152.030	64.721	31.016	186.540	866.514	42.92
2003	2'690.592	932.747	34.67	155.940	5.79	569.336	21.16	249.555	70.016	43.015	206.750	1'032.569	38.38
2004	5'068.295	932.768	18.40	203.400	3.58	629.625	12.42	292.610	71.535	45.860	219.620	3'302.505	65.16
2005	3'483.038	936.642	26.89	219.740	6.31	2'082.000	59.77	1'572.000	120.000	250.000	140.000	224.656	7.02
2006	5'767.930	943.916	16.36	246.931	7.90	2'195.300	38.06	1'590.000	215.000	235.300	155.000	2'381.783	41.30
2007	5'528.986	952.720	17.23	286.740	5.18	2'146.400	38.82	1'433.000	150.000	363.400	200.000	2'143.126	38.76
<b>TOTAL</b>	<b>28'242.589</b>	<b>5'453.772</b>	<b>19.31</b>	<b>1'437.252</b>	<b>5.08</b>	<b>8'746.913</b>	<b>30.97</b>	<b>5'574.946</b>	<b>809.715</b>	<b>1'023.024</b>	<b>1'339.228</b>	<b>12'604.652</b>	<b>44.63</b>

**FUENTE:** Dpto. Financiero del Ilustre Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

## ANEXO # 7

### INGRESOS, GASTOS CORRIENTES Y DE CAPITAL DEL MUNICIPIO DEL CANTON BOLIVAR

#### PROYECTADOS AL AÑO 2015

(VALORES EN DÓLARES)

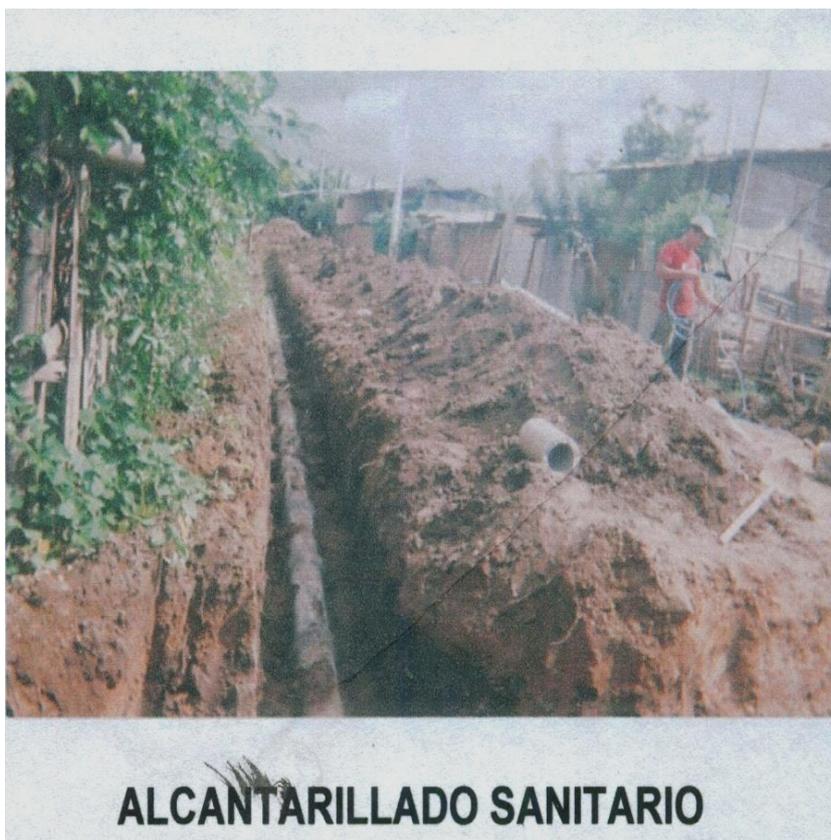
ANOS	Ingresos Totales	Total Gastos Corrientes	%	Gastos De Capital	%	INVERSIONES OPERATIVAS						Otras Inversiones y gastos	%
						Total	%	Saldo	Desarrollo urbano	Medio Ambiente	Educación		
2008	6'525.848	1'048.567	16.07	332.077	5.08	2'609.176	39.98	1'806.423	172.528	411.654	218.571	2'536.028	38.87
2009	7'708.602	1'154.057	14.96	384.583	4.99	2'712.930	35.20	1'809.305	198.441	466.317	238.867	3'457.032	44.85
2010	9'113.219	1'270.160	13.94	445.390	4.88	2'950.996	32.38	1'933.465	228.245	528.238	261.048	4'446.673	48.80
2011	10'782.909	1'397.943	12.96	515.812	4.78	3'161.320	29.32	2'015.176	262.525	598.381	285.288	5'707.834	52.93
2012	12'769.643	1'538.582	12.05	597.370	4.68	3'391.912	26.56	2'100.341	301.954	677.838	311.779	7'241.779	56.70
2013	15'135.982	1'693.370	11.18	691.820	4.57	3'644.987	24.08	2'189.104	347.305	767.847	340.731	9'105.805	60.16
2014	17'957.333	1'863.730	10.38	801.206	4.46	3'923.264	21.85	2'281.620	399.467	869.807	372.370	11'369.133	63.31
2015	21'324.689	2'051.228	9.62	927.888	4.35	4'229.761	19.83	2'378.045	459.463	985.306	406.947	14'115.812	66.20
<b>TOTAL</b>	<b>101'318.225</b>	<b>12'017.637</b>	<b>11.86</b>	<b>4'696.146</b>	<b>4.63</b>	<b>26'624.396</b>		<b>16'513.479</b>	<b>2'369.928</b>	<b>5'305.388</b>	<b>2'435.601</b>	<b>57'890.096</b>	<b>57.14</b>

**FUENTE:** Dpto. Financiero del Ilustre Municipio del Cantón Bolívar

**ELABORACIÓN:** Merly Zambrano Lucas

## ANEXO # 8

### AMPLIACIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE A LA COMUNIDAD LOS CEIBOS, COLABORACIÓN DE LA COMUNIDAD, APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL



## CONSTRUCCIÓN DE CANCHAS DE USO MÚLTIPLES PARA VARIAS COMUNIDADES DEL CANTÓN



**CANCHA DE USO MÚLTIPLE**

## CONSTRUCCIÓN DE SUBCENTROS DE SALUD



# CONSTRUCCIÓN DE AULAS ESCOLARES POR MEDIO DE LA AMPLIACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL Y COMUNIDAD



# CONSTRUCCIÓN DE PUENTES METÁLICOS AL BARRIO URBANO SAN BARTOLO



**VIALIDAD: LASTRADO DE CAMINO VECINALES CON APOYO DE LA COMUNIDAD**



**ANEXO # 1** Vocabulario

**ANEXO # 2** Boleta de Encuesta

**ANEXO # 3** Boleta Matriz de Resultados

**ANEXO # 4** Presupuesto del Estado y su relación con la Inversión Pública en  
Manabí.

**ANEXO # 5** Nivel de Inversión Pública consolidada en obras de Infraestructura

**ANEXO # 6** Resumen de Ingresos y Gastos años 2000 al 2007.

**ANEXO # 7** Resumen de Ingresos y Gastos proyectados 2008 al 2015.

**ANEXO # 8** Fotos de obras Municipales Ejecutadas y Ejecutándose.