



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

**MODALIDAD ABIERTA**

**TESIS DE GRADO TEMA:**

**EVALUACIÓN: DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DE LA  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DE LOS  
SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO  
DEL CANTÓN CHINCHIPE DURANTE EL PERIODO 2003-  
2006, Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA  
DE REFUERZO ESPECÍFICO A TRAVÉS DE TALLERES DE  
CAPACITACIÓN A LOS MISMOS DURANTE EL AÑO 2007,  
CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS MUNICIPALES**

**DIRECTOR:** *Dr. Fernando Guerrero Ríos.*

**AUTOR:** *Edwin Rafael Martínez Jaramillo*

**Loja-Ecuador  
2007**

**DR FERNANDO GUERRERO RÍOS.**

Catedrático de la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Administración y Gestión Pública.

**CERTIFICA:**

Que el trabajo titulado: **“EVALUACIÓN: DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DE LA AMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CHINCHIPE DURANTE EL PERIODO 2003-2006, Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REFUERZO ESPECÍFICO A TRAVÉS DE TALLERES DE CAPACITACIÓN A LOS MISMOS DURANTE EL AÑO 2007, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES”** fue dirigido y revisado exclusivamente de acuerdo a los requerimientos de la Universidad, cuyo autor es el Sr. Edwin Rafael Martínez Jaramillo, por lo que autorizo su presentación y defensa previa a la obtención del grado en Ingeniería en Administración y Gestión Pública.

Loja, Julio del 2007.

Dr. Fernando Guerrero Ríos.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS**

Yo, Edwin Rafael Martínez Jaramillo, 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: “Formar parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

---

Edwin Rafael Martínez Jaramillo

**CC. No. 1102827829**

**El autor**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos y opiniones vertidas en el presente trabajo de investigación son responsabilidad absoluta del autor

Las citas y transcripciones han sido debidamente señaladas.

---

Edwin Rafael Martínez Jaramillo

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi agradecimiento al Área de Administración y Gestión Pública de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la persona del Director y Honorable Concejo Directivo, por haber aprobado mi proyecto de tesis, el cual me ha permitido el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los profesores y profesoras de la Carrera de Administración y Gestión Pública, por sus orientaciones y enseñanzas que me han permitido culminar con mi carrera y mi gratitud muy especial, al Dr. Fernando Guerrero Ríos por sus sabias enseñanzas y por haber dedicado su valioso tiempo en la orientación y dirección de la presente tesis de investigación, como también a todas las personas que nos apoyaron para llevar adelante este trabajo.

De igual manera quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos/as los/as funcionarios/as municipales del Municipio de Chinchipe.

**El autor**

## **DEDICATORIA**

Con profundo amor a mi esposa, a mis queridas hijas, a la memoria de mi recordado padre, venerada madre, hermanos, familiares y amigos que supieron brindarme el apoyo para que yo culmine con mis estudios superiores.

**Edwin Rafael**

## **RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo investigativo ha delineado seis capítulos cuyo extracto responde a lo siguiente: “Evaluación: del Plan de Fortalecimiento Institucional y desempeño de la administración y gestión pública de los servidores municipales del Ilustre Municipio del Cantón Chinchipe durante el periodo 2003-2006, y diseño e implementación de la propuesta de refuerzo específico a través de talleres de capacitación a los mismos durante el año 2007, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios municipales”.

La introducción esta marcada en los conocimientos teóricos bibliográficos, haciendo referencia al tema en mención partiendo de lo general a lo particular.

La problematización se enmarca con el tema investigado, es decir, con la Evaluación del plan de fortalecimiento institucional y desempeño de la administración y gestión pública de los servidores municipales del Ilustre Municipio del Cantón Chinchipe durante el periodo 2003-2006.

El planteamiento del problema se refiere a la línea de base de la situación actual del cantón Chinchipe y el desempeño institucional de los /as servidores/as municipales.

El objetivo general que me he planteado hacen referencia al conocimiento de los resultados de la evaluación del Plan de Fortalecimiento Institucional y la administración y gestión pública de los servidores municipales del Ilustre Municipio del cantón Chinchipe, a fin de conocer la labor que este viene desempeñando a favor de los habitantes del cantón.

En cambio los objetivos específicos me permiten:

Evaluar el cumplimiento de las actividades programadas en el Plan operativo anual.

Analizar los resultados de la investigación para proponer alternativas de desarrollo local.

Determinar las necesidades de los miembros del concejo, directores, jefes departamentales, empleados y trabajadores del municipio para aportar con alternativas de solución.

Diseñar talleres de refuerzo específico en: gerencia social, estrategias metodológicas para un desempeño efectivo.

La sustentación del presente trabajo lo determino en la Justificación, como estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja y como ente social en miras de dar alternativas de solución en base a la presente investigación.

En el marco teórico del presente trabajo investigativo hago referencia a toda la conceptualización y análisis de información, para lo cual me he valido de consultas bibliográficas de textos, trabajo de campo, investigaciones en el Internet y otras fuentes primarias y secundarias de información, especialmente del Plan de Desarrollo Cantonal así como el Plan de Fortalecimiento Institucional. Cada temática considerada tiene su respectivo sustento teórico científico. Esto me ha permitido conocer y acceder a nuevas formas de investigación, para lo cual lo fundamento legalmente.

La hipótesis que me he planteado es Las actividades que vienen desempeñando los funcionarios del Ilustre Municipio de Chinchipe no se enmarcan dentro de un proceso de planificación local como estrategia de



efectivizar la administración Pública y de ejercer una buena Gerencia Social.

Para el trabajo referido a la evaluación de desempeño de la Administración y Gestión Pública de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Chinchipe, se han considerado dos variables:

*Independiente.* Evaluación de Desempeño a los funcionarios del Ilustre Municipio de Chinchipe, provincia de Zamora Chinchipe

La Evaluación de Desempeño es el proceso mediante el cual, nos permite conocer e identificar hasta que punto las competencias o actividades de cada funcionario se logran cumplir.

*Dependiente.* Administración y Gestión Pública

La Administración y Gestión Pública es el proceso mediante el cual la organización direcciona y ejerce control del trabajo de los miembros de la institución y de gestionar y administrar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Esta investigación se inscribe dentro de la modalidad especial de un proyecto factible que se orienta a la elaboración de una propuesta de programas de refuerzo específico cuya finalidad es solucionar los problemas, requerimientos y necesidades de los funcionarios municipales, como de la ciudadanía del cantón Chinchipe.

Este proyecto es factible ya que comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de grupos sociales. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Esto determinó que implemente un total de 98 encuestados/as. La validez del estudio se la realizará mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con la prueba piloto. Para el procesamiento y análisis se utilizará la estadística descriptiva, toda vez que se hace hincapié en el aspecto crítico y propositivo para el desarrollo local, donde se establece una relación dinámica entre el problema, los objetivos, las preguntas directrices, el marco teórico, las variables, junto con las conclusiones y recomendaciones. La investigación determina como la Planificación Estratégica Institucional está incidiendo en la calidad de los servicios municipales brindados a la colectividad, así como también a la cogestión y ejecución de programas y proyectos, a fin de lograr el desarrollo integral del cantón Chinchipe.

Para garantizar aleatoriedad y representatividad de la encuesta, en el levantamiento de información se utilizó formularios previamente impresos, la estrategia de entrevistas consiste en visitar personalmente el municipio de Chinchipe y departamentos o dependencias, así como visitas domiciliarias, o en lugares públicos donde se encuentra la población objetivo.

Se procedió al levantamiento de información, luego se la tabuló y procesó la información obtenida.

Con los resultados obtenidos se establecerán recomendaciones y conclusiones, que servirán para reconocer la seriedad del estudio y realizar las propuestas de reforzamiento específico.

Esto permitió llegar a determinar las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación, así como también definir la

propuesta para la implementación de talleres de refuerzo específico en gerencia social dirigido a los servidores/as municipales en el año 2007, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios municipales. Todo este proceso de capacitación estará sustentado y evaluado antes, durante y después de los eventos de formación de los talentos humanos.

Para implementar la propuesta se han considerado temas que están estrechamente ligados con las competencias que desarrollan los funcionarios municipales, lo que garantiza que la presente propuesta logre el impacto deseado. Los temas a desarrollar son:

- Tema uno La Gerencia Social.
- Tema dos Desarrollo Personal
- Tema tres Resolución de Conflictos
- Tema cuatro Análisis y resolución de temas complejos
- Tema cinco Trabajo en Equipo
- Tema seis La competitividad y el desarrollo Local
- Tema siete Gestión Competitiva, Cambio Institucional y organizacional
- Tema ocho Participación en la gestión Pública
- Tema nueve Evaluación de impactos
- Tema diez Liderazgo Trascendente
- Tema once Programa Operativo Institucional

En esta tarea es necesario asumir una vocación decididamente política y dejar atrás el papel tradicional del desarrollo restringido al rol de visionarios y gestores de su propio desarrollo. Hay que desechar el liderazgo tecnocrático que subestima a la política como un factor en la resolución de problemas. Si bien, es comprensible que a causa de la generalizada corrupción y politiquería la población no crea en la política, en este momento histórico es fundamental mostrar que la política tiene más sentido que nunca, porque no existe otro medio para organizar la vida con justicia y libertad.

Finalmente con este trabajo investigativo quiero contribuir de una mejor manera para que el Municipio de Chinchipe se fortalezca a través

del desarrollo de las capacidades locales y pueda brindar una atención con calidad y calidez a la ciudadanía de nuestro querido cantón.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
Carátula	i
Certificación del Director	ii
Cesión de los derechos de Tesis	iii
Autoría	iv
Agradecimiento	V
Dedicatoria	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Índice de Contenidos	Xiii
<b>CAPITULO I INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Generalidades	1
1.2 Problema	5
1.2.1 Planteamiento del problema	5
1.2.2 Formulación del problema	15
1.2.3 Preguntas directrices	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación	17
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b>	
2.1 Importancia de la Planificación Estratégica	21
2.2 Qué es Planificación?	25
2.3 Las decisiones estratégicas	26
2.4 Análisis y evaluación de El Plan de Fortalecimiento Institucional del Municipio de Chinchipe	27
2.4.1 Línea de Base	27
2.4.2 Diagnóstico participativo	28
2.4.3 Propuesta Institucional	28
2.4.4 Objetivos de el Plan de Fortalecimiento Institucional del Municipio de Chinchipe	28
2.4.5 Metodología de elaboración de El Plan de Fortalecimiento Institucional del Municipio de Chinchipe	29
2.4.6 Orgánico Funcional Actual	31
2.4.7 Estructura Orgánica Actual	32
2.4.8 Distribución del personal en el municipio de Chinchipe	33
2.4.9 Capacidad Técnica del Recurso Humano Municipal	33
2.4.10 Capacitación del personal	34
2.4.11 Experiencia y estabilidad del personal	34
2.4.12 Cooperación para el trabajo en equipo	35
2.4.13 Indicadores de desempeño	35
2.4.14 Recursos materiales y tecnológicos	36

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
2.4.15 Distribución y adecuación del espacio físico	36
2.4.16 Nivel de remuneraciones	36
2.4.17 Valores pagados en remuneraciones	37
2.4.18 Eficiencia operativa de los servicios municipales	37
2.4.19 Eficiencia Financiera	42
2.4.20 Resumen de gastos efectivos	44
2.4.21 Situación financiera de los tres últimos años	45
2.4.22 Detalle de inversiones realizadas	46
2.4.23 Situación financiera de los servicios municipales	46
2.4.24 Situación de la cartera vencida	47
2.4.25 Indicadores financieros	47
2.4.26 Diagnóstico de procedimientos financieros	49
2.4.27 Inventario de aspectos financieros	52
2.4.28 Hitos Históricos	55
2.4.29 Lista de autoridades cantorales, parroquiales y organizacionales	56
2.4.30 Interpretación sectorial de la línea de base	59
2.4.31 Eficiencia operativa de los servicios municipales	60
2.4.32 Eficiencia financiera	60
2.4.33 Diagnóstico institucional e identificación de las demandas de los clientes externos	63
2.4.34 Diagnóstico institucional e identificación de las demandas de los clientes internos	67
2.4.35 Análisis de problemas	69
2.4.36 Análisis por medio de la matriz FODA	77
2.4.37 Estructura organizacional	81
2.4.38 Estructura actual	81
2.4.39 Cultura organizacional	82
2.4.40 Nivel de desempeño	83
2.4.41 Interpretación sectorial del diagnóstico	85
2.4.42 Propuesta de desarrollo organizacional	86
2.4.43 Estructura Administrativa	87
2.4.44 Organigrama propuesto	90
2.4.45 Misión Institucional	91
2.4.46 Visión Institucional	91
2.4.47 Interpretación de la propuesta de El Plan de Fortalecimiento Institucional	104
2.4.48 Plan Operativo Institucional POI	105
2.4.49 Conclusiones y Recomendaciones del Plan de Fortalecimiento Institucional	106
2.5 El Proceso Administrativo	108
2.6 Función del Gobierno Local	109
2.7 La Cultura de la Municipalidad	110
2.8 Preocupación de los Gobiernos Locales	112

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
2.9 Causas de la pobreza	113
2.9.1 La mejor manera de luchar contra la pobreza	116
2.10 Gerencia Pública y Liderazgo	120
2.11 Planificación con participación ciudadana	122
2.12 Cómo incrementar los recursos financieros municipales	123
2.13 Capacitación para el desarrollo de los Recursos Humanos Municipales	125
2.14 Estrategias	126
2.15 Planes Operativos	126
2.16 Planificación Estratégica Situacional	127
2.17 Planificación Estratégica en los gobiernos locales	128
2.18 El cantón Chinchipe Provincia de Zamora Chinchipe	129
2.19 Jerarquización geográfica	131
2.20 Administración, Gerencia y Gestión	131
2.21 Motivación y liderazgo empresarial	132
2.21.1 Motivación	135
2.21.2 La Motivación y el Liderazgo Institucional	137
2.21.3 Modelo integrativo de la Motivación	138
2.21.4 El Liderazgo	139
2.21.5 Definición de Liderazgo	139
2.21.6 Importancia del Liderazgo	140
2.21.7 Línea de tiempo del Liderazgo	142
2.21.8 Edad del Liderazgo de conquista	143
2.21.9 Edad del Liderazgo comercial	143
2.21.10 Edad del Liderazgo de organización	143
2.21.11 Edad del Liderazgo e innovación	143
2.21.12 Edad del Liderazgo de la información	144
2.22 Liderazgo en el nuevo milenio	144
2.23 Trabajo en Equipo	145
2.23.1 Conceptos	145
2.24 Control de calidad	146
2.25 Comunicación	147
2.26 Fundamentación Filosófica	147
2.27 Planificación Estratégica Participativa	148
2.28 Plan Estratégico Participativo Sectorial	149
2.29 Evaluación de la gestión local	150
2.30 Facilitador	151
2.31 Fundamentación legal	151
2.32 Hipótesis	152
2.32.1 Variables	152
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA</b>	
3.1 Diseño Metodológico	153
3.2 Población muestra	154

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
3.2.1 Población	154
3.2.2 Muestra	155
3.2.3 Diseño muestral para el levantamiento de la información	155
3.2.4 Instrumentos de recolección de datos	156
3.3 Procedimiento de la investigación	157
3.3.1 Estrategia de levantamiento	157
3.3.2 Procesamiento y análisis	157
3.3.3 La codificación y obtención de la base de datos	157
<b>CAPITULO IV RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis e interpretación de resultados	158
4.1.1. Encuestas dirigidas a los/as funcionarios/as municipales	158
4.1.2 Encuestas dirigidas a los/as usuarios/as del Municipio de Chinchipe	174
4.2 Confrontación de objetivos	184
4.3 Confrontación de Hipótesis	185
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1. Conclusiones en base al criterio de los/as funcionarios/as del Municipio de Chinchipe	189
5.2 Conclusiones en base al de los/as usuarios/as del Municipio de Chinchipe	192
5.3 Recomendaciones en base al criterio de los/as funcionarios/as del Municipio de Chinchipe	194
5.4 Recomendaciones en base al de los/as usuarios/as del Municipio de Chinchipe	196
<b>CAPITULO VI PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECIFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES/AS MUNICIPALES EN EL AÑO 2007, CON EL PROPOSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES</b>	
6.1 Justificación de la propuesta	198
6.2 Fortalecer la solidaridad internacional	204
6.3 Fundamentación teórica	206
6.3.1 Planificación Estratégica Ciudadana	206
6.3.2 Autogestión, participación ciudadana y el rol del Gobierno Local de Chinchipe	208
6.3.3 Descentralización y desconcentración	212
6.3.4 Desarrollo Humano y Sustentable	214
6.3.5 Plan de Desarrollo Cantonal	215
6.4 Objetivo General	216
6.4.1 Objetivos específicos	216



<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
6.5 Importancia	216
6.6 Ubicación sectorial y física de la implementación de la propuesta	218
6.6.1 Cantón Chinchipe	218
6.6.2 Generalidades del Objeto de estudio	218
6.6.3 El Municipio de Chinchipe	227
6.6.4 Ventajas comparativas del municipio de Chinchipe	227
6.6.5 Ventajas Competitivas del municipio de Chinchipe	227
6.7 Misión Institucional	228
6.8 Visión Institucional	228
6.9 Visión Cantonal de Desarrollo	229
6.10 Factibilidad de la propuesta	229
6.10.1 Descripción de la propuesta	230
6.11 Actividades	231
6.12 Recursos	231
6.12.1 Económicos	231
6.12.2 Humanos	232
6.12.3 Materiales	232
6.13 Cronograma de actividades	232
6.14 Proceso de implementación de talleres de refuerzo específico	233
6.14.1 Agenda primer taller	233
6.14.1.1 Tema uno La Gerencia Social.	233
6.14.1.2 Tema dos Desarrollo Personal	234
6.14.1.3 Tema tres Resolución de Conflictos	235
6.14.1.4 Tema cuatro Análisis y resolución de temas complejos	236
6.14.1.5 Tema cinco Trabajo en Equipo	237
6.14.1.6 Tema seis La competitividad y el desarrollo Local	238
6.14.1.7 Tema siete Gestión Competitiva, Cambio Institucional y organizacional	239
6.14.1.8 Tema ocho Participación en la gestión Pública	240
6.14.1.9 Tema nueve Evaluación de impactos	241
6.14.1.10 Tema diez Liderazgo Trascendente	242
6.14.1.11 Programa Operativo Institucional	243
6.15 Presupuesto para la ejecución de talleres de refuerzo específico en gerencia social dirigido a los servidores municipales de el municipio de Chinchipe, provincia de Zamora Chinchipe en el periodo 2007	245
6.16 Evaluación del proceso de capacitación a través de la IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES MUNICIPALES DE EL MUNICIPIO DE CHINCHIPE, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE EN EL PERIODO 2007	246

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
6.17 Definición de términos básicos para la construcción y comprensión del presente trabajo investigativo.	252
6.17.1 Glosario de términos	252
6.17.2 Liderazgo	252
6.17.3 Trabajo en equipo	252
6.17.4 Participación Ciudadana	253
6.17.5 Mapeo de actores locales	253
6.17.6 Evaluación de la gestión Local	254
6.17.7 Desarrollo Organizacional	254
6.17.8 Planificación estratégica participativa	254
6.17.9 Planificación estratégica ciudadana	254
6.17.10 Empoderamiento Comunitario	255
6.17.11 Autogestión comunitaria	255
6.17.12 Democracia Participativa	255
6.17.13 Mejoramiento ciudadano continuo	256
6.17.14 Desarrollo humano integral	256
6.17.15 Desarrollo sustentable	256
6.17.16 Desarrollo sostenible	256
6.17.17 Paradigma	257
6.17.18 Gerente	257
6.17.19 Conflicto	257
6.17.20 Competitividad	258
6.17.21 Evaluación de impactos	258
6.17.22 Programa Operativo Institucional	258
6.17.23 Planificación estratégica	259
6.17.24 Autoestima	259
6.18 Anexos	260
6.18.1 Modelo de encuesta a funcionarios/as del Municipio de Chinchipe	261
6.18.2 Modelo de encuesta a usuarios/as del Municipio de Chinchipe	264
6.18.3 Evaluación de la implementación de talleres de refuerzo específico en gerencia social dirigido a los servidores municipales de el municipio de Chinchipe, provincia de Zamora Chinchipe en el año 2007	266
6.18.4 Evaluación del proceso de capacitación a través de la implementación de talleres de refuerzo específico en gerencia social dirigido a los servidores municipales de el municipio de Chinchipe, provincia de Zamora Chinchipe en el año 2007	268
6.19 Referencias bibliográficas	269

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 GENERALIDADES**

La corriente mundial nos llevó a ejecutar un sistema de planificación normativa, centrada en estudios técnicos por lo general alejados de la realidad social, diseñados desde el escritorio y aunque se fundamentan en leyes, normas y reglamentos, no han tenido mayor repercusión en el desarrollo de nuestros pueblos.

Nuestros conocimientos sobre los procesos de desarrollo y administración municipal han mejorado notablemente. De la polarizada discusión entre los partidarios acérrimos del libre mercado y los defensores a ultranza de la acción del Estado, hemos pasado a un concepto más integral. Sabemos ahora que cualquier crecimiento de la economía no es necesariamente desarrollo. Para ser tal, este debe servir al ser humano, sustentarse a sí mismo, ser armonioso con el ambiente y preservar las culturas e identidades locales. Este es el concepto de desarrollo humano sustentable que lo reivindica como sujeto y objeto del progreso, la democracia y el bienestar social<sup>1</sup>.

Un actor clave del desarrollo humano sustentable son los gobiernos locales, que mediante la participación canalizan la energía de la gente para resolver sus problemas, autogobernarse y progresar. Por todo ello, es indispensable devolver poder, competencias y recursos a las municipalidades mediante la descentralización y el funcionamiento de un buen gobierno local.

---

<sup>1</sup> (CD-IULA-ALCADEL) Unión Internacional de Autoridades Locales, IULA, Los Secretos del Buen Alcalde, documento virtual sobre Planificación Estratégica Municipal, (2002).

Por la década de los setenta con el “boom” petrolero en el Ecuador, se empieza a hablar de la planificación estratégica y por ende de un nuevo sistema de administración pública, cuyo propósito es lograr el cambio de la situación actual hacia una situación ideal, donde la mayoría de la población tuviera acceso a los servicios básicos a través del cumplimiento e implementación de las políticas sociales, a fuentes de empleo, salud, educación y así estar preparados para enfrentar la vida con dignidad.

Quienes conforman el equipo de administración municipal para el desarrollo local del cantón Chinchipe de la provincia de Zamora Chinchipe, son concordantes sobre lo que significa este proceso; esto implica el despojarse de su modelo mental tradicional conformado por supuestos, creencias, actitudes y valores; y, armar un marco conceptual, orientado hacia el desarrollo local, donde se privilegie la potenciación de sus capacidades en procura de lograr una participación dinámica, creativa y propositiva encaminada al bienestar común de la población.

En tal virtud, como alumno de La Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Administración y Gestión Pública, Modalidad Abierta del y como entes en vía de desarrollo. He creído conveniente investigar sobre: “EVALUACIÓN: DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DE LA AMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CHINCHIPE DURANTE EL PERIODO 2003-2006, Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REFUERZO ESPECÍFICO A TRAVÉS DE TALLERES DE CAPACITACIÓN A LOS MISMOS DURANTE EL AÑO 2007, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES”

Desde la seguridad convencional de que la Administración y Gestión Pública efectiva permite a los usuarios/as recibir un servicio de calidad es por ello que me permito presentar esta investigación con el deseo de establecer una alternativa dinámica, sostenible y oportuna que llegue a los /as funcionarios/as municipales; con el fin de que puedan acceder a un conocimiento científico general mismos que están netamente vinculadas con la administración y gerencia pública; este trabajo pretende un acercamiento, que si no es el primero, que de alguna manera sientan interés en ampliar sus conocimientos que es indispensable para que sea posible la convivencia, la eficiencia y la equidad social, por que quien pretende vivir en el aislamiento y lo consigue, con autosuficiencia tópica es un Dios o una bestia, según la conocida expresión aristotélica.

Estudiar, analizar, y explicar complejas situaciones sociales y administrativas en el medio en que vivimos, y examinar toda una gama de problemas en nuestro entorno institucional y social; hurgar y penetrar en las ideas de numerosos tratadistas, dilucidar y cotejar normas incorporadas a las diversas legislaciones y políticas; referirse, en definitiva a todo aquello que forma parte del patrimonio administrativo y empresarial actual, producir, a la postre una investigación elevada a una calidad científica es actividad que responde a un generoso impulso de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje de la Administración y Gestión Pública.

Es indispensable entonces servir a los demás, contribuir en las eficientes preparaciones de los/as servidores/as municipales. Satisfacer estas premiosas tareas sociales, el hombre superior no puede sustraerse el cumplimiento de estos deberes. Quien ha recibido el beneficio de una dilecta preparación cultural, de un vasto conocimiento de la Administración y la Gestión Pública, no hemos sido muy propensos ha realizar una investigación de carácter científico de materia administrativa,

con finalidades de índole educativa y de crecimiento personal. Hemos producido sinopsis, estudios sistemáticos que no tienen la categoría de tales.

Con este documento, pretendemos dar respuesta a las inquietudes sobre el sistema; es ante todo para nosotros/as una gran satisfacción haber cumplido con nuestro deber, que no es nada fácil estudiar solo, se requiere de un gran esfuerzo y de una dedicación intensa, sacrificando muchas cosas; pero como consecuencia se obtiene la satisfacción personal de lograr lo que pretendemos; nuestra formación humana y profesional, contribuyendo con ello al bienestar personal, de nuestra familia, del país y por ende de la sociedad en general.

Es así, que el presente trabajo que presentamos corresponde a una investigación realizada con el fin de conocer mas acerca del desempeño de los/as servidores/as municipales del Ilustre Municipio del Cantón Chinchipe, y sobre esta base poder diseñar e implementar una propuesta de refuerzo específico a través de talleres de capacitación respecto a la Administración y Gestión Pública, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios municipales para el período 2006-2008”.

El objeto de estudio para realizar el presente trabajo investigativo será el Ilustre Municipio de Chinchipe perteneciente a la Provincia de Zamora Chinchipe.

## **1.2 EL PROBLEMA**

### **1.2.1 Planteamiento del Problema**

Ante la crisis social, política y económica por la que atraviesa Latinoamérica y concomitantemente nuestro país, los gobiernos locales, como una herramienta, han implementado la planificación estratégica para efectivizar la administración y gestión pública participativa, la misma que tiene como finalidad combatir la pobreza y entre sus secuelas: la marginalidad, el desempleo el analfabetismo la migración, entre otros.

“La pobreza, podría ser definida en todos los países subdesarrollados del mundo y América Latina de manera simple, como una situación crónica, individual o grupal de insuficiente desarrollo humano que afecta a una parte importante de la comunidad. La pobreza ha sido medida estadísticamente de varias maneras. Una de ellas, es establecer una línea de ingresos familiares mínimos, sin los cuales no se puede satisfacer las necesidades básicas de alimentación, vestuario, vivienda, salud y educación, y calcular el número o porcentaje de la población excluida a nivel de país o región”.<sup>2</sup>

Cuando el ingreso es tan bajo que no permite al grupo familiar ni siquiera alimentarse adecuadamente, se habla de extrema pobreza o indigencia.

Sobre las causas de la pobreza no existe consenso al respecto, se menciona causas estructurales, como: economía tradicional de lento desarrollo junto al crecimiento demográfico fuerte; mala distribución de la riqueza y el ingreso; desempleo y subempleo; mala calidad y deficiente

---

<sup>2</sup> (CD-IULA-ALCADEL) Unión Internacional de Autoridades Locales, IULA, Los Secretos del Buen Alcalde, documento virtual sobre Planificación Estratégica Municipal, (2002).

cobertura de los servicios principalmente educación y la salud; débil organización social y representación política.

Es un proceso en el cual se amplían las oportunidades y se potencializan las capacidades del ser humano. Las tres propuestas más esenciales son: disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles.<sup>3</sup>

Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras oportunidades altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de derechos humanos.

Además, de acuerdo con otro estudio realizado por el PNUD en 1995, el paradigma del desarrollo humano tiene cuatro componentes fundamentales:<sup>4</sup>

**a) Productividad**, para posibilitar que las personas participen plenamente en el proceso productivo de generación de ingresos y el empleo remunerado.

**b) Equidad**, es necesario que todas las personas tengan igual acceso a la igualdad de oportunidades.

---

<sup>3</sup> Boletín anual del Desarrollo Humano del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), 1990

<sup>4</sup> Boletín anual del Desarrollo Humano del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), 1995



**c) Sostenibilidad**, es menester asegurar el acceso a las oportunidades, no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras.

**d) Potenciación**, el desarrollo debe ser efectuado por y para las personas.

El Ecuador no es una excepción, tampoco ha escapado a la pobreza generalizada, que en la actualidad se ha ido incrementando en el nivel urbano y rural, tanto es así, que actualmente en el país tenemos el 65% de pobreza que no cubre la canasta familiar básica.

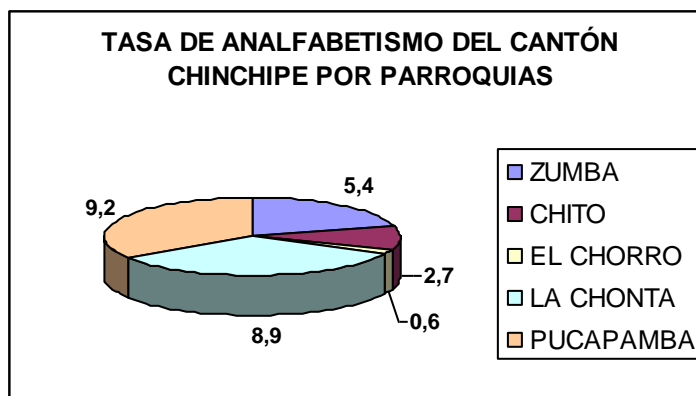
El caso de Chinchipe se vive aun más estas secuelas por su ubicación geográfica, a continuación detallamos algunos escenarios actuales por los que viene atravesando el cantón.

### TASA DE ANALFABETISMO DEL CANTÓN CHINCHIPE

PARROQUIA	%	No. ANALFABETOS	POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS
Zumba	5,4	211	3926
Chito	2,7	15	556
El Chorro	0,6	1	163
La Chonta	8,9	15	169
Pucapamba	9,2	7	76
<b>TOTAL</b>	<b>5,1</b>	<b>249</b>	<b>4890</b>

Fuente: SIISE 3.5

Elaborado: INVESTIGADOR-2006



Fuente: SIISE 3.5

Elaborado: INVESTIGADOR-2006

El analfabetismo es una muestra de las deficiencias, históricas y actuales, del sistema educativo en cuanto a garantizar una mínima educación a la población; es también un indicador de los retos que enfrenta un país en el desarrollo de su capital humano. Sirve especialmente para visualizar las diferencias entre hombres y mujeres en las oportunidades de educación.

En el cantón Chinchipe existe una población de 15 años y más de 4.890; el número de analfabetos es de 232, que representan el 4,7% de analfabetismo, distribuido de la siguiente manera: Mujeres el 5,3% y los hombres el 4,1%.

### NIVEL DE EDUCACIÓN CANTÓN CHINCHIPE

PARROQUIA	NIVEL DE EDUCACIÓN		
	PRIMARIA COMPLETA	SECUNDARIA COMPLETA	INSTRUCCIÓN SUPERIOR
Zumba	71,0	10,4	9,9
Chito	68,6	8,6	6,7
El Chorro	80,7	11,2	9,0
La Chonta	62,5	8,5	6,7
Pucapamba	79,5	10,6	13,0
<b>TOTAL</b>	<b>71,0</b>	<b>10,2</b>	<b>9,4</b>

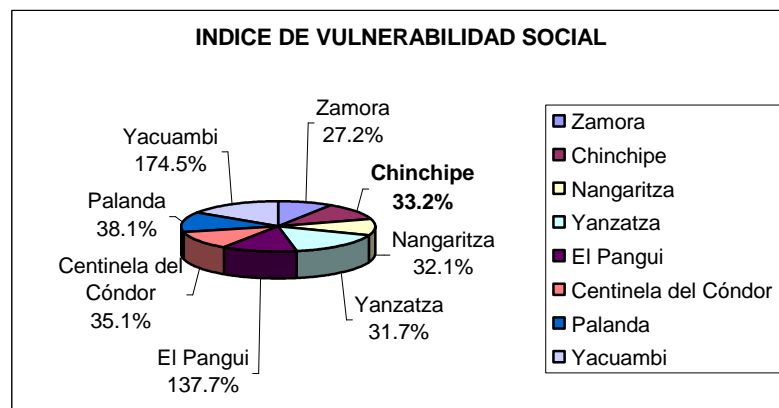
**Fuente: SIISE 3.5**

**Elaborado: INVESTIGADOR-2006**

La primaria completa corresponde al casillero 1. Se refiere sólo a aquellas personas de 12 años y más que aprobaron los seis años requeridos para el nivel primario en el sistema educativo regular (es decir, aquel sometido a disposiciones reglamentarias sobre el límite de edad, secuencia de niveles y duración de cursos); no incluye a aquellas personas que han asistido a programas equivalentes de educación compensatoria o especial. No implica la posesión de certificado de

aprobación o graduación alguno. En el cantón Chinchipe el 71% de su población tiene la primaria completa.

## ÌNDICE DE VULNERABILIDAD SOCIAL



**Fuente: SIISE 3.5**  
**Elaborado: INVESTIGADOR-2006**

Es una medida compuesta que resume cinco dimensiones de los riesgos de la población de los cantones de la provincia de Zamora Chinchipe. El analfabetismo de la población adulta, la desnutrición en niños / as, la pobreza de consumo en los hogares, el riesgo de mortalidad de los niños / as menores de un año y la presencia de comunidades étnicas rurales.

El IVS se presenta en una escala de 0 a 100, el mayor valor representa al cantón con mayor Vulnerabilidad Social, y el menor al que tiene menor nivel

El IVS se calcula mediante la siguiente fórmula<sup>5</sup>

$$IVS = a * \text{Analfabetismo} + b * \text{Desnutrición crónica} + c * \text{Incidencia de la pobreza} + d * \text{Riesgo de Mortalidad Infantil} + E * \text{etnicidad} + Fc.$$

<sup>5</sup> SIISE 3.5 2002

## DIEZ PRIMERAS CAUSAS DE MORBILIDAD GENERAL

(Tasa por 1000 habitantes)

CAUSAS ENFERMEDADES	NÚMERO DE CASOS	PROMEDIO CANTONAL	PROMEDIO PROVINCIA
Infecciones Respiratorias Agudas	930	48,19	71,90
Enfermedades Diarreicas Agudas	697	36,12	37,10
Hipertensión	24	1,20	1,70
Salmonelosis	7	0,36	3,20
Depresión	2	0,10	0,57
Hepatitis Viral	7	0,36	0,68
Intoxicación Alimentaria	6	0,31	1,25
Violencia intrafamiliar	1	0,05	0,41
Alcoholismo	0	0,00	0,42
Otras	0	0,00	0,00

**Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Censo 2001 y proyección  
Elaborado: INVESTIGADOR-2006**

La población del cantón en el año 2001 de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas Censo y Proyección determina que la mayor carga de enfermedades corresponde a las afecciones transmisibles: destacan las infecciones respiratorias agudas como primer motivo de consulta en atención primaria, se registraron 930 casos declarados, provocadas especialmente por el estado polvoriento de las vías, caminos vecinales y los cambios climáticos bruscos, también se constato un alto índice de enfermedades diarreicas agudas 697 casos, hipertensión arterial, hepatitis viral, salmonelosis e intoxicación alimentario debido al alto consumo de alimentos preparados con poca higiene, agua no tratada y malos hábitos de higiene en el hogar.

## DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MUERTE EN EL CANTÓN CHINCHIPE

ENFERMEDADES	%	MUERTES
Enfermedades isquémicas del corazón	6,3	2
Accidentes de tránsito	6,3	2
Agresiones	6,3	2
Tos ferina	3,1	1
Tumor maligno del hígado y las vías biliares intra hepáticas	3,1	1
Desnutrición	3,1	1
Enfermedades crónicas de las vías respiratorias internas	3,1	1
Ciertas afecciones originadas en el período perinatal	3,1	1
Lesiones autoinflingidas intencionalmente	3,1	1
Sistemas, signos, y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio.	40,6	13
Resto de muertes (total de causas excepto 10 principales)	12,5	4
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>

**Fuente: SIISE 3.5**

**Elaborado: INVESTIGADOR-2006**

Las enfermedades isquémicas del corazón, los accidentes de tránsito y las agresiones son las principales tres causas de muerte en el cantón. La tos ferina, los tumores malignos al hígado, la desnutrición, las enfermedades crónicas de las vías respiratorias, entre otras también han sido registradas como causas de decesos.

Las agresiones y los accidentes de tránsito representan el 6,3 % de muertes en el año 2001, por lo cual amerita también una investigación para conocer el origen de los accidentes y de las agresiones.

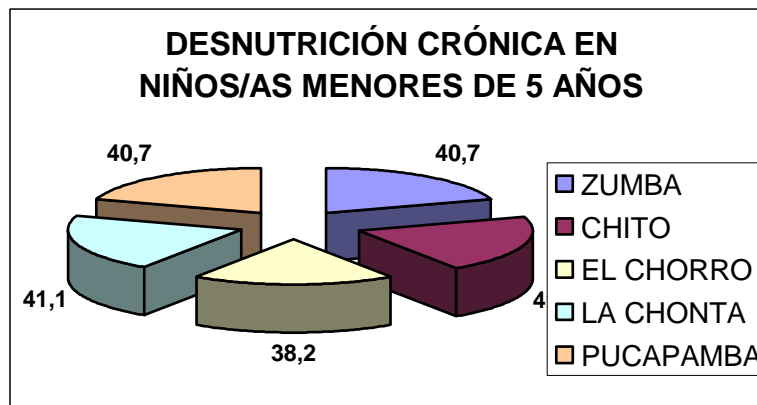
Se registran enfermedades del hígado, corazón entre otras causas, debido a la mala calidad de agua, alcoholismo y tabaquismo.

## DESNUTRICIÓN CRÓNICA EN NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS EN EL CANTÓN CHINCHIPE

PARROQUIA	%	No. CASOS	NIÑOS/AS MENORES 5 AÑOS
Zumba	40,7	424	1.043
Chito	41,5	57	137
El Chorro	38,2	26	69
La Chonta	41,1	31	75
Pucapamba	40,7	7	18
<b>TOTAL</b>	<b>40,7</b>	<b>545</b>	<b>1.342</b>

**Fuente: SIISE 3.5**

**Elaborado: INVESTIGADOR-2006**



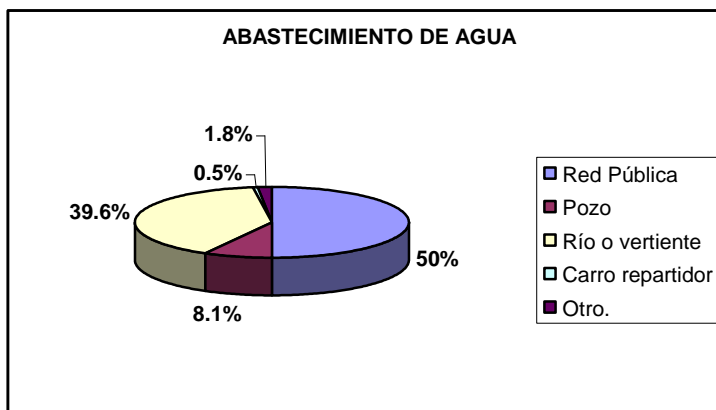
**Fuente: SIISE 3.5**  
**Elaborado: INVESTIGADOR-2006**

La desnutrición crónica presente en niños/as menores de cinco años es alarmante y representa el 40.70% del total de niños/as existentes en el cantón. Este porcentaje aumenta más en la zona rural. En la Parroquia Pucapamba existen 18 niños/as de los cuales 7 presentaron desnutrición crónica.

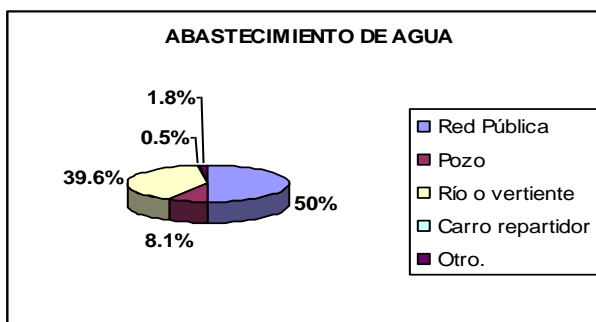
Las posibles causas están relacionadas por los malos hábitos alimenticios, falta de educación para la salud dirigida a las madres de familia, los escasos ingresos económicos de las familias, y el incremento de la pobreza en la región.

En lo que se refiere a servicios básicos en el ámbito de cantón se puede determinar que se abastecen de agua a través de red pública el 50%, de pozo de agua el 8.1%, del río o vertiente el 39.6%, por carro repartidor el 0.5% y otros el 1.8%, a pesar de ser un cantón con gran cantidad de recursos hídricos existe problema de abastecimiento de agua en los diferentes barrios o comunidades, esto se debe principalmente a la falta de mantenimiento de las red de distribución de agua o por deforestación en los sitios de captación del agua.

Fuente: SIISE 3.5

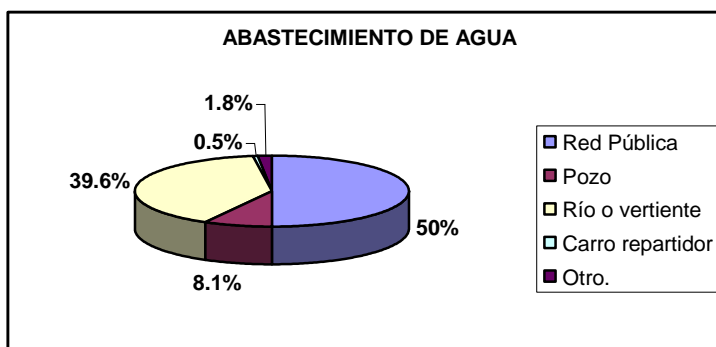


Elaborado: INVESTIGADOR-2006  
Fuente: SIISE 3.5

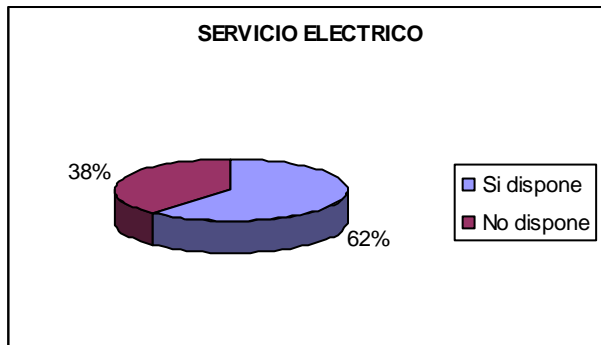


Elaborado: INVESTIGADOR-2006

La Eliminación de aguas servidas en el cantón se da principalmente a cielo abierto en 51.9%, a través de red de alcantarillado en un 31.6%, pozo ciego en un 8.9%, y con pozos sépticos 7.7%.

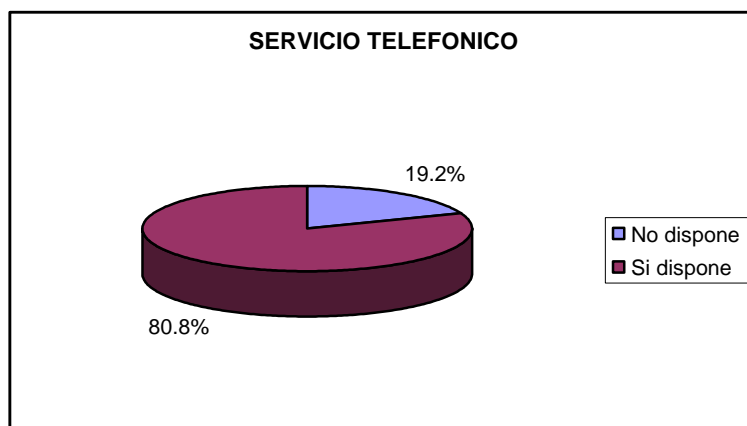


Fuente: SIISE 3.5  
Elaborado: INVESTIGADOR-2006



Fuente: SIISE 3.5  
Elaborado: INVESTIGADOR-2006

El servicio eléctrico en el ámbito de cantón se establece que el 61.8% de la población dispone de este servicio y falta un 38.2% de cobertura de energía eléctrica



Fuente: SIISE 3.5  
Elaborado: INVESTIGADOR-2006

El servicio telefónico es deficiente solamente el 19.2% de la población cuenta con este servicio, mientras que un 80.8% de la población no dispone, lo que no permite poder estar acorde con el avance tecnológico que se da en el país.

Con estos indicadores, podemos visualizar la imperiosa necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión local, a ello se suman otros



factores como la migración, el desempleo, insalubridad, sistema vial en pésimas condiciones, marginalidad entre otros.

### **1.2.2 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la administración y gestión pública de los servidores municipales del Cantón Chinchipe en la ejecución de políticas sociales, como una alternativa para satisfacer las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes del cantón?.

### **1.2.3 Preguntas directrices**

¿La evaluación del Plan de Fortalecimiento Institucional y de la administración y gestión pública de los servidores municipales del Cantón Chinchipe, permitirá conocer las necesidades para realizar una gerencia social más efectiva?

¿Aplicando correctamente las herramientas administrativas, se elevaría la calidad de vida de sus habitantes?

¿La propuesta de refuerzo específico, a través de talleres de capacitación a miembros del Concejo, Directores, Jefes Departamentales, empleados y trabajadores del Ilustre Municipio de Chinchipe, tendrá mayor impacto en la ciudadanía en general?

¿El empoderamiento ciudadano permitirá la optimización de los recursos existentes para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivos Generales**

Evaluar el Plan de Fortalecimiento Institucional y la administración y gestión pública de los servidores municipales del Ilustre Municipio del cantón Chinchipe, a fin de conocer la labor que este viene desempeñando a favor de los habitantes del cantón.

Elaborar una propuesta de refuerzo específico con talleres de capacitación miembros del concejo, directores, jefes departamentales empleados y trabajadores, con el propósito de mejorar la calidad del servicio municipal.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Evaluar el cumplimiento de las actividades programadas en el Plan operativo anual.

Analizar los resultados de la investigación para proponer alternativas de desarrollo local.

Determinar las necesidades de los miembros del concejo, directores, jefes departamentales, empleados y trabajadores del municipio para aportar con alternativas de solución.

Diseñar talleres de refuerzo específico en: gerencia social, estrategias metodológicas para un desempeño efectivo.

## 1.5 Justificación

En los últimos años han empezado a elaborarse en América Latina, planes estratégicos locales e institucionales, en los que se parte de una visión de futuro, de la ciudad, el municipio o la región que queremos.

Los gobiernos municipales, enfrentan, en esta era de globalización, la revalorización de los espacios locales para el desarrollo y democratización del poder público, al menos dos grandes desafíos:

Superar la pobreza y mejorar la calidad de vida de los habitantes de cada jurisdicción; y construir sociedades democráticas, equitativas y solidarias.

En los 219 cantones que tiene el Ecuador, se han producido desfases administrativos debido a la enorme centralización en todos los aspectos. Por tal razón, los diferentes gobiernos locales en la actualidad, están dedicando ingentes recursos para lograr diseñar instrumentos que sirvan para operativizar procesos de desarrollo local sostenibles.

Los planes estratégicos a diferencia de la tradicional planificación, sesgada hacia los aspectos físicos de las ciudades, incluyen cuatro grandes propósitos:

- Promover el desarrollo económico y la competitividad local y regional;
- Reducir los desequilibrios sociales y territoriales;
- Garantizar la sustentabilidad ambiental del desarrollo; y,
- Democratizar la administración del gobierno local e incorporar la participación ciudadana en la gestión de lo público.

Resulta imperativo entonces, iniciar un proceso de cogestión para atacar problemas latentes en nuestro país, los mismos que debemos enfrentarlos a nivel local.

La pobreza con todas sus secuelas: desempleo, desnutrición, mortalidad materno-infantil, analfabetismo, violencia, delincuencia, inaccesibilidad a los servicios básicos y a la vivienda, deterioro ambiental, entre otros, son factores negativos que impiden el progreso de nuestros pueblos.

Para lograr desterrar el desequilibrio social, los gobiernos locales se fundamentan en algunos ejes transversales que sustentan el desarrollo local como son: la democracia participativa, la libertad, la solidaridad, la gobernabilidad, la equidad de género, la interculturalidad, el medio ambiente, la integridad local, la transparencia, la construcción de ciudadanía, la confianza social, el derecho al empleo, a la educación, a la salud, a la vivienda, a los servicios básicos y al equipamiento colectivo.

La aplicación de estas ideas en la administración pública o privada da lugar a una forma de actuación que hemos denominado “gestión participativa”, por contraposición a los antiguos estilos de administración centralizada, autoritaria o burocrática. Tres ideas características de la gestión participativa son: liderazgo positivo, trabajo en equipos y participación ciudadana, en su sentido más amplio. Aplicadas en la realidad municipal, estas ideas dan lugar a una buena gerencia local implementada por el alcalde, concejal o funcionario municipal:

- Concibe a la municipalidad como un gobierno local promotor de un desarrollo humano y sustentable para su comunidad.

- Asume nuevos retos del desarrollo: crecimiento económico, erradicación de la pobreza, rescate de la cultura, preservación del medio ambiente.
- Más que administrar, gerencia la municipalidad y lidera a su comunidad.
- Organiza y motiva a sus equipos de trabajo, estimulando el “efecto sinérgico” ( $2 + 2 = 5$ ).
- Mejora sus habilidades para comunicarse, usar su tiempo y delegar.
- Desarrolla destrezas para negociar y movilizar así recursos públicos y privados.
- Planifica el desarrollo de corto plazo (micro planificación) y de largo plazo (plan de desarrollo Institucional) con participación de la comunidad.
- Impulsa actividades para capacitar los recursos humanos municipales y mejorar la conciencia cívica de la comunidad.
- Se coordina, estableciendo relaciones de cooperación con otros niveles de gobierno y entidades públicas y privadas.
- Incorpora a la entidad edilicia al movimiento asociativo municipal regional, nacional e internacional.

Estos “secretos” de la efectividad organizacional municipal son concordantes con la actual reflexión sobre el desarrollo proveniente del mundo de las ONGs, de la educación popular y de la nueva administración privada. La concepción dinámica del desarrollo se sustenta, por otra parte, en la tradición del pensamiento administrativo ligada a la psicología humanista y a nombres tan ilustres como Abraham Maslow y Carl Rogers. Empata con el concepto de “desarrollo humano sustentable” puesto en boga por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1990) y la Cumbre de Río de Janeiro (1992).

Concuerda también con la nueva filosofía de la administración privada expresada en propuestas como los “círculos de calidad”, la “excelencia”, la “calidad total” o la “reingeniería”, por mencionar las más célebres.

El texto que proponemos, que pone a consideración y defiende una gestión participativa, pretende ser un estímulo para los alcaldes, concejales y ejecutivos municipales que quieren realizar una tarea fecunda en beneficio de sus comunidades. Es un conjunto de consejos extractados de la práctica de muchos alcaldes y funcionarios locales que hacen desarrollo con recursos escasos, pero con mucha motivación, energía, sentido de equipo y cooperación de sus comunidades.

En verdad, no pretendemos haber descubierto ni enseñar verdades novedosas. Allí donde hay desarrollo, estas ideas hace rato se practican. Pero, al político local, al técnico municipal motivado, al agente de cambio institucional y al líder comunitario le hace siempre falta saber que hay otros que piensan como él.

En el cantón Chinchipe, es irreversible el impulso de acciones a través del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal para el fortalecimiento y diversificación de la base productiva y social, mediante la atracción de recursos económicos y por medio de la inversión se logre, la obtención de bienestar económico y social. Entonces, los beneficiarios directos de esta estrategia serán: las familias y los habitantes del sector, pequeños productores, microempresarios, operadores turísticos, comunidad educativa, entre otros.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Importancia de la Planificación Estratégica**

Desde la aparición de ser humano se desarrolla en él, la necesidad de agruparse para enfrentar los desafíos de la naturaleza, formando grandes concentraciones para mutuamente ir satisfaciendo sus necesidades, también aparece la necesidad de planificar, como una práctica para anticiparse a los acontecimientos futuros.

Con el transcurso de los años las sociedades evolucionan, se transforman y a la par la planificación. En este vertiginoso ritmo de crecimiento, los estudiosos procurando apuntar al desarrollo, determinan que la planificación es el instrumento ideal para dar solución a los nudos críticos existentes en toda comunidad.

La crisis de Gobernabilidad es un hecho permanente en Ecuador y en América Latina, presentando cada vez, riesgos alarmantes.

La brecha entre expectativas y logros en la gestión de gobierno, tanto a nivel nacional, como regional y local, acentúa la pérdida de credibilidad y la noción del bien común; y obliga a los gobernantes a legitimar sus proyectos en forma permanente, frente a una comunidad que es cada día más exigente.

“Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De

aquí en adelante con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos -a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.<sup>6</sup>

#### ESTRATEGIA (Raíces etimológicas)

Griego *stategos* = “Un general” => “ejército”, *acaudillar*. Verbo griego *stategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

En 1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

---

<sup>6</sup> MSc. Salvador Vanegas Guido, de la Universidad Centroamericana-UCA Nicaragua, (2000), al referirse a la historia de la Planificación Estratégica.



En 1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia “strategy and structure ‘)

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

La estrategia es un plan general que permite la definición de un conjunto de objetivos o metas y políticas básicas de la organización, ofrece además una estructura para reorientar el pensamiento y un conjunto de acciones a largo plazo, así como la asignación de los recursos necesarios para lograrlos.

Estrategia Global: Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración. En la década de los 60': Se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo” Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aun, Gerencia Estratégica.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Tomado del Internet

En este contexto evolutivo de la planificación, se puede establecer tradicional o normativa, se origina en la época de la posguerra y que históricamente se vertebró ante la necesidad de construir a los países devastados para promover su desarrollo. Se denomina tradicional por oposición a los cambios que se produjeron en su conceptualización y definición.

En relación al mismo tema, el investigador Mazacón A, (1999), expone su criterio:

La planificación denominada tradicional o normativa, en general es la formulación sistemática de decisiones integradas que revelan los propósitos de una institución; es decir, los objetivos que pretende concretar en un horizonte de tiempo determinado.<sup>8</sup>

Este tipo de planificación se caracterizó por:

Diferenciar y separar en el proceso de planificación, la fase de diseño-planificación y la de decisión y ejecución.

Concibe que en la planificación es uno solo el sujeto planificador y éste planifica para transformar un objeto que se encuentra localizado fuera de él. Por lo tanto uno es el que planifica y otros los que ejecutan.

La planificación tradicional es esencialmente predictiva, o sea que el futuro puede predecirse.

---

<sup>8</sup> Mazacón A, (1999) Planificación Educativa (p.37-38) *Módulo II, Autoinstruccional, UTB.*

El diagnóstico elaborado en el diseño de la planificación tradicional o normativa es absoluto y cerrado. No existen otros actores, no hay otros diseños, no hay otras explicaciones posibles sobre la realidad.

Esta planificación origina la falta de confianza de la gente, genera una nueva búsqueda, ya que cuando la gente es escéptica respecto a la planificación, en el fondo, es escéptica solo a una determinada concepción de planificación que le resulta ineficaz”.

## **2.2 ¿Qué es Planeación Estratégica?**

Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

La planificación estratégica no es algo nuevo o algo extraño que ahora se propone para los gobiernos locales. Su origen data de la estrategia militar del siglo V. En los años 60 del siglo XX, se convirtió en ejercicio importante de la empresa privada para definir la estrategia de permanencia o competencia.

En el Ecuador un sinnúmero de empresas privadas aplicaron ya un proceso de planificación estratégica. Entre estas tenemos: La Corporación Financiera Nacional, Nabisco, Royal y varias industrias del Ejército. Desde hace varias décadas empezó también su adaptación para organizaciones públicas y sin fines de lucro.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Los investigadores sociales Burgwal Gerrit y Cuellar Juan Carlos (1999), en el Manual de Planificación Estratégica aplicada a los gobiernos locales (p.6)

Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la organización.

### **2.3 Las decisiones estratégicas**

Surgen como consecuencia del conocimiento de la misión y metas de la organización, de la clara visión de los objetivos, del análisis del entorno cambiante y competitivo en el cual está inmersa la institución para identificar las oportunidades y amenazas, del análisis de las características internas de la institución, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la organización, de la selección de las estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan las debilidades con el fin de tomar ventajas de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Dados todos estos pasos, se puede proceder a la implementación de la estrategia correcta.<sup>10</sup>

Las organizaciones que toman decisiones estratégicas, están en mejores condiciones para conseguir sus propósitos, afrontar cualquier contingencia, en capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios producidos en el entorno y, particularmente, a los requerimientos que la globalización impone.

---

<sup>10</sup> Documento virtual del diplomado de la FLACSO en Planificación Estratégica, en el que se cita a Stoner y otros, (1994), las decisiones estratégicas:

## **2.4 Análisis y evaluación de El Plan Fortalecimiento Institucional del Municipio de Chinchipe.**

### **2.4.1 LÍNEA DE BASE**

#### Eficiencia administrativa

Organigrama estructural

Estructura orgánica actual

Distribución del personal en la municipalidad

Capacidad técnica del recurso humano municipal

Capacitación

Experiencia y estabilidad

Cooperación para el trabajo en equipo, comunicación y ambiente de trabajo

Indicadores de desempeño

Recursos materiales y tecnológicos

Distribución y adecuación del espacio físico

Nivel de remuneraciones

#### Eficiencia operativa de los servicios municipales

Agua

Alcantarillado

Aseo de calles, recolección de basura y disposición final de desechos sólidos

De mercado y plazas

Camal

Cementerio

Servicio de vías urbanas y rurales

#### Eficiencia financiera

Resumen de los ingresos efectivos

Resumen de los gastos efectivos

Situación financiera de los tres últimos años

Detalle de inversiones realizadas

Situación financiera de los servicios municipales del año 2002

Situación de la cartera vencida

Indicadores financieros

Diagnóstico de procedimientos financieros

Inventario de aspectos jurídicos

Estudios existentes

Hitos históricos

Interpretación sectorial de línea de base

## **2.4.2 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO**

Matriz Básica por mesa: Administrativa, Servicios y Financiera  
F.O.D.A.

Interpretación sectorial del Diagnóstico

## **2.4.3 PROPUESTA INSTITUCIONAL**

Misión Institucional

Visión Institucional

Desarrollo Organizacional

Estructura Organizacional

Matriz de Objetivos

Banco de Proyectos

Viabilidad Institucional

Perfil de Proyecto

Interpretación sectorial de la propuesta

## **2.4.4 Objetivos del Plan de Fortalecimiento Institucional P.F.I.**

El plan de fortalecimiento Institucional busca convertirse en un Estilo de Gestión, ya que es un proceso mediante el cual se puede tomar decisiones para dar un direccionamiento de la Organización hacia el futuro; los principales objetivos del P.F.I. son:

- Analizar la información Institucional en sus tres componentes básicos Administrativo, Servicios y Financiero con el fin de evaluar la situación presente en la problemática más relevante.
- Participativamente buscar que los actores institucionales definan la Misión y Visión
- Cimentar aspectos básicos para el desarrollo organizacional
- Determinar objetivos, estrategias y políticas para lograr la Visión propuesta
- Construir programas y proyectos que

#### **2.4.5 Metodología de elaboración del Plan de Fortalecimiento Institucional**

El trabajo que a continuación se presenta asume diferentes etapas establecidas cronológicamente en donde han participado diferentes actores internos; la metodología engloba los siguientes pasos:

- Construcción de Línea Base.- Esta información fue armada con la información proporcionada en diferentes departamentos y tomando en cuenta la investigación realizada por un Consultor del Banco del Estado.
  
- Construcción del Diagnóstico

Encuestas a Clientes.- Con el fin de determinar las demandas de los clientes internos y externos se aplico encuestas; la pregunta en el caso de clientes externos fue abierta y proporcionó indicadores generales para guiar el trabajo del PDEC. En el caso de clientes internos, la encuesta constó de una serie de preguntas en donde las respuestas guiaron aspectos básicos de la Estructura, Clima organizacional, Nivel de Desempeño, entre otros.

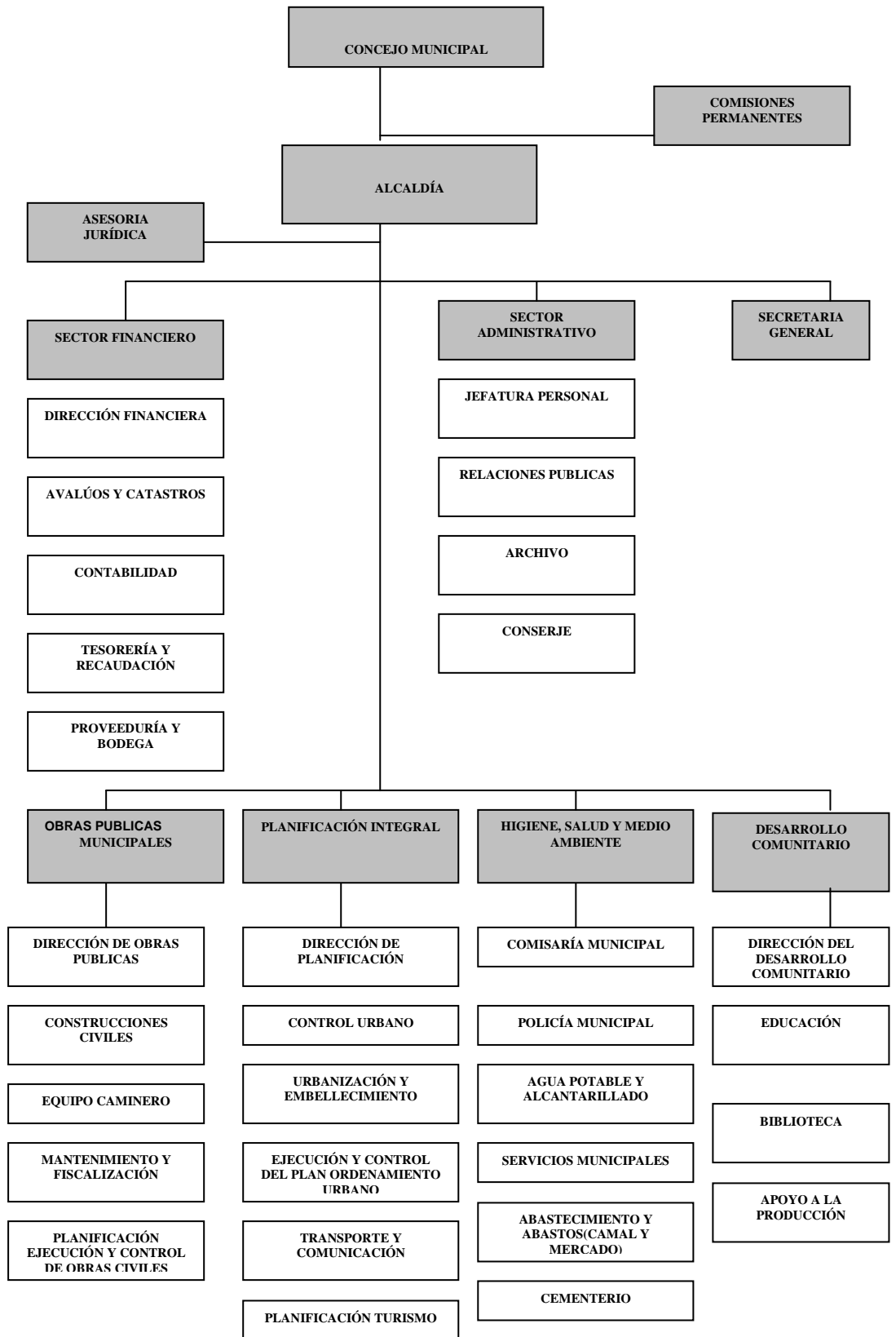
Taller.- Tomando en cuenta la información base, se procedió a trabajar en un taller, participaron empleados, trabajadores y concejales; se dividió por mesas: administrativa, Servicios y financiera; el propósito de éste trabajo fue conocer la problemática actual, establecer sus causas, dar posibles soluciones y determinar quienes son sus posibles actores y aportes; a ello se suma la construcción de la Matriz F.O.D.A y partiendo de esta la Visión por mesa.

- Construcción de la Propuesta

- Se determinó la Visión tomando en cuenta las establecidas por los participantes en cada una de las mesas, así mismo se determinó la Misión Institucional
- Planificación de Proyectos.- Basados en las líneas estratégicas de la Visión se construyó una matriz en donde se puede recalcar el establecimiento de una serie de Programas y Proyectos que servirán para el desarrollo Institucional a corto, mediano y largo plazo.
- Reuniones.- Periódicamente se realizaron reuniones de trabajo con el equipo técnico municipal con el fin de concertar la información y la construcción del presente trabajo.



## 2.4.6 ORGANICO ESTRUCTURAL ACTUAL



## **2.4.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL**

**A.- Nivel Legislativo.-** Conformado por el Concejo y presidido por el Alcalde; se encuentran incluidas las comisiones Permanente, Especiales y de Mesa, Excusas y Calificaciones.

**B.- Nivel Ejecutivo.-** Representado por el Alcalde o Vicealcalde, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Régimen Municipal vigente.

**C.- Nivel Asesor.-** Se encuentra la Asesoría Jurídica representada por el Procurador Síndico y la Unidad Técnica de Planificación.

**D.- Nivel Auxiliar o de Apoyo.-** Se encuentra conformado por la Jefatura de Personal y la Secretaría General.

**E.- Nivel Operativo.-** Integrado por los siguientes departamentos:

- Departamento Financiero
- Departamento de Obras Públicas
- Justicia Policía y Vigilancia
- Departamento de Educación y Cultura Municipal
- Departamento de Agua Potable y Alcantarillado
- Unidad de Desarrollo Sustentable Municipal
- Secciones Departamentales

## 2.4.8 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>EMPLEADOS</b>		<b>TRABAJADORES</b>		<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
	<b>NOMBRA MIENTO</b>	<b>OCASIO NAL</b>	<b>C. COLEC TIVO</b>	<b>OCASIO NAL</b>		
Administración General	5	3	-	1	9	5,6
Administración Financiera	10	3	-	-	13	8,2
Justicia Policía y Vigilancia	4	-	10	9	23	14,5
Unidad de Desarrollo Sustentable	-	1	-	1	2	1,2
Educación y Cultura	2	9	-	-	11	6,9
Agua Potable y Alcantarillado	2	1	11	6	20	12,6
Otros Servicios Comunes	6	3	31	40	80	50,6
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>158</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL %</b>	<b>18,35</b>	<b>12,65</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado.

**Nota:** Existe variación en número de trabajadores ocasionales ya que varía según requerimientos; actualmente se considera un promedio mensual de 40 trabajadores ocasionales.

De las 7 dependencias con que cuenta la municipalidad del Cantón Chinchipe, el mayor porcentaje de empleados y trabajadores se encuentra en Otros Servicios Comunes con un total de 80 personas que representa un 50,6% del total del personal municipal.

## 2.4.9 CAPACIDAD TÉCNICA DEL RECURSO HUMANO MUNICIPAL

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PRIMARIA COMPLETA	98	62
PRIMARIA INCOMPLETA	2	1,4
SECUNDARIA COMPLETA	35	22
SECUNDARIA INCOMPLETA	10	6,34
SUPERIOR COMPLETA	8	5
SUPERIOR INCOMPLETA	5	3,16
<b>TOTAL</b>	<b>158</b>	<b>100</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

Al conocer la educación formal con que cuenta el personal de la municipalidad, se determina que el 62% cuenta con Primaria Completa, el 1,4% con primaria incompleta, el 22% cuenta con secundaria completa, el 6,34% con secundaria incompleta, el 5% con educación superior completa y el 3,16% con superior incompleta.

#### 2.4.10 CAPACITACIÓN

La Administración de Recursos Humanos en la Municipalidad no cuenta con un programa específico de capacitación tanto para empleados como para trabajadores.

Tomando en cuenta los criterios según encuestas realizadas, un 85% de encuestados manifiestan que las invitaciones de diferentes Instituciones y Organismos a cursos, talleres etc de capacitación llegan específicamente a Secretaria General y ocasionalmente se hace conocer de éste particular; no existe presupuesto para este rubro, existe escasa planificación por parte del Departamento de Recursos Humanos, falta coordinación por parte de responsables.

Tomando en cuenta datos específicos de viáticos al personal municipal que sale por éste concepto, la Dirección Financiera manifiesta que 2 a 3 veces al año se capacita el personal municipal en diferentes áreas; por otro lado existe el criterio que algunos empleados se capacitan con sus propios recursos.

#### 2.4.11 EXPERIENCIA Y ESTABILIDAD

<i>TIEMPO DE INGRESO A LA MUNICIPALIDAD</i>			<i>TIEMPO EN LAS FUNCIONES ACTUALES</i>		
<i>RANGO EN AÑOS</i>	<i>NÚMERO</i>	<i>%</i>	<i>RANGO EN AÑOS</i>	<i>NÚMERO</i>	<i>%</i>
1 a 3	7	8,6	1 a 3	7	8,6
3 a 6	2	2,5	3 a 6	2	2,5
6 a 9	-	-	6 a 9	-	-
9 a 12	3	3,7	9 a 12	3	3,7
12 a más	69	85,2	12 a más	69	85,2
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

FUENTE: Dirección Financiera

#### **2.4.12 COOPERACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN Y AMBIENTE DE TRABAJO**

Tomando en cuenta los criterios según encuestas realizadas, un 90% de encuestados consideran que existe cooperación, comunicación, coordinación y compañerismo entre empleados y trabajadores municipales y éstos con el resto de Jefaturas y Direcciones administrativas.

El 10% de encuestados manifiesta que cada cual hace las cosas a su manera, no existe sobretodo compañerismo, hay egoísmo, inconvenientes de diferente tipo, marginación al trabajador, diferencias en comportamiento por niveles de estudio, no hay oportunidades de relacionarse, se hace el trabajo en forma aislada, hay vacíos en cuanto a la cooperación y coordinación.

#### **2.4.13 INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Al diagnosticar por medio de encuestas al personal municipal sobre el nivel de desempeño que se aplica en la municipalidad se ha obtenido el siguiente resultado:

<b>CATEGORIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Evaluaciones	5%
Recompensas	3%
Comunicación	20%
Informes permanentes	12%
Manuales y Reglamentos	10%
Flujo de información	10%
Archivo	10%
Reuniones departamentales	10%
Predominio de decisiones Técnicas	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

#### **2.4.14 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS**

Las encuestas a empleados y trabajadores arrojaron en un 70% el malestar existente al no contar con materiales y recursos tecnológicos necesarios, esto se da por : falta equipos de computación, equipos antiguos, falta cámara digital, Plotter, tableta digitalizadora, escasos recursos económicos para adquirir material, insuficientes herramientas para el trabajo de campo, mobiliario viejo que no presta la funcionalidad necesaria.

#### **2.4.15 DISTRIBUCIÓN Y ADECUACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO**

Los criterios de empleados municipales en un 90% manifiestan que la distribución y adecuación del espacio físico referente a oficinas es inadecuado por: espacio reducido, no es funcional, no se cuenta con iluminación acorde, no se puede ordenar archivo.

A ello se suma el criterio que tienen los trabajadores municipales, manifiestan en un 90% no tener problemas al respecto ya que su trabajo radica en el campo.

#### **2.4.16 NIVEL DE REMUNERACIONES**

El nivel de remuneraciones se encuentra establecido como lo estipula la Ley y la Ordenanza que regula la administración de sueldos de los servidores del I. Municipio del Cantón Chinchipe de la Provincia de Zamora Chinchipe, sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa; esta Ordenanza regula todo lo relacionado con el servicio civil del personal Municipal, mediante nombramiento legalmente expedido, cumpla servicios personales remunerados mediante asignación que constan en el Presupuesto Municipal.

## 2.4.17 VALORES PAGADOS EN REMUNERACIONES POR PROGRAMAS

CONCEPTO	Año 2002
Administración General	105964,22
Administración Financiera	61.651,33
Justicia, Policía y Vigilancia	18.322,68
Unidad de Desarr. Sustentable	5.863,82
Educación y Cultura	16.472,49
Agua Potable y Alcantarillado	18.397,03
Otros Servicios Comunales	59.620,13
<b>TOTAL</b>	<b>286.291,10</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

## 2.4.18 EFICIENCIA OPERATIVA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

### SERVICIO DE AGUA POTABLE

#### ▪ ASPECTOS TÉCNICOS

<b>FUENTE</b>	De tres quebradas: Las Minas, los Chaupis, y los Rubíes
<b>CAPTACIÓN</b>	Dos plantas de tratamiento: la antigua planta con un tipo de captación superficial; la nueva planta con tipo de rejilla de fondo.
<b>CAUDAL</b>	Planta antigua con 13.9 lts/seg. , la planta nueva con
<b>CONDUCCIÓN</b>	Tubería PVC que según captación cuenta con 28 km. de las diferentes fuentes
<b>PLANTA DE TRATAMIENTO</b>	Planta nueva: mezcla rápida, sedimentadotes, filtros de arena, aireación, desinfección y tanque de reserva de 200m3. Planta antigua: sedimentadotes, filtros de arena, desinfección y tanque de almacenamiento.
<b>CALIDAD</b>	Buena
<b>COBERTURA</b>	100%
<b>CONTINUIDAD</b>	Permanente

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

#### ▪ ÁREA OPERATIVA

La operación del servicio está a cargo del siguiente personal:

CARGO	RELACIÓN	N.	PROFESIÓN	% TIEMPO
Jefe de agua potable	Empleado	1	Superior	100%
Secretaria	Empleado	1	Secundaria Completa	50%
Inspector	Empleado	1	Secundaria Completa	60%
Trabajadores	Contrato colectivo	2	Primaria Completa	30%
Trabajadores	Ocasionales	4	Primaria Incompleta	30%

#### ▪ COMERCIALIZACIÓN

SERVICIO	N. USUARIOS	VALOR PLANILLA CONSUMO BASE
Residencial	373	0.24 dólares
Comercial	125	0.32 dólares
Industrial	8	0.40 dólares

FUENTE: PFI del Bco. Estado

▪ **AUTOCOSTEABILIDAD DEL SERVICIO AÑO 2002**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>	14,500.00
<b>EGRESOS</b>	27,509.75
<b>SUBSIDIO</b>	<b>13,009.75</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

▪ **PROBLEMÁTICA ACTUAL**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Mal manejo de equipos e instrumentos de trabajo	No hay capacitación al personal sobre el manejo y mantenimiento de equipos e instrumentos	Capacitación a trabajadores
En las parroquias existe mala calidad del agua	Se cuenta con servicio de agua entubada sin ningún tratamiento para el consumo	Proporcionar agua segura a la población
Daños frecuentes en tubería	Falla geológica	Tratamiento de la falla geológica
Municipio no puede realizar corte por falta de pago de usuarios	Inexistencia de cortadores de acera	Instalación de cortadores de acera

**SERVICIO DE ALCANTARILLADO**

▪ **AUTOCOSTEABILIDAD DEL SERVICIO AÑO 2002**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>	1,450.00
<b>EGRESOS</b>	17,224.84
<b>SUBSIDIO</b>	<b>15,774.84</b>

FUENTE: PFI del Bco. Estado

▪ **PROBLEMÁTICA ACTUAL**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Deterioro de vías, adoquinado y lastrado, contaminación a la quebrada Chaupis y medio ambiente.	En época invernal la evacuación de aguas lluvias es ineficiente por el mal servicio de alcantarillado	Adecuación del sistema de alcantarillado
Contaminación ambiental en parroquias	Inexistencia de un sistema de evacuación de aguas lluvias y negras, se lo realiza a través de zanjas abiertas y pozos ciegos	



## SERVICIO DE ASEO DE CALLES, RECOLECCIÓN DE BASURA Y DISPOSICIÓN FINAL DE DESECHOS SÓLIDOS

<b>COBERTURA DEL SERVICIO</b>	100% en el área urbana, en parroquias no se presta éste servicio
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	Mala ya que no existe recolección selectiva de desechos
<b>BOTADERO: LOCALIZACIÓN</b>	A 4 Km. de la ciudad de Zumba
<b>RELLENO SANITARIO: LOCALIZACIÓN</b>	No hay
<b>ÁREA PARA EL RELLENO</b>	-
<b>ASEO DE CALLES</b>	Al 30% de la población con frecuencias diarias en equipos de trabajo; servicio de tipo manual con apoyo de carretillas y escobas

### ▪ ÁREA OPERATIVA

La operación del servicio está a cargo del siguiente personal:

<b>CARGO</b>	<b>RELACIÓN</b>	<b>N.</b>	<b>PROFESIÓN</b>	<b>% TIEMPO</b>
Director de Obras Públicas	Empleado ocasional	1	Superior	40%
Comisario	Empleado	1	Secundaria Completa	40%
Inspector	Empleado	1	Secundaria Completa	40%
Trabajador permanente	Cont. Colectivo	2	Primaria Completa	60%
Trabajador eventual	Ocasional	12	Primaria Completa	30%

### ▪ AUTOCOSTEABILIDAD DEL SERVICIO AÑO 2002

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>	1,206.96
<b>EGRESOS</b>	30,718.30
<b>SUBSIDIO</b>	<b>29,511.34</b>

FUENTE: PFI del Bco. Estado

### ▪ PROBLEMÁTICA ACTUAL

<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Contaminación a la salud y medio ambiente	Basura es arrojada a diferentes sitios No existe clasificación de la basura	Programa cantonal de clasificación de basura, construcción de relleno Sanitario
Contaminación a nivel parroquial	No existe recolección de basura	Implementar sistema de recolección a las parroquias
Mala efectividad en el trabajo	Cambio constante de trabajadores	Capacitación permanente

## SERVICIO DE MERCADO Y PLAZAS

La infraestructura para este servicio tiene las siguientes características

<b>MERCADO MUNICIPAL</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	Centro de la Ciudad de Zumba
<b>NÚMERO DE PUESTOS</b>	25
<b>HORARIO DE ATENCIÓN</b>	7 am. A 18 pm.
<b>ESTADO DE CONSERVACIÓN</b>	Regular

#### ▪ **ÁREA OPERATIVA**

La operación del servicio está a cargo del siguiente personal:

<b>CARGO</b>	<b>RELACIÓN</b>	<b>N.</b>	<b>PROFESIÓN</b>	<b>% TIEMPO</b>
Comisario	Empleado	1	Secundaria Completa	20%
Inspector	Empleado	1	Secundaria Completa	20%
Policía	Empleado	2	Secundaria Completa	40%
Trabajadores	Conta. Colectivo	2	Primaria Completa	30%
Conserje	Contra. Colectivo	1	Primaria Completa	100%
Guardianes	Contra. Colectivo	2	Primaria Completa	100%

#### ▪ **AUTOCOSTEABILIDAD DEL SERVICIO AÑO 2002**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>	1,651.20
<b>EGRESOS</b>	14,319.23
<b>SUBSIDIO</b>	<b>12,668.03</b>

FUENTE: PFI del Bco. Estado

#### ▪ **PROBLEMÁTICA ACTUAL**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Mercado no presta condiciones adecuadas	Canon de arrendamiento insignificante	Cobro del canon de arrendamiento

#### **SERVICIO DE CAMAL**

<b>ÁREA TOTAL</b>	15,219 m <sup>2</sup> ( incluye Vivero Municipal)
<b>DISTANCIA AL CENTRO</b>	A 2 Km. del centro de la ciudad
<b>CAPACIDAD DE FAENAMIENTO</b>	34 cabezas de ganado mayor, 45 cabezas de ganado menor
<b>COMPARTIMENTOS</b>	Ninguno
<b>ESTADO DE CONSTRUCCIÓN</b>	Bueno

#### ▪ **AUTOCOSTEABILIDAD DEL SERVICIO AÑO 2002**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>	720.25
<b>EGRESOS</b>	11,480.43
<b>SUBSIDIO</b>	<b>10,760.18</b>

FUENTE: PFI del Bco. Estado

▪ **PROBLEMÁTICA ACTUAL**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Contaminación del medio ambiente	Desechos y residuos de animales faenados desembocan en quebrada adjunta al camal	Tratamiento para no contaminar quebrada
Faenamiento sin control profesional	Labor lo realiza en Comisario haciendo solamente un control visual	Control profesional para faenamiento

**SERVICIO DE CEMENTERIO**

<b>UBICACIÓN</b>	Centro de la Ciudad
<b>ÁREA</b>	10.955 m <sup>2</sup>
<b>DISTANCIA AL CENTRO</b>	A 4 cuadras del centro

▪ **AUTOCOSTEABILIDAD DEL SERVICIO AÑO 2002**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS</b>	0.00
<b>EGRESOS</b>	782.06
<b>SUBSIDIO</b>	<b>782.06</b>

FUENTE: PFI del Bco. Estado

▪ **PROBLEMÁTICA ACTUAL**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Desorganización de área física	Ausencia de planificación por parte de la municipalidad	Planificar área física

**SERVICIO DE VÍAS URBANAS Y RURALES**

<b>VÍAS EN EL ÁREA URBANA</b>	
<b>CALLES ADOQUINADAS</b>	1.308 m
<b>CALLES CON CAPA ASFÁLTICA</b>	-
<b>CALLES CON DOBLE TRATAMIENTO</b>	-
<b>CALLES LASTRADAS</b>	11.153 m
<b>TOTAL DE VÍAS URBANAS</b>	12.461 m
<b>VÍAS EN EL ÁREA RURAL</b>	
	191,50 km.

FUENTE: Departamento de Obras Públicas Municipal

▪ **EQUIPO CAMINERO**

N.	DESCRIPCIÓN	ESTADO DE CONSERVACIÓN		
		BUENO	REGULAR	MALO
1	Volquete Mitsubishi 98	X		
1	Volquete Nisann 81		X	
3	Volquete Nisann 81			X
2	Volquete Internacional 81			X
1	Cargadora Kawasaki 81		X	
1	Frontal Casse 88		x	
1	Retroexcavador Komatsu 81		X	
2	A Caterpillar 81			X
1	Motoniveladora Internacional 81		X	
1	Tractor Oruga Muller 81		X	
1	Tractor Oruga Atlas Coopco 81		X	
1	Tractor Oruga Denyo 81		x	
1	Rodillo Toyota Stop 81	x		
1	Compresor Chevrolet 91		X	
1	Camioneta Luv 82		X	
1	Camioneta Toyota Stop 82		X	
1	Jeep Toyota Autana 98	x		

FUENTE: PFI del Bco. Estado

▪ **PROBLEMÁTICA ACTUAL**

PROBLEMAS	CAUSA	SOLUCIÓN
Red vial en mal estado	Escaso equipo caminero. Recursos económicos escasos	Compra de equipo caminero

**2.4.19 EFICIENCIA FINANCIERA**

Para realizar el diagnóstico financiero, se ha tomado como fuente, la información proporcionada por el Departamento Financiero del Municipio de Chinchipe; el periodo de análisis corresponde a los años desde el 2000 al 2002.

**RESUMEN DE LOS INGRESOS EFECTIVOS (en dólares)**

CONCEPTO	2000	%	2001	%	2002	%
<b>INGRESOS PROPIOS</b>	<b>22,922.55</b>	<b>2.88</b>	<b>42,977.69</b>	<b>3.26</b>	<b>52,799.07</b>	<b>4.31</b>
Tributarios	3,217.59		7,573.72		11,695.05	
No Tributarios	19,682.96		35,290.97		41,025.02	
Contrib. Espc. De Mejoras	22.00		113.00		78.00	
<b>TRANSF. CORRIENTES</b>	<b>119,144.85</b>	<b>14.97</b>	<b>118,683.61</b>	<b>9.02</b>	<b>137,173.85</b>	<b>11.20</b>
<b>INGRESOS DE</b>	<b>599,449.78</b>	<b>75.33</b>	<b>1'091,697.59</b>	<b>82.93</b>	<b>1'034,532.41</b>	<b>84.49</b>

<b>CAPITAL</b>						
Venta de activos	0.00		0.00		1,284.20	
Transferencias de Capital	599,449.78		867,720.95		1'034,532.41	
Préstamos BEDE	0.00		223,976.64		0.00	
Certificados Tesoro Nacional	0.00		0.00		0.00	
<b>FINANCIAMIENTO PROPIO</b>	<b>54,209.46</b>	<b>6.81</b>	<b>62,988.09</b>	<b>4.79</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Efectivo Caja Bancos	713.33		0.00		0.00	
Anticipo Contr. Empea. Y Otros	53,496.13					
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>795,726.64</b>	<b>100.00</b>		<b>100.00</b>		<b>100.00</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

La Municipalidad cuenta con Ingresos propios desglosados de la siguiente manera: Tributarios, No Tributarios y Contribuciones especiales de Mejoras; éstos ingresos presentan un incremento significativo del 87.49% entre los años 2000 y 2001, con respecto al año 2002 tiene un incremento del 22.85% debido a que impuestos predial urbano y rústico se ha elevado en el año 2001 con respecto al año 2000.

Las Transferencias Corrientes se constituyen por los recursos que asigna el Gobierno Central a los Gobiernos Locales que son destinados básicamente para financiar los gastos corrientes; para el año 2002 su monto fue de 137.173,85 dólares que equivale al 11,20% de los ingresos totales.

En los Ingresos de Capital encontramos en el año 2000, la venta de Activos por 1.284,20 dólares, Transferencias de Capital utilizada básicamente para ejecutar obras en el Cantón, el monto fue 1'033.248,21 dólares; éstos ingresos registran un aumento entre los años 2001 y 2002 del 19.22%.

Según registros de Cédula Presupuestaria de Ingresos, para el año 2002 la municipalidad contó con un saldo de Caja de 0,00 dólares

## 2.4.20 RESUMEN DE LOS GASTOS EFECTIVOS (en dólares)

CONCEPTO	2000	%	2001	%	2002	%
<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>164,766.70</b>	<b>24.41</b>	<b>247,602.47</b>	<b>20.86</b>	<b>373,198.25</b>	<b>31.07</b>
Gastos Personales	115,832.05	70.30	183,454.68	74.09	286,291.70	76.71
Servicios	34,382.49		48,847.13		47,559.72	
Suministros y Materiales	13,655.04		13,430.34		28,820.04	
Transferencias Corrientes	897.12		1,870.32		9,331.15	
Intereses y Comisiones de la Deuda	0.00		0.00		0.00	
Imprevistos	0.00		0.00		1,195.64	
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>510,203.71</b>	<b>75.59</b>	<b>927,774.65</b>	<b>78.18</b>	<b>812,625.39</b>	<b>67.66</b>
Bienes muebles	21,710.04		36,719.18		24,569.43	
Adquisición de inmuebles	0.00		450.00		0.00	
Obras Públicas	488,493.67	72.37	890,605.47	75.04	788,055.96	65.61
<b>DEUDA INTERNA</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>11,402.34</b>	<b>0.96</b>	<b>15,23.98</b>	<b>1.27</b>
Créditos pendientes	0.00		0.00		0.00	
Contratada	0.00		11,402.34		15,235.98	100
<b>GATOS TOTALES</b>	<b>674,970.41</b>	<b>100.00</b>	<b>1'189,779.46</b>	<b>100.00</b>	<b>1'201,059.62</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

El movimiento de Gastos Corrientes para el año 2002 registra un monto total de 373,198.25 dólares de los cuales el 23.84% corresponden a pago de remuneraciones; los Gastos de Capital incurridos por la municipalidad para el año 2002 ascienden a un monto total de 812,626.39 dólares, donde la mayor inversión registra la ejecución de obras públicas con el 65.61% de la totalidad de Gastos de Capital; éste valor se recibió acatando la Ley 010 y la asignación del 15% del Presupuesto General del Estado entre otros.

En lo referente a Deuda Interna, los pagos se los hizo para cubrir compromisos adquiridos con el Banco del Estado, en el año 2002 se realizó el desembolso de 15,235.98 dólares por éste concepto.

## 2.4.21 SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS (en dólares)

CONCEPTO	2000	2001	2002
<b>FINANCIAMIENTO CORRIENTE</b>			
Ingresos Propios	22.922,55	42.977,69	52.799,07
+ Transferencias Corriente	119.144,85	118.683,61	137.173,85
= Ingresos de Libre Disposición	142.067,40	161.661,30	189.972,92
- Gastos Corrientes	164.766,70	247.602,47	373.198,25
= Déficit Corriente	-22.699,30	-85.941,17	-183.225,33
<b>FINANCIAMIENTO DE CAPITAL</b>			
Venta de Activos	0,00	0,00	1.284,20
+ Transferencia de Capital	599.449,78	867.720,95	1'033.248,21
+ Préstamo del BdE	0,00	223.976,64	0,00
+ Certificados del Tesoro Nacional	0,00	0,00	0,00
= Ingresos de Capital	599.449,78	1'091.697,59	1'034.532,41
- Gastos de Capital	510.203,71	927.774,65	812.625,39
=Ahorro en Cuenta Corriente	89.246,07	163.922,94	221.907,02
<b>FINANCIAMIENTO DEL DÉFICIT</b>			
Saldo de Caja y Bancos	54.209,49	62.988,09	0,00
- Deuda Interna	0,00	11.402,34	15.235,98
= Déficit o Superávit	54.209,49	51.585,75	-15235,98
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>120.756,23</b>	<b>129.567,52</b>	<b>23.445,71</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

Los ingresos propios durante el año 2002 más las transferencias corrientes cuentan con un monto de 189.972,92 dólares, los gastos corrientes fueron de 373.198,25 dólares se demuestra que para éste rubro se financio el 50,9% obteniendo un déficit de 183.225,33 dólares; para cubrirlo se utilizó recursos de capital.

Los ingresos de capital financiaron los gastos en un 100%, existiendo un superávit de 221.907,02 dólares.

La deuda interna cuenta con un monto de 15.235,98 dólares pudo ser financiada con el superávit de los ingresos de capital; el saldo final para el año 2002 fue de 23.445,71 dólares.

## 2.4.22 DETALLE DE INVERSIONES REALIZADAS ( en dólares)

CONCEPTO	2000	2001	2002	TOTALES
Obras de Agua Potable	12.901,33	23.065,56	43.158,12	79.125,01
Obras de Alcantarillado	18.724,95	5.314,45	7.553,33	31.592,73
Obras de Urbanización y Embellecimiento	15.724,44	76.690,62	92.063,17	184.478,23
Obras Pública de Transporte y vías	69.034,37	138.787,38	25.499,81	233.321,56
Construcción, reconstr. escuelas, aulas y comedores	20.531,52	74.950,07	12.500,37	107.981,96
Otras Obras de Infraestructura	40.857,89	22.513,44	156.118,73	219.490,06
Construcción de casas Comunales	24.814,63	0.00	11.660,18	36.474,81
Canchas deportivas y complejos recreacionales	62.094,17	31.059,77	2.500,00	95.653,94
Instalación eléctrica y telecomunicaciones	62.355,42	14.080,64	5.387,48	81.823,54
Constr. Mantenimiento y reparación Mercado Zumba	276,75	191.544,23	20.905,21	212.726,01
Estudio y diseño de Proyectos	12.580,14	43.937,27	15.858,49	72.375,90
Mantenimiento de la Obras Pública	14.549,66	0.00	124.912,26	139.461,92
Construcción de Baterías Sanitarias	9.725,63	31.484,17	0.00	41.209,80
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>364.170,72</b>	<b>653.427,60</b>	<b>518.117,15</b>	<b>1'535.715,47</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

La municipalidad ha invertido un monto total de 1'535.715,47 dólares en obra física y desarrollo urbano en los años 2000 al 2002. las obras más significativas de inversión es de obras públicas transporte y comunicación con un monto total de 233.321,56 dólares que equivalen al 15% del total de inversiones

## 2.4.23 SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES DEL AÑO 2002 ( en dólares)

SERVICIO	INGRESOS	GASTOS	SUBSIDIO	%	CARTERA VENCIDA
Agua Potable	14.500,00	27.509,75	-13.009,75	-47,29	2.941,85
Alcantarillado	1.450,00	17.224,84	-15.774,84	-91,58	1.354,18
Des. Sólidos	1.206,96	30.718,30	-29.511,34	-96,07	373,57
Mercado	1.651,20	14.319,23	-12.668,03	-88,47	341,58
Camal	720,25	11.480,43	-10.760,18	-93,73	0.00
Cementerio	0,00	782,06	-782,06	-100,00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>19.528,41</b>	<b>102.034,60</b>	<b>-82.506,19</b>	<b>-80,86</b>	<b>5.011,18</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

El análisis corresponde al año 2002, las recaudaciones por servicios prestados para éste año fueron de 19.528,41 dólares los gastos incurridos



fueron de 102.034,60 dólares con un déficit por éste concepto de 82.506,19 dólares; éstos valores indican que por concepto de administración, mantenimiento y operación de cada servicio se ha subsidiado un 80.86% teniendo una cartera vencida por servicios de 5.011,18 dólares.

#### 2.4.24 SITUACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA ( en dólares)

<b>RUBROS</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Impuesto a los Predios Urbanos	1.480,89	1.864,86
Impuestos a los Predios Rústicos	1.321,05	2.164,23
Arrendamiento de Tierras, edificios, locales, etc.	139,50	124,00
Arrendamiento de puestos en los Mercados	42,32	341,58
Agua Potable, Alcantarillado y Desechos Sólidos	2.154,34	4.669,60
Servicios Técnicos y Administrativos	0,00	173,15
Impuestos al Rodaje	10,50	82,40
Sanción Comisaría	4,00	2,00
Glosas	783,03	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.935,63</b>	<b>9.297,82</b>

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

La municipalidad del cantón Chinchipe para el año 2002 cuenta con un total de cartera vencida de 9.297,82 dólares; entre los valores mas significativos por recaudar son los títulos emitidos por agua potable, alcantarillado y desechos sólidos, así como por impuesto a predios rústicos y urbanos.

#### 2.4.25 INDICADORES FINANCIEROS (en dólares)

<b>RELACIONES</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>INDICADORES</b>
Ingresos Propios / Remuneraciones	19.8	23.4	18.4	Autosuficiencia Mínima
Ingresos Propios/ Gastos Corrientes	13.9	17.4	14.1	Autosuficiencia Financiera
Ingr. Corrientes/ Gastos Corrientes	86.2	65.3	50.9	Elegibilidad-Solvencia
Ingr. Propios/ Ingr. Corrientes	16.1	26.6	27.8	Autonomía Financiera
Transferencias/ Ingresos Totales	90.3	74.9	95.6	Dependencia Financiera
Remuneraciones/ Gastos Corrientes	70.3	74.1	76.7	Peso de Roles de Pago
Gastos Capital/ Ingresos Capital	85.1	85.0	78.6	Eficiencia en la ejecución de Obras
Cartera Vencida/ Ingresos Propios	ND	13.8	17.5	Peso de Cartera Vencida
Inversiones/ Gastos Totales	72.4	75.0	65.6	Volumen de Obras ejecutadas

FUENTE: Dirección Financiera/ PFI del Bco. Estado

- **AUTONOMÍA MÍNIMA.-** Este indicador permite determinar la cobertura de pagos por remuneraciones con recursos propios; para el año 2002 se demuestra que los ingresos propios lograron financiar el pago al personal en un 18.4%
- **AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA.-** Este indicador demuestra que la municipalidad ha financiado con sus recursos propios el gasto corriente en el 14.1%
- **ELEGIBILIDAD SOLVENCIA.-** Mide la capacidad de pago que tiene la municipalidad hacia sus compromisos financieros, para el año 2002 la solvencia registra un 50.9%
- **AUTONOMÍA FINANCIERA.-** Este indicador relaciona los ingresos propios frente a los ingresos corrientes, el indicador demuestra que el 27.8% de los ingresos corrientes corresponden a ingresos propios; para financiarlo depende de las transferencias corrientes.
- **DEPENDENCIA FINANCIERA.-** La municipalidad depende de las transferencias del Gobierno Central en un 95.6% manteniendo una alta dependencia.
- **PESO DE LAS REMUNERACIONES.-** El 76.7% del total del Gasto Corriente se asigna para el pago de las remuneraciones del personal municipal.
- **EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS.-** El volumen de obras ejecutadas se ha reducido en comparación con los años 2000 y 2001, ya que el año 2002 se registra un 78.6%.

- **PESO DE LA CARTERA VENCIDA.-** El peso de la Cartera Vencida para el año 2002 representa el 17.5% de los ingresos propios
- **VOLUMEN DE OBRAS EJECUTADAS.-** Para la ejecución de Obras se ha destinado el 65,6% de los gastos incurridos en el año 2002

#### **2.4.26 DIAGNÓSTICO DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS**

- **PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE OBRAS, ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR MENOS DE 1000 SALARIOS MÍNIMOS**

Para la adquisición de bienes y servicios menores a 1000 s.m.v. se realiza los trámites que determina la Ordenanza que reglamenta la integración y funcionamiento de comités de contratación de licitación y concurso público de ofertas y la contratación interna del IMCH. en su art. 32.

Se realiza la cotización de tres preformas a través del departamento de Bodega, previo la constatación de recursos económicos, luego se adjudica a la oferta más baja en la cual el análisis se hace en forma global como por ítem.

Para la contratación de obras el Sr. Alcalde previo la presentación de ofertas y luego del informe del Director de Obras Públicas y Financiero, procede a celebrar el contrato.

Los oferentes son invitados directamente por el Sr. Alcalde a presentar sus ofertas.

- **PROCEDIMIENTO EN LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO**

En primer lugar se osculta las principales necesidades de la Institución en sus distintas dependencias, de las cuales se da prioridad a las más urgentes debido a la falta de recursos económicos se han quedado relegadas al paso del tiempo.

Luego se procede a realizar una estimación de ingresos tomando como base los ingresos del año anterior y una proyección estimada en una adicional del 10%; una vez realizado el presupuesto de ingresos se procede a realizar el presupuesto de gastos que refleja los gastos corrientes y de inversión. Por otra parte el Departamento de Obras Públicas elabora el plan de inversión del cantón en el cual refleja las obras con sus respectivos montos.

Con todo esto se cuadra el presupuesto que se presenta a consideración del Concejo Municipal, luego de ser discutido se aprueba en dos sesiones.

El presupuesto de ingreso se financia en su mayoría con ingresos provenientes del Gobierno Central y en un mínimo porcentaje, de los ingresos propios.

- **ROCEDIMIENTO EN LA DETERMINACIÓN DE IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES ESPECIALES DE MEJORAS.**

Se eleva un catastro por parte de la Jefatura de Avalúos y Catastros, luego, se procede a elaborar los títulos de crédito en base a lo que establece las respectivas ordenanzas; éstos títulos de crédito son ingresados para su respectiva recaudación y contabilización.

El mismo procedimiento se sigue para determinación del Impuesto a los Predios Urbanos, determinación del Impuesto a los Predios Rústicos, determinación del Impuesto De Patentes Y 1.5% Sobre Los Activos Fijos, determinación del Impuesto Al Rodaje de Vehículos, determinación de las Contribuciones Especiales de Mejoras y, determinación De La Tasa Por Servicios Y Arriendo De Bienes Patrimoniales

## 2.4.27 INVENTARIO DE ASPECTOS JURÍDICOS

<i>DETALLE</i>	<i>FECHA</i>	<i>CONTENIDO</i>
<b>ORDENANZAS</b>		
Del Camal Municipal	30 – XII-1999	Reglamenta el servicio del camal municipal y la determinación y recaudación de la tasa de rastro, fijación de ganado en el cantón Chinchipe
Agua Potable	17 -IV- 2002	Para el servicio de agua tratada en la ciudad de Zumba
Desagües	1 – XI- 1996	Reglamenta la construcción de desagües, uso del alcantarillado y servidumbres del Cantón Chinchipe
Fiscalización de obras	24 –VI- 2001	Regula el cobro de tasa por fiscalización de las obras de la I. Municipalidad del Cantón Chinchipe
Impuestos	29- XII- 2000	Regula la determinación, administración y recaudación del impuesto a los predios urbanos
Comités de contratación	6- IV- 2001	Reglamenta la integración ,funcionamiento de los Comités de contratación de licitación , concurso público de ofertas, la contratación directa del Gobierno Municipal de Chinchipe
Administración y distribución de Sueldos	29-I- 2003	Regula la administración y distribución de sueldos de los servidores del I. Municipio del Cantón Chinchipe, provincia de Zamora, sujetos a la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
Certificado de Solvencia	19- V- 2002	Regula la obligación de presentar certificado de solvencia Municipal a todos los usuarios que realicen trámites en las instituciones públicas y privadas del Cantón Chinchipe
Izar Pabellones	23- IX-2001	Que obliga a izar los pabellones de la República del Ecuador y del Cantón Chinchipe
Mercado Centro Comercial “ Ciudad de Zumba”	9- XII- 2001	Regula el funcionamiento y ocupación del mercado Centro Comercial” Ciudad de Zumba” y de las ferias Libres
Patronato de Amparo Social	-	Reforma a la constitución del Patronato de Amparo Social, adscrito al I. Municipio del Cantón Chinchipe
Medio Ambiente	23- IX- 2001	Regula la preservación del medio ambiente en las zonas urbanas, rurales y áreas de influencia del Cantón Chinchipe
Recolección de Basura	3- IX- 1997	Aseo, desalojo, recolección y disposición de basura
Construcciones y edificaciones de Cantón Chinchipe	23- XII- 1989	Regula las construcciones y edificaciones en el Cantón Chinchipe
Delimitación Urbana	6- X- 2003	Determinación del perímetro urbano de la ciudad de Zumba
Plan de ordenamiento Urbano	10- VII- 2003	Ordenamiento Urbano de la Ciudad de Zumba
<b>REGLAMENTOS</b>		
Productos Cárnicos	3- VII-1997	Norma un adecuado abastecimiento del producto cárnico en el Cantón Chinchipe
Transporte Terrestre	29- XII- 2001	Regula el tránsito de transporte terrestre en la ciudad de Zumba
Disco Móvil	22-VII-2001	Para el normal funcionamiento del Disco Móvil de propiedad Municipal
Centro Recreacional	14-V- 2001	Para el funcionamiento y utilización del Centro Recreacional de la ciudad de Zumba

FUENTE: Asesoría Jurídica Municipal.

<b>DETALLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>CONVENIOS</b>		
Ecorae – Municipio Chinchipe	2003- 08-27	Reparación Y Adecuamiento De La Gabarra No Motorizada Del Sector De Chito Juntas , Río Mayo
Ecorae- Municipio Chinchipe	2001-08-14	Mejoramiento Del Recinto Ferial De Zumba
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe	2001-01-05	Aunar Esfuerzo Técnicos-Financieros Para La Terminación De La Ii Etapa Del Bloque De Aulas Escuela Yaguarzongo
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe	2001-01-05	Aunar Esfuerzos Técnico-Financieros Para Ejecutar Construcción Cerramiento Jardín De Infantes Ovidio Decreoly
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe	2001-01-05	Aunar Esfuerzos Tecnico-Financieros Para Ejecutar Terminación I Etapa Bloque De Aulas Escuela Ciudad De Zumba
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe	2001-01-05	Aunar Esfuerzos Tecnico-Financieros Ejecutar Construcción La Entrada A La Escuela Brasil
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe	2001-10-22	Construcción De La I Etapa Del Asilo De Acianos En La Ciudad De Zumba
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe	2001-01-05	Construcción Centro Recreacional De La Ciudad De Zumba
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe	2001-10-22	Lastrado Mantenimiento De La Via Zumba-Guayusa-Guanchunangui
Municipio Chinchipe- Universidad Nacional De Loja	2001-10-24	Elabora Proyecto De Factibilidad De Creación De Carreras Alternativas Para La Extensión Universitaria De Zumba
Empresa Eléctrica Regional Del Sur-Municipio De Chinchipe	2001-05-15	Cambio De 5 Trasformadores Monofasicos De Tipo Csp, 22000 Grdy/12700.120/240v, De 5 Kva A Tipo 13200 Grdy/7620-120/240v, De 5 Kva
Banco Del Estado- Municipio Chinchipe	2001-06-11	Asignación No Rembolsable , Valor \$ 49,340 Destinado A Financiar Lastrado Y Alcantarillas Camino Vecinal Zumba-Chito, Tramo Chito Juntas - Chito
Predesur-Municipio Chinchipe	2001-05-02	Arreglo y Mantenimiento Vía Conduce Zumba-San Andres
Hospital Cantonal Zumba- Municipio Chinchipe	2001-01-24	Normal Funcionamiento De Un Puesto De Salud En El Barrio La Diversión
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe	2002-12-18	Construcción De La I Planta Sede Social Liga Deportiva Cantonal
Concejo Provincial-Une Cantonal-Municipio Chinchipe	2003-06-11	Realización De Las Jornadas Deportivas Inter cantónales Del Magisterio Provincia
Ministerio De Salud Publica Y Comité Gestión Del	2003-01-14	Atención Integral De Salud De Las Mujeres, De Las Embarazadas, Antes, Durante Y Después Del Parto Y De Los Niños Y Niñas Menores De Cinco Años

fondo De Solidaridad De Salud Del Cantón		
Concejo Provincial- Municipio Chinchipe- Y Dirección Escuela Yaguarzongo	2002-10-30	Construcción Pati Y Muro Nuevo Local Escuela Yaguarzongo
Universidad Técnica Particular De Loja- Municipio Chinchipe	2002-06-17	Evaluación Y Optimización De La Red De Alcantarillado Sanitario Y Pluvial, Disposición Y Tratamiento De Las Aguas Residuales Para Zumba
Municipio De Chinchipe- Cofradia Virgen Del Rosario De Zumba	2003-03-11	Trabajos De La Terminación De La Construcción De La Sede Socuial De La Cofradia
Municipio Chinchipe-Mop	2003-01-22	Mantenimiento De La Via Zumba-Guanchunangi, Tramo Desecho-Guanchunangi
Municipio Chinchipe-Casa Cultura Ecuatoriana “ Benjamín Carrión-Zamora Chinchipe	2002-12-02	Proceso De Enseñanza –Aprendizaje Y Preparación De Danza A Los Establecimientos Educativos Del Cantón
Sistema Nacional De Bibliotecas-Sinab-Municipio Chinchipe	2001-10-22	Incorpora A La Biblioteca Municipal A La Red Del Sistema De Bibliotecas Fronterizas
Municipio Chinchipe-Misión Franciscana Del Cantón	2001-02-01	Trabajos Y Arreglo De Capillas Del Cantón
Concejo Provincial- Municipio De Chinchipe	2002-07-10	Construcción De La li Etapa De La Casa Comunal De Zumba



▪ **ESTUDIOS EXISTENTES**

<b>NOMBRE DE ESTUDIO O PROYECTO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONTENIDO (FECHA DE CODIFICACIÓN)</b>
Consultaría	Arq. Estela Zury Gonzalez	2000-12-11	Estudio y Diseño de la Casa Comunal de la Ciudad de Zumba
Consultaría	Ing. Añlex Ramiro Burneo Escudero	2003-08-22	Estudios Del Plan Vial Del Cantón Chinchipe
Consultaría	Ing. Carlos Fidel Ojeda Ordóñez	2003-08-06	Estudios Y Diseños De Redes De Electrificación De Los Barrios: La Cruz-Guayabal; Tablón-Sapanga; El Progreso-Solaguari-San Miguel De Lagunas-Guaramishal; La Diversión-Ramal Uno; San Andrés-Ramal Uno; La Diversión-Ramal Dos; Romerillos.-Sural ; Pueblo Nuevo-San José De Los Cruceros; Pueblo Nuevo-El Castillo; Y La Palma-El Castillo, del Cantón Chinchipe
Consultoría	Ing. Fernando Mauricio Jaramillo Salcedo	2003-05-26	Estudios Del Plan De Fortalecimiento Institucional Para El Ilustre Municipio Del Cantón Chinchipe
Consultaría	Ing. Medardo Ángel Curipoma Sinche	2003-05-22	Evaluación Y Estudio Definitivo Del Sistema Micro regional De Agua Potable Para Las Parroquias De El Chorro, La Chonta, Pucapamba Y Los Barrios Tablón Y Sapanga.
Plan de Ordenamiento Urbano	Arq. Jimmy Torres	2001- 01-	Ordenamiento urbano de la ciudad de Zumba

**2.4.28 HITOS HISTÓRICOS**

<b>DESCRIPCIÓN DEL HITO ( Fecha y descripción concreta )</b>	<b>TENDENCIA ( Repercusiones y efectos )</b>	<b>PLANTEAMIENTO ( Propuesta concreta de acción sobre la tendencia</b>
<b>ÁMBITO INSTITUCIONAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>En 1954 se constituyo el Cantón Chinchipe</li> </ul>	A partir de esa fecha se han venido desarrollando actividades que benefician al cantón y su desarrollo.	Se necesita del apoyo del gobierno central y del Consejo Provincial en el apoyo y dotación de recursos económicos para el desarrollo del cantón, son innumerables las obras sociales y constructivas que faltan para mejorar la calidad de vida de la población
<ul style="list-style-type: none"> <li>En 1958 se derrocó al presidente del Concejo Municipal Sr. Vicente Martínez</li> </ul>	Desestabilizad política y social, estuvo a cargo de un joven revolucionario.	Es necesario que la actividad del gobierno municipal sea conocida por la sociedad, se puede verificar de esa manera el accionar transparente de las administraciones locales y no dar paso a malos entendidos en la comunidad.

## 2.4.29 LISTA DE AUTORIDADES CANTONALES Y PARROQUIALES Y REPRESENTANTE DE ORGANIZACIONES

<b>NOMBRES</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>LUGAR</b>
Luis Cabrera Ordóñez	Club Deportivo Luz De Chinchipe	Isimanchi
Nilo Encalada Aldaz	Club Deportivo 10 De Agosto	El Chorro
Tayror Ramírez	Club Deportivo 13 De Mayo	Bs-17 Zumba
Jorge García	Club Deportivo Naismith	Manuela Saenz
Wilfredo Abad	Club Deportivo San Francisco	Los Romerillo
Segundo Ortega	Club Deportivo El Belén	Zumba
Baudillo Ontaneda	Club Deportivo El Progreso Sportin Club	El Progreso
Renan Carranza	Club Deportivo Fatima	Zumba
Manuel Herrera	Club Deportivo Hospital	Hospitalzumba
Daniel Mñiz	Club Deportivo Marañon	Chito
Gabriel Toledo	Sindicato	Zumba
Ramiro Abad Abad	Club Deportivo La Diversión	La Diversion
Wilson Camacho	Club Liga Deportiva Estudiantil	Zumba
Vicente Martínez	Rancheras Ciudad De Zumba	Zumba
Wiliam Villacís	Presidente Barrio El Belén	Zumba
Miguel Rodríguez	Presidente Asociación Empleados Municipales	Zumba
Subof. David Velásquez	Comandante Policía rural Zumba	Zumba
Vicente Castillo	Presidente Ori Zumba	Zumba
Luz Victoria Martínez	Presidenta Patronato	Zumba
Flavio Chacon	Supervisión Ute 3	Zumba
Gladys Romero	Rectora Colegio Nacional Chinchipe	La Chonta
Klever Alba	Rector Colegio 10 De Agosto	El Chorro
Víctor Hugo Abad	Rector Colegio Héroes De Paquisha	Chito
Nixon Orellana	Rector Colegio Nacional Luis Tufiño	San Andrés
German Castillo	Presidente Seguro Campesino	Zumba
Cesar Rodríguez	Presidente Liga Cantonal	Zumba
Teodoro López	Jefe Registro Civil Cantón	Zumba
Lauro Larreategui	Agente Fiscal Cantón Chinchipe	Zumba
Wilson Castillo	Registrador De La Propiedad Del Cantón	Zumba
Waltwer Burneo Toledo	Juez De Lo Penal Del Cantón Chinchipe	Zumba

Luis Arias Suarez	Juez De Lo Civil Del Cantón Chinchipe	Zumba
Arnoldo Minos Cueva	Director Escuela Brasil	Zumba
Wilson Guevara	Director Escuela Ciudad De Zumba	Zumba
Rosa Vaca	Directora Escuela Yaguarzongo	Zumba
Mesias Valdez	Director Hospital Cantonal	Zumba
Nelly Guevara	Rectora Colegio Manuela Sáenz	Zumba
Juan Núñez Alba	Rector Colegio Tecnico Industrial Zumba	Zumba
Tcnl. Patricio Paredes	Comandante Batallón De Selva Nro. 17 Zumba	Zumba
Lucia Carranza	Comisaría Nacional De Policía Del Cantón	Zumba
Feliz Heliodoro García	Jefe Político Del Cantón	Zumba
Judith Sarango Lalangui	Concejal	Zumba
Maria Vertáis Encalada	Concejal	Zumba
Hoover Abad Ontaneda	Concejal	Zumba
Gin Lapo Mejia	Concejal	Zumba
Segundo Torres	Vicealcalde	Zumba
Vicente Zozoranga Toledo	Asociación De Producción, Comercialización Organizada	Zumba
Duval Martínez	Presidente Aso. Trabajadores Autónomos La	La Quebrada
Manuel Guevara	Coordinador Aso. Participación Social 3 Cruces	Tablón
Beatriz Zaquinaula	Presidenta Asociación Mujeres Unidas Cantón	Zumba
Emilio Zaquinaula	Coordinador Asociación Participación Social San Antonio	La Cruz-Chito
Francisco Castillo	Coordinador Asociación Jesús Del Gran Poder	Llanguachis
Lier Zaquinaula	Coordinador Participación Social Corazón De Jesús	La Diversión
Milton Loyaga ( Jorge Gomez)	Coordinador Participación Social El Chorro	El Chorro
Efrain Lalangui	Presidente Cooperativa Cafetalera San Antonio	Chito
Elio Peña	Presidente Une Cantonal	Zumba
Julio Lopez	Coordinador Asociación 25 De Julio	Zumba
Hugo Troya Gordillo	Presidente Aso. Campesinos Héroe Del Progreso	El Progreso
Albertino Aldáz	Coordinador De La Aso. Campesinos Frontera Ecuatoriana	ZUMBA
Erodita Vargas Lopez	Coordinadora Aso. Participación Social Progreso Y Desarrollo	Zumba
Chanel Alba	Teniente Político Parroquia La Chonta	La Chonta
Leandro Nuñez	Teniente Político El Chorro	El Chorro
Pastor Llangui	Presidente Junta Parroquial Chito	Chito
Domingo Guevara	Presidente Junta Parroquial	Pucapamba
Matías Jaramillo	Presidente De La Junta Parroquial	La Chonta
Miguel Rodríguez Rodriguez	Presidente Junta Parroquial	El Chorro
Lic. Teodoro Parra	Presidente Del Centro Agrícola	Zumba
Lic. Mariana Delgado	Directora Centro Artesanal	Zumba
Lic. Leonor Rodriguez	Directora Jardín De Infantes Ovidio Decroly	Zumba

Nelson Torres Jaramillo	Coordinador Colegio A Distancia	Zumba
Janeth Bustos	Gerente Del Banco De Fomento Zumba	Zumba
Rvdo. Padre Tomas Costa	Párroco De Zumba	Zumba

## 2.4.30 INTERPRETACIÓN SECTORIAL DE LA LÍNEA DE BASE

### EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

La Municipalidad del Cantón Chinchipe cuenta con 158 personas entre empleados y trabajadores de planta y ocasionales, de ellos el 62% cuentan con un nivel de instrucción de primaria completa.

La estructura orgánica se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**A.- Nivel Legislativo.-** Conformado por el Concejo y presidido por el Alcalde; se encuentran incluidas las comisiones Permanente, Especiales y de Mesa, Excusas y Calificaciones.

**B.- Nivel Ejecutivo.-** Representado por el Alcalde o Vicealcalde, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Régimen Municipal vigente.

**C.- Nivel Asesor.-** Se encuentra la Asesoría Jurídica representada por el Procurador Síndico y la Unidad Técnica de Planificación.

**D.- Nivel Auxiliar o de Apoyo.-** Se encuentra conformado por la Jefatura de Personal y la Secretaría General.

**E.- Nivel Operativo.-** Integrado por los siguientes departamentos:

- Departamento Financiero
- Departamento de Obras Públicas
- Justicia Policía y Vigilancia
- Departamento de Educación y Cultura Municipal

- Departamento de Agua Potable y Alcantarillado  
Unidad de Desarrollo Sustentable
- Unidad de Desarrollo Sustentable Municipal  
Secciones Departamentales

### **2.4.31 EFICIENCIA OPERATIVA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES**

La municipalidad del Cantón Chinchipe, presta una serie de servicios a la comunidad cantonal, estos servicios son: servicio de agua potable, servicio de alcantarillado, servicio de aseo de calles, recolección de basura y disposición final la basura, servicio de mercado y plazas, servicio de camal, servicio de cementerio; a ello se suma el servicio que presta La Dirección de Obras Públicas en apertura y mantenimiento de vías y calles así como en diferentes construcciones.

### **2.4.32 EFICIENCIA FINANCIERA**

#### **INVERSIONES REALIZADAS**

La municipalidad ha invertido un monto total de 1'535.715,47 dólares en obra física y desarrollo urbano en los años 2000 al 2002. las obras más significativas de inversión es de obras públicas transporte y comunicación con un monto total de 233.321,56 dólares que equivalen al 15% del total de inversiones

## **SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES DEL AÑO 2002**

El análisis corresponde al año 2002, las recaudaciones por servicios prestados para éste año fueron de 19.528,41 dólares los gastos incurridos fueron de 102.034,60 dólares con un déficit por éste concepto de 82.506,19 dólares; éstos valores indican que por concepto de administración, mantenimiento y operación de cada servicio se ha subsidiado un 80.86% teniendo una cartera vencida por servicios de 5.011,18 dólares.

## **SITUACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA**

La municipalidad del cantón Chinchipe para el año 2002 cuenta con un total de cartera vencida de 9.297,82 dólares; entre los valores mas significativos por recaudar son los títulos emitidos por agua potable, alcantarillado y desechos sólidos, así como por impuesto a predios rústicos y urbanos.

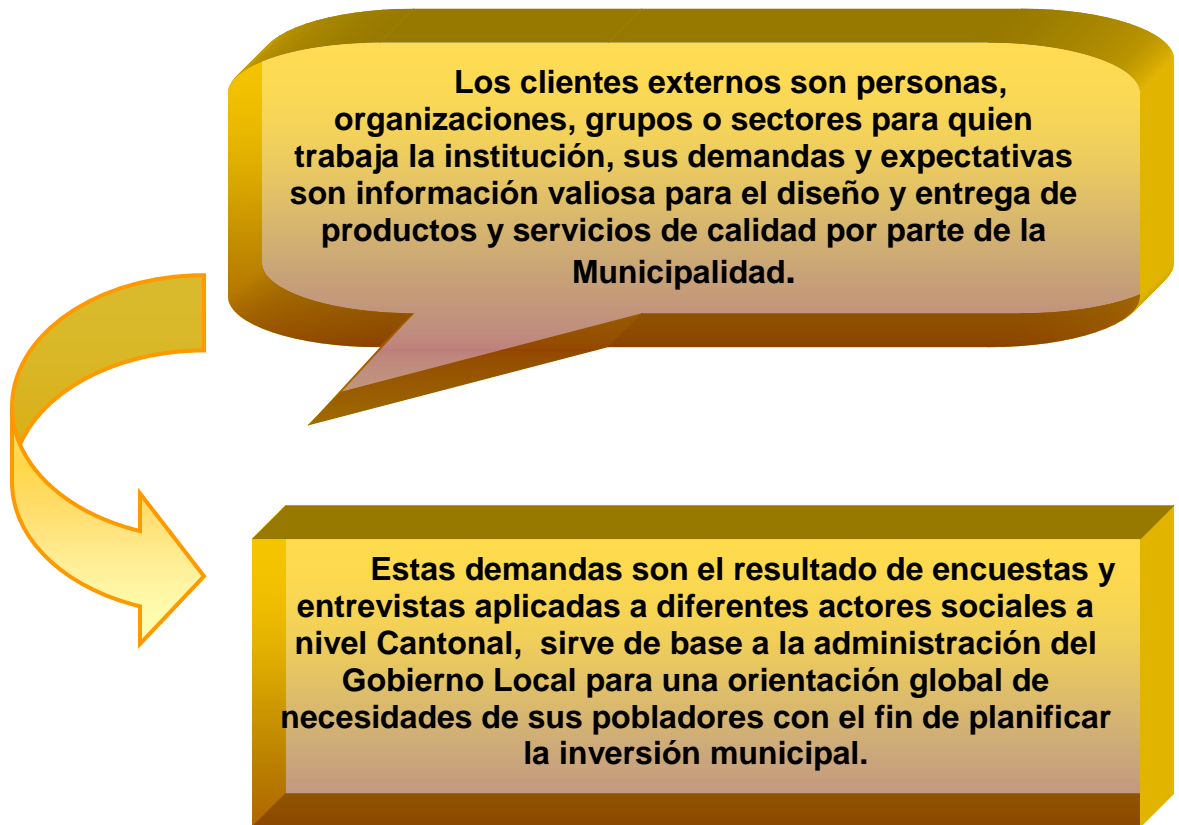
## **INDICADORES FINANCIEROS**

- **AUTONOMÍA MÍNIMA.-** Este indicador permite determinar la cobertura de pagos por remuneraciones con recursos propios; para el año 2002 se demuestra que los ingresos propios lograron financiar el pago al personal en un 18.4%
- **AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA.-** Este indicador demuestra que la municipalidad ha financiado con sus recursos propios el gasto corriente en el 14.1%

- **ELEGIBILIDAD SOLVENCIA.**-Mide la capacidad de pago que tiene la municipalidad hacia sus compromisos financieros, para el año 2002 la solvencia registra un 50.9%
  
- **AUTONOMÍA FINANCIERA.**- Este indicador relaciona los ingresos propios frente a los ingresos corrientes, el indicador demuestra que el 27.8% de los ingresos corrientes corresponden a ingresos propios; para financiarlo depende de las transferencias corrientes.
  
- **DEPENDENCIA FINANCIERA.**- La municipalidad depende de las transferencias del Gobierno Central en un 95.6% manteniendo una alta dependencia.
  
- **PESO DE LAS REMUNERACIONES.**- El 76.7% del total del Gasto Corriente se asigna para el pago de las remuneraciones del personal municipal.
  
- **EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS.**- El volumen de obras ejecutadas se ha reducido en comparación con los años 2000 y 2001, ya que el año 2002 se registra un 78.6%.
  
- **PESO DE LA CARTERA VENCIDA.**- El peso de la Cartera Vencida para el año 2002 representa el 17.5% de los ingresos propios
  
- **VOLUMEN DE OBRAS EJECUTADAS.**- Para la ejecución de Obras se ha destinado el 65,6% de los gastos incurridos en el año 2002



### **2.4.33 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: IDENTIFICACIÓN DE LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS**



### **INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS**

A los grupos de clientes externos identificados previamente se les preguntó ¿Cuáles son sus demandas hacia la Municipalidad?, las respuestas fueron tabuladas por grupos de clientes ubicados por Parroquias e Instituciones.

<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>DEMANDAS</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>Comunidad en General</b>	• Programa de Saneamiento Ambiental	5
	• Mejoramiento vial: Cabecera Cantonal y Parroquias	5
	• Priorización de inversiones	4
	• Mejorar la recaudación municipal	4
	• Promoción al turismo en diferentes sectores	4
	• Mejoramiento del sistema de Alcantarillado sanitario y fluvial en la cabecera cantonal, parroquias y barrios	3
	• Mejoramiento de la Organización Administrativa Municipal	3
	• Tratamiento de la basura	3
	• Alumbrado público en la ciudad de Zumba	2
	• Terminación del Coliseo	2
	• Apoyo al sector agropecuario	2

<b>Instituciones Educativas 3</b>	• Infraestructura física, sanitaria equipamiento escolar a nivel cantonal	3
	• Tratamiento de la basura	2
	• Mejoramiento vial parroquial y barrial	
	• Mejoramiento del sistema de Alcantarillado sanitario y fluvial en la cabecera cantonal, parroquias y barrios	3
	• Programas de reforestación y agricultura	1
	• Mas apoyo a la cultura	1
	• Tratamiento de la falla geológica existente en la ciudad de Zumba	1
	• Mejoramiento de las calles en barrios urbano marginales de Zumba	3

<b>Clubes Deportivos 1</b>	• Mejoramiento de las vías de comunicación	1
	• Apoyo a la creación de microempresas	1
	• Cobro oportuno de los servicios que presta la municipalidad	1
	• Planificar las obrar rurales	1
	• Mejoramiento del servicio del mercado, aseo de calles, transporte urbano	1
	• Tratamiento de las basuras	1

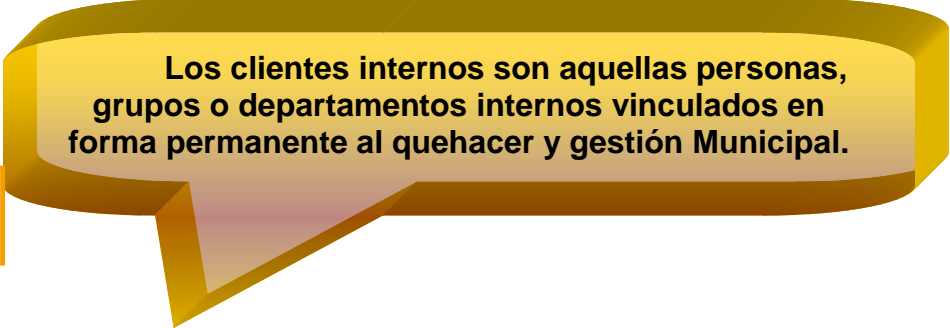
<b>Instituciones Públicas</b>	• Mejoramiento vial	1
	• Tratamiento de la falla geológica existente en la ciudad de Zumba	1
	• Mejoramiento del sistema de Alcantarillado sanitario y fluvial en la cabecera cantonal, parroquias y barrios	2
	• Conservación del patrimonio Cultural	1
	• Construcción de la Casa Comunal en Zumba	1
	• Construcción de una lavandería municipal	1
	• Gestionar la presencia de Policías de Tránsito	1
	• Incrementar en la biblioteca servicio de Internet	1

<b>Barrios</b>	• Tratamiento de la falla geológica existente en la ciudad de Zumba	3
	• Mejoramiento del sistema de Alcantarillado sanitario y fluvial en la cabecera cantonal, parroquias y barrios	3
	• Infraestructura deportiva en los Barrios y centros educativos	3
	• Mejoramiento vial y apertura de trochas en los barrios y parroquias	2
	• Capacitación técnica permanente al agricultor y ganadero	2
	• Creación de fuentes de trabajo	2
	• Capacitación para el cuidado del medio ambiente y ecosistema, sanciones para quienes incumplen	2

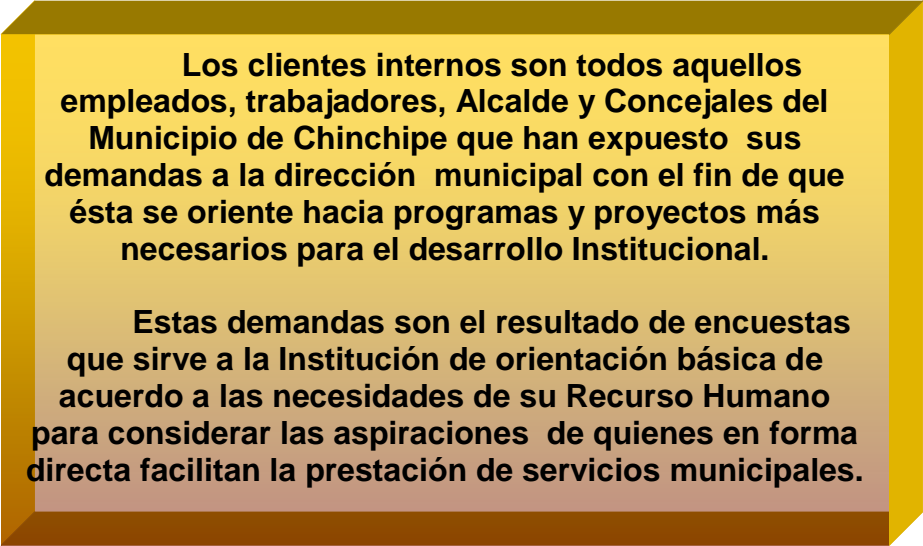
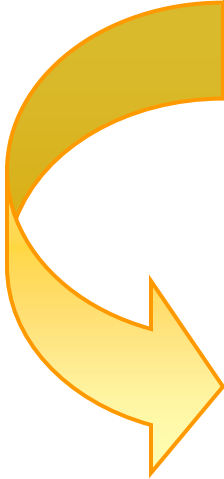
<b>Centro Artesanal 1</b>	• Concluir con el adoquinamiento de la ciudad	1
	• Mejoramiento del sistema de Alcantarillado sanitario y fluvial en la cabecera cantonal, parroquias y barrios	1
	• Establecer leyes que prohíban, controles y preserven el cuidado del medio ambiente	1
	• Tratamiento de la basura	1
	• Construcción del Coliseo Deportivo	1
	• Dotación de infraestructura y mobiliario educativo	1
	• Regulación y control de precios y pesos de los artículos de primera necesidad	1

<b>Sistema financiero Local</b>	• Manejo eficiente de los recursos en beneficio de la colectividad	2
	• Convenios y acuerdos para incrementar el servicio telefónico	2
	• Mejoramiento del sistema de alcantarillado	2
	• Mejoramiento vial	1
	• Planificación de Obras	1
	• Priorizar obras para el sector educativo	1
	• Adoquinamiento e iluminación de entrada sur y norte a la ciudad	1

#### **2.4.34 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL E IDENTIFICACIÓN DE LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES INTERNOS**



**Los clientes internos son aquellas personas, grupos o departamentos internos vinculados en forma permanente al quehacer y gestión Municipal.**



**Los clientes internos son todos aquellos empleados, trabajadores, Alcalde y Concejales del Municipio de Chinchipe que han expuesto sus demandas a la dirección municipal con el fin de que ésta se oriente hacia programas y proyectos más necesarios para el desarrollo Institucional.**

**Estas demandas son el resultado de encuestas que sirve a la Institución de orientación básica de acuerdo a las necesidades de su Recurso Humano para considerar las aspiraciones de quienes en forma directa facilitan la prestación de servicios municipales.**

#### **INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS.-**

Cada grupo de clientes internos respondió a la pregunta ¿ Cuáles son sus demandas a la Municipalidad?, dichas respuestas fueron tabuladas por grupos de clientes, las que obtuvieron medida A son aquellas que se repitieron reiteradamente y en donde se deberá poner más énfasis por parte de la administración Municipal, las de medida M son aquellas respuestas en las que no se repitieron muchas veces; y , las de medida B son aquellas que se repitieron una sola vez

Por otro lado, existen demandas importantes y sentidas para el accionar del personal que obtuvieron baja medida o medida B, esto no significa que no se las debe tomar en cuenta ya que al momento de hacer las encuestas y entrevistas los clientes se inclinaron por sus demandas más inmediatas.

Las demandas más sentidas son:

<b>CLIENTES INTERNOS</b>	<b>DEMANDAS</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>Alcalde y Concejales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regular, reformar y actualizar ordenanzas para el cobro de impuestos y subsidio municipal a servicios</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de obras prioritarias</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar el exceso en pago por gasto corriente</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de contratos de empleados y trabajadores</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desterrar mediocridad, politiquería, trabajo empírico</li> </ul>	M
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar cumplimiento a la Ley</li> </ul>	M
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoramiento Técnico con visión y conocimientos</li> </ul>	M
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso a la comunicación interna</li> </ul>	M
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reubicación de instalaciones departamentales para mayor comodidad del empleado</li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión para obras de importancia como pista de aterrizaje, Hospital de Zumba que se eleve a Binacional, proyectos de desechos sólidos a nivel cantonal, terminación complejo deportivo municipal, adoquinamiento de calles principales</li> </ul>	B
<b>Directores y/o Jefes Departamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un Plan de Capacitación anual a donde todo el personal tenga acceso</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación inmediata en Relaciones Humanas a todo el personal Municipal</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición y actualización de sistemas de computación, equipamiento de instrumentos e insumos necesarios para el trabajo diario</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación Institucional a todos los niveles</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganización del espacio físico</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación al personal municipal</li> </ul>	M
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración y gestión para mejorar la economía municipal</li> </ul>	M
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor responsabilidad a nivel operativo y administrativo, control por cumplimiento de objetivos y productos</li> </ul>	M
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de archivo organizado y eficiente</li> </ul>	M	

<b>Empleados</b>	• Capacitación: preparación al personal según nuevos conocimientos acorde a los cambios del entorno	A
	• Reuniones de planificación, presentación de informes según productos obtenidos	A
	• Sistema de archivo actualizado y eficiente	A
	• Comunicación Inter. departamental	A
	• Recompensas e incentivos según responsabilidades en el trabajo	A
	• Actualización y adquisición de sistemas de computación	A
	• Evaluaciones al personal	M
	• Dotación de muebles de oficina adecuados	M
	• Tomar en cuenta criterios de empleados	M
	• Eliminación del autoritarismo	M
	• Rescate de la cultura a nivel cantonal	B
	• Cumplimiento de funciones encomendadas	B
	• Asensos por el tiempo de servicios	B
	• Maquinaria efectiva para trabajos a nivel cantonal	B

<b>Trabajadores</b>	• Adquisición de equipo caminero municipal	A
	• Comunicación constante entre jefes y trabajadores	A
	• Respeto de horarios de entrada y salida	A
	• Construcción de obras prioritarias	A
	• Planificación anticipada de trabajos a ejecutar	A
	• Dotación de materiales y equipos	M
	• Honradez en el trabajo	M
	• Entrega rápida y oportuna de materiales	M
	• Capacitación	M
	• Mejor administración municipal	M
	• Eficiencia en los trabajos ejecutados por Jefes departamentales	M
	• Respeto a los derechos de los trabajadores	M
	• Evaluaciones	A
	• Estabilidad de trabajadores a contrato	A
	• Convocar a reuniones a trabajadores de la tercera edad	A

Muestra: 90% del total de clientes internos.  
Fecha: Octubre 2003

#### 2.4.35 ANÁLISIS DE PROBLEMAS

**Un problema es la evidencia de una situación negativa, el análisis permite identificar las causas de un problema central, sus impactos y consecuencias a futuro, se busca las posibles soluciones tomando en cuenta los Actores y aportes.**

Como parte de la Planificación Estratégica Institucional y mediante taller participativo se trabajo con la Matriz Básica donde se identificaron problemas, causas, soluciones actores y aportes por cada una de las mesas de trabajo: Administrativa, Servicios y Financiera.

La problemática de Servicios y Financiera se avalizo en el taller tomando en cuenta los datos proporcionados por el Plan de Fortalecimiento Institucional elaborado por un Consultor del Banco del Estado regional Sur. En la mesa administrativa se trabajo más profundamente con la metodología de AME.

Se dieron prioridad a 3 problemas por mesas , además se ha incluido otros problemas menos prioritarios al momento, pero que influyen en el desarrollo del trabajo eficiente y efectivo del entorno municipal.

Las soluciones encontradas para cada uno de los problemas se incluyen en ésta matriz tomando en cuenta actores y aportes identificados participativamente, éste análisis nos servirá en lo posterior a identificar programas, proyectos o acciones inmediatas que para las autoridades municipales servirá como herramienta efectiva para la toma de decisiones.



## MATRIZ BÁSICA:

MESA: ADMINISTRATIVA

<b>PROBLEMAS</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>SOLUCIONES</b>	<b>ACTORES/APORTES</b>
Empleados y Trabajadores no somos efectivos y eficientes en el trabajo	1	Poco acceso a actualizar los conocimientos específicos para desarrollar funciones	Capacitación en las diferentes ramas de trabajo a empleados y trabajadores, Elaboración de Programas anuales de Capacitación	Alcalde: decisión política Jefe de Personal: Programa anual de capacitación
		Jubilación a trabajadores que han cumplido años de servicio		Concejo, Alcalde: Decisión Política y financiamiento
		Escasa estimulación por parte de la institución tanto moral como económica	Estimular el trabajo tanto en el trato como en lo económico	Alcalde, Concejo; Jefes Departamentales: Mejoramiento de trato y búsqueda de alternativas para mejorar sueldos y salarios
		Poco asesoramiento técnico	Asesoramiento técnico en trabajos específicos	Jefe de Personal: Contactos y propuestas para asesoramiento técnico externo
No se conoce ubicación de Trabajadores a contrato es diferente de lo real	1	Equipamiento y mobiliario ineficiente, espacio físico reducido	Dotación de equipos, mobiliario y herramientas acorde a las necesidades departamentales	Jefatura de Personal: Propuesta de necesidades Alcalde, Concejo: Financiamiento
		A Trabajadores se asignan actividades distintas para las que fueron contratados	Evaluación y clasificación de puestos a empleados y trabajadores	Jefe de Personal, Asesoramiento externos: evaluación y clasificación
		No se prevé las necesidades para contratar personal	Planificación y control de contrataciones	Alcalde, Concejo, Jefe de Personal: planificación y control
		Falta de planificación y control de actividades		
Reglamento Orgánico Funcional y Organigrama Estructural se encuentra desactualizado	2	Escasa legislación por parte de los Concejales para frenar contratos excesivos	Seguimiento, control y sugerencias legislativas	Concejales: Planificación de actividades para legislar
		Esta normativa fue elaborada en el año de 1989	Actualmente se encuentran en actualización; es necesario su aprobación y aplicación	Procurador Síndico, Jefe de Recursos Humanos: Actualización de Reglamento Orgánico Funcional Alcalde, Jefe de Personal: Aplicación
		Descuido por entregar actualizado	Creación de Reglamentos Internos	Jefe de Personal, Asesor Jurídico:

			Creación de manuales de procedimientos	creación
Los trabajadores algunas veces no cumplen trabajos asignados	2	Retraso en el pago de subsistencias, en la Dirección Financiera, no se paga equitativamente según lo que reza la ley	Sensibilizar al personal de la Dirección Financiera para pago equitativo de viáticos y subsistencias así como para mejorar el trato y servicio al cliente	Jefatura de Personal, Alcalde: intervención urgente de sensibilización y mejor trato al cliente
Por desactualización y desorden en el archivo general no se puede certificados o documentación interna y externa	3	No existe una persona responsable del archivo general	Reestructuración administrativa que de paso a implementar el servicio de Archivo General e información al Cliente dando funciones específicas a los encargados de Pro Secretaría	Jefe de personal, Asesor Jurídico : propuesta Concejo, Alcalde: decisión política
		Espacio físico y mobiliario no presta las condiciones de servicio		
		No ha decisión y visión para mejorarlo y dar servicio adecuado		
Biblioteca no es funcional ni adecuada	3	No cuenta con Mobiliario adecuado	Mejorar la imagen del archivo	Concejo: financiamiento Encargado de Archivo: programa de requerimientos de nueva y actualización de bibliografía
			Incrementar servicio de Internet	
		Desactualización de bibliografía	Adquisición de Bibliografía según requerimientos de los usuarios	

## MATRIZ BÁSICA

MESA: SERVICIOS

PROBLEMAS	PRIORIDAD	CAUSAS	SOLUCIONES	ACTORES/APORTES
Suspensión momentánea del servicio de agua	1	Daños en la red por falla geológica	Estudios para el encauzamiento de agua que filtran en el sector	Gobierno Local, Banco del Estado, PREDESUR, Consejo Provincial, Defensa Civil, Batallón: financiamiento, equipos técnicos
		Filtración de agua	Estudios y ejecución para el tratamiento de la falla geológica	
Contaminación ambiental	1	Desechos son arrojados a los diferente sitios por la población	Programa de clasificación de basura y educación sanitaria a la población cantonal	Gobierno Local, Ministerio del Medio Ambiente, ONG's: estudios y financiamiento
		No existe recolección adecuada, tratamiento y clasificación de las basuras a nivel cantonal	Ampliación del recorrido del recolector de basura	Gobierno local: ampliación y financiamiento
			Construcción de un relleno sanitario	Gobierno Local, Banco del Estado, ONG's: estudios y Financiamiento
		Mal funcionamiento del sistema de alcantarillado sanitario y pluvial	Estudios y ampliación del sistema de alcantarillado sanitario y pluvial	Gobierno Local, Banco del Estado, Consejo Provincial, FISE, MIDUVI: estudios y ejecución
		Aguas servidas de toda la población contaminan ríos y quebradas		
		Saturación del área del cementerio	Reubicación del Cementerio	Gobierno Local: estudios y financiamiento
Residuos del Camal contaminan la quebrada	Construcción de un crematorio y tratamiento de aguas servidas, infraestructura y equipos necesarios para el correcto uso del Camal Municipal	Gobierno Local, Banco del Estado, ONG: estudios y financiamiento		
Cuando usuario no cumple obligaciones por el pago de agua, el municipio no puede realizar el corte del servicio	2	No existen llaves de acera	Construcción de llaves de acera en la Cabecera Parroquial	Gobierno Local: estudios y financiamiento
Daños de equipos y herramientas de trabajo	2	Inexistencia de programas de capacitación para el personal encargado del sistema de agua	Capacitar al personal encargado sobre la operación y mantenimiento preventivo de equipos e instrumentos	Dirección de Obras Públicas: capacitación
		Deterioro por el uso y el abuso de equipos e in		

		Escaso sistema de mantenimiento	Reposición de maquinaria y herramientas obsoletas	Alcalde, Concejo: financiamiento
Vías deterioradas en época invernal	3	Evacuación de aguas lluvias no cuentan con canales	Terminación del sistema de alcantarillado Sanitario y Pluvial	Gobierno Local, Ministerio del Medio Ambiente, ONG's: estudios y financiamiento
		Escaso Equipo Caminero Municipal	Inventario vial que justifique adquisición y financiamiento de equipo caminero	Dirección de Obras Públicas: Inventario

## MATRIZ BÁSICA

### MESA: FINANCIERA

PROBLEMAS	PRIORIDAD	CAUSAS	SOLUCIONES	ACTORES/APORTES
Exceso en gastos corrientes y operativos	1	<i>Sobre población de empleados y trabajadores</i>	Auditoría Administrativa; evaluación de necesidades de recurso humano	Contraloría externa, AME, Jefe de Personal, Asesor jurídico: análisis, financiamiento para auditoría externa
		<i>Poco control de los recursos económicos en inversión</i>	Asignación de recursos para compra de renuncias	Concejo, Alcalde: financiamiento
			Aplicación de Jubilación patronal Mejorar el sistema de control interno	Dirección Financiera: propuestas
Se subsidia el 100% de servicios que presta la Municipalidad a la comunidad	1	Tarifas que se cobra a usuarios no cubren la O&M de los servicios	Estudio real de los costos y gastos por la prestación de servicios e instalaciones de agua	Dirección Financiera: Estudio
			Establecimiento de costos reales por instalaciones de acometidas de agua potable	Dirección de Obras Públicas: Estudio
		Poca decisión política para legislar y actualizar ordenanzas	Actualización de Ordenanzas que contemple tasas en función de costos reales de O&M de los servicios	Concejo: Actualización de ordenanzas
		Inexistencia de una campaña de información y difusión	Campaña de Concientización e información a la comunidad	Departamento de Relaciones Públicas: campaña de Concientización
Alto porcentaje de Cartera Vencida	2	La población no paga a tiempo sus	Campaña de Concientización e	Departamento de Relaciones

		obligaciones	información ciudadana	Públicas: campaña de Concientización
		No hay exigencias hacia la comunidad para pagar a tiempo obligaciones	Actualización y aplicación de ordenanzas Juicios de Coactivas a población incumplida en obligaciones municipales	Concejo, Asesor Jurídico: actualización y aplicación de ordenanzas
Municipalidad no percibe ingresos económicos que establece la ley	3	Control inadecuado de del registro de contribuyentes	Actualización de registros y catastros	Dirección de Obras Públicas, Jefe de Avalúos y Catastros: actualización y levantamiento
		No existe catastro sobre patentes comerciales	Levantamiento de registro de predios urbanos y estudio de nuevos avalúos	
		Catastros desactualizados	Ordenanza para el cobro de Patentes	Concejo: promulgación de ordenanza
		Sistemas contables caducos	Mejoramiento de sistemas contables	Dirección Financiera, AME: Estudio de Sistemas contables acordes a las necesidades y recursos económicos

## 2.4.36 ANÁLISIS POR MEDIO DE LA TÉCNICA FODA

Mediante ésta técnica, analizamos el contexto que influye el accionar de la Organización, la situación interna es analizada mediante las FORTALEZAS Y DEBILIDADES, mientras que las situaciones externas se analiza mediante las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

### INTERNO

#### • FORTALEZA

Son los aspectos positivos que provienen del medio interno expresados en logros, experiencias, aciertos, recursos humanos, materiales, económicos, naturales, valores, actitudes, influencia, imagen, capacidades, entre otras.

#### ▪ DEBILIDAD

Parte de los aspectos negativos que la Organización enfrenta internamente basado en actividades negativas, conflictos, enfoques contradictorios, errores, obstáculos e otras.

### EXTERNO

#### ▪ OPORTUNIDAD

Estos aspectos provienen del medio externo a la Organización que de alguna manera se los puede aprovechar para reforzar las fortalezas y contrarrestar las debilidades; son todas aquellas posibilidades de alianzas, mercados, vinculaciones, competencias, demanda insatisfecha, espacios de intervención, otras.

#### ▪ AMENAZA

Situaciones del medio externo que pueden afectar a la Organización, se convierten en peligrosas influencias y situaciones negativas, enfoques contradictorios, falta de respaldos políticos, otras.

## MATRIZ FODA

### MESA: ADMINISTRATIVA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con una Jefatura de Personal</li> <li>▪ Contar con un Departamento de Planificación de Obras</li> <li>▪ Estar organizados en un sindicato y asociación</li> <li>▪ Autonomía administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizaciones externas que se dedican a capacitar</li> <li>▪ Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal</li> <li>▪ Estar en línea de frontera</li> <li>▪ Apoyo de ONG's y AME</li> <li>▪ Fondos externos</li> </ul>
<b>COMO INCREMENTAR</b>	<b>COMO APROVECHAR</b>
La Jefatura de Personal se basará en una planificación anual donde incluye la capacitación para todo el personal, será el gestor de actualización de normas y reglamentos internos en coordinación directa con las autoridades	Trabajando en la construcción del Planes y Proyectos del PDEC
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desactualización y desconocimiento de reglamentación interna de personal</li> <li>▪ Limitado espacio físico para desarrollar actividades</li> <li>▪ Insuficientes equipos de oficina, herramientas y equipos</li> <li>▪ No se cuenta con un programa general de capacitación</li> <li>▪ Mucho personal municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción presupuestaria del Gobierno que no financia gastos corrientes</li> <li>▪ Politiquería</li> <li>▪ Incumplimiento presupuestal del Gobierno</li> <li>▪ Incumplimiento de obligaciones tributarias de usuarios de servicios municipales</li> </ul>
<b>COMO DISMINUIR</b>	<b>COMO NEUTRALIZAR</b>
Evaluación al personal municipal en el desempeño de sus funciones, clasificación de puestos según perfil y requerimientos del puesto	Mantener un trabajo organizado con transparencia y rendición de cuentas , Creación de Unidades administrativas acorde a las necesidades actuales

### VISIÓN

**La municipalidad del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución donde la Jefatura de Personal trabaja por el bienestar de empleados y trabajadores, su actividad se basa en la aplicación de normas y reglamentos, los miembros de la institución ejecutan sus funciones de acuerdo a su perfil y requerimientos del puesto, se mantiene un trabajo organizado donde fluye la información técnica, administrativa y financiera**

## MATRIZ FODA

### MESA: SERVICIOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de problemas de los servicios que presta la municipalidad</li> <li>▪ Trabajo coordinado</li> <li>▪ Algunos técnicos y Jefes departamentales capacitados</li> <li>▪ Salarios puntuales</li> <li>▪ Plan de Fortalecimiento Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo técnico y financiero de instituciones y organismos externos</li> <li>▪ Técnicas y métodos para mejorar los servicios</li> <li>▪ Integración ciudadana por estar en límite de frontera</li> </ul>
<b>COMO INCREMENTAR</b>	<b>COMO APROVECHAR</b>
Mejorando los servicios en forma eficiente y efectiva	Gestión y financiamiento de obras con otras instituciones y organismos de desarrollo nacionales, gubernamentales e internacionales
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desactualización de ordenanzas que regulan, cobran y mantienen los servicios municipales</li> <li>▪ Recursos económicos escasos para ampliar capacidad de servicios</li> <li>▪ Políticas de recaudación de los servicios</li> <li>▪ Poco equipo caminero</li> <li>▪ Reducido espacio físico para funcionamiento de oficinas y comisiones permanentes</li> <li>▪ No existe oficina de información al Cliente o usuario</li> <li>▪ Burocracia en trámites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contaminación ambiental</li> <li>▪ Reducción presupuestaria del Estado</li> <li>▪ Descuido de pago por los usuarios en cultura tributaria</li> <li>▪ Bajos precios del petróleo</li> <li>▪ Centralismo de muchas Organizaciones de desarrollo</li> <li>▪ Corrupción y mal manejo de recursos en las altas esferas del Estado</li> </ul>
<b>COMO DISMINUIR</b>	<b>COMO NEUTRALIZAR</b>
Crear ordenanzas y actualizar en base al mejoramiento de los servicios municipales	Sensibilización ciudadana con la creación y actualización de ordenanzas para el cobro de servicios que se presta con calidad por parte de la municipalidad

### VISIÓN

**La Municipalidad del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución ha implementado ordenanzas con el fin de brindar servicios de calidad y cobertura hacia todo el cantón, se preocupa por la contaminación ambiental trabajando conjuntamente con organizaciones de desarrollo gubernamentales y no gubernamentales.**



## MATRIZ FODA

### MESA: FINANCIERA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena estructura organizacional</li> <li>▪ Suficientes personal en el área financiera</li> <li>▪ Proveedora de servicios a la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situación geográfica que permite la entrega de recursos económicos extras por parte del Estado</li> <li>▪ Quinto contrato colectivo</li> <li>▪ Nueva ley de Servicio Civil y Carrera administrativa</li> <li>▪ La construcción del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal _AME</li> </ul>
<b>COMO INCREMENTAR</b>	<b>COMO APROVECHAR</b>
Implementando un sistema informático interno con una red que integre a todos los departamentos y direcciones con el fin de servir más eficientemente al usuario	La entrega de recursos económicos extras por estar en límite de frontera
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta porcentaje de cartera vencida</li> <li>▪ Desactualización de ordenanzas</li> <li>▪ Recursos económicos insuficientes para cubrir demandas internas y externas</li> <li>▪ Falta un sistema informático</li> <li>▪ Poca cobertura y calidad de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromisos políticos en las campañas no permiten ejecutar obras de prioridad</li> <li>▪ Bajos precios del barril de petróleo</li> <li>▪ La migración del ciudadanos/as del cantón</li> </ul>
<b>COMO DISMINUIR</b>	<b>COMO NEUTRALIZAR</b>
Actualización de ordenanzas para el cobro del 100% de O&M de los servicios según sugerencias del PFI realizado por consultor del Banco del Estado	Creación de Unidades administrativas que permiten ejecutar proyectos en beneficio de la ciudadanía.

### VISIÓN

**La Municipalidad del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución que cuenta con un sistema informático integrado que permite dar mejor servicio al usuario, se basa en un marco jurídico actualizado donde la ciudadanía esta conciente en pagar el 100% de O&M de los servicios que presta la institución, permanentemente se obtiene ayuda de recursos externos que permiten ejecutar proyectos en beneficio del Cantón**



#### **2.4.37 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Aquí conocemos como se encuentra estructurado y organizado internamente la organización municipal con el fin de proponer cambios que garanticen efectividad en el trabajo y eficiencia en los procesos propuestos en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.

#### **2.4.38 ESTRUCTURA ACTUAL- SOCIALIZACIÓN**

Tomando en cuenta el Organigrama Estructural aprobado por el Concejo en el Plan de Ordenamiento Urbano, se ha considerado las siguientes observaciones tomadas de los criterios del personal municipal:

- En la estructura organizacional no se visualiza el Patronato de Amparo Social como un Departamento Adscrita a la Administración Municipal
- La Secretaría General cuenta con una Unidad de Pro Secretaría, en el Organigrama no consta tal Unidad
- De la misma manera existe una Unidad de Archivo dependiente del Departamento de Secretaría General, actualmente se hace necesario ponerla en funcionamiento con el propósito de dar fluidez a la información interna.
- Se sugiere que La Dirección de Planificación incorpore a sus funciones actuales el trabajo de ejecución del Plan de Desarrollo estratégico Cantonal ya que es quien hasta ahora ha colaborado en la elaboración de dicho Plan.

## 2.4.39 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se constituye como un sistema de actividades humanas y un conjunto de factores que influyen dichas relaciones; a medida que se establece las reglas mínimas comunes regula el comportamiento de los individuos dentro de la organización, hace posible las relaciones entre si y con su entorno. esta constituida por un conjunto de procedimientos internos y conductas tanto individuales como grupales.

### **Positivo**

- Compañerismo dentro de los departamentos
- Buena comunicación
- Coordinación interdepartamental
- Pago puntual de sueldos y salarios
- Apertura a criterios técnicos

### **Negativo**

- Desconocimiento de deberes y derechos,
- Escasa capacitación
- Desconocimiento del Orgánico Funcional
- Inadecuada contratación del personal
- No se evalúa al personal en el cumplimiento de funciones efectivas
- Compromisos políticos no dan paso a obras prioritarias
- Ausencia de incentivos en el trato y económicos
- Inexistencia de un Sistema de Archivo

#### 2.4.40 NIVEL DE DESEMPEÑO

El desempeño de la organización, depende del desempeño individual y de su conjunto, de las capacidades de las personas para aprender de la forma como enfrentan las situaciones.

El nivel de desempeño identificado en la Municipalidad fue a través de encuestas, aquí participaron empleados y trabajadores municipales, los criterios analizados engloban el siguiente cuadro

	<b>FACTORES</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>Estructura organizacional:</b>	- Existencia de instrumentos legales internos ( manuales, orgánico, reglamentos, políticas, metas, objetivos, etc. )	<b>B</b>
<b>Planificación, Organización, Evaluación.</b>	- Reuniones ínter departamentales - Flujo de información - Coordinación de procesos - Seguimiento a cumplimiento de actividades - Evaluación y retroalimentación	<b>B</b>
<b>Memoria Organizacional</b>	- Sistema permanente de archivo - Informes anuales - Comunicación	<b>M</b>
<b>Experiencia Interna</b>	- Predominio de decisiones técnicas - Socialización de lo aprendido ( talleres, reuniones, capacitaciones) - Transmisión de experiencias	<b>B</b>
<b>Aprendizaje externos</b>	- Fomento a la capacitación - Acceso a trabajos externos	<b>B</b>

**SIMBOLOGÍA:**

**A: Alta ( de 8 a 10 )**

**M: Media ( de 5 a 8 )**

**B: Baja ( de 0 a 5 )**

## ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD SECTORIAL

### VENTAJAS COMPARATIVAS

- ❖ Desactualización de Reglamentación interna
- ❖ Seguimiento inapropiado de roles y funciones administrativas
- ❖ Inadecuado Manejo de contratación del recurso humano
- ❖ Limitado acceso a desarrollo profesional por: escasa capacitación, asensos y estimulación económica
- ❖ Limitado acceso a tecnología
- ❖ Bajo nivel de desempeño administrativo
- ❖ Influencia del nivel ejecutivo en baja cultura organizacional
- ❖ Escasos ingresos por Servicios que presta la municipalidad
- ❖ Municipio subsidia la prestación de servicios
- ❖ Alto porcentaje de cartera Vencida

### VENTAJAS COMPETITIVAS

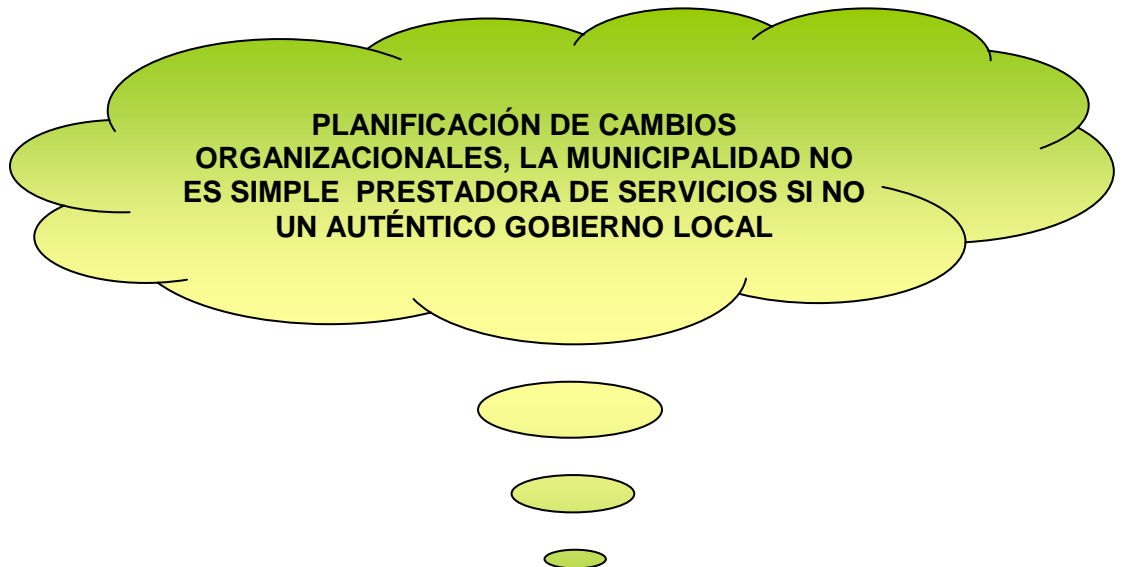
- ❖ Plan de Fortalecimiento Institucional que forma parte del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal
- ❖ Apoyo de diferentes Instituciones y Organizaciones
- ❖ Soporte técnico de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME
- ❖ Recomendaciones del Banco del Estado
- ❖ Existencia de la Sección de Relaciones públicas para dar apoyo a la conectividad con la comunidad
- ❖ Actualización, creación y aplicación de diferentes ordenanzas

#### **2.4.41 INTERPRETACIÓN SECTORIAL DEL DIAGNÓSTICO**

Luego de haber ejecutado el diagnóstico Institucional en las mesas de trabajo administrativa , servicios y financiera se concluye que:

- El área administrativa contempla problemas como la falta de eficiencia y efectividad de empleados y trabajadores en las actividades encomendadas ya que no cuentan con acceso oportuno y eficaz de capacitación, contratación de personal con bajo perfil profesional, poco asesoramiento técnico a los diferentes procesos administrativos
- Desactualización de reglamentación interna, esto es Orgánico Funcional; a ello se suma la inexistencia de Manuales de procedimientos y reglamento Interno
- Inexistencia de una Sección de Archivo general
- Dentro del área de los servicios se ha determinado problemas como suspensión momentánea del servicio de agua, contaminación ambiental, escaso equipo caminero.
- El área financiera determino entre sus problemas mas significativos el exceso de gastos corrientes, subsidio del 100% de los servicios que presta la institución, alto porcentaje de cartera vencida en donde se revela la falta de determinación de las autoridades municipales y empleados a cargo por recuperar dichos valores

## 2.4.42 PROPUESTA DESARROLLO ORGANIZACIONAL



### Objetivos:

- Involucrar a clientes internos de manera participativa en la búsqueda de mejoramiento institucional
- Apropiar al personal municipal en responsabilidades, que como tal debe asumir
- Aumentar la productividad con estrategias de cambio
- Mejorar procesos, recursos, medios, formas de pensar y trabajar en base a las demandas de sus clientes internos y externos
- Convertir a la planificación Institucional como un ESTILO DE GESTIÓN





#### **2.4.43 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Tomando en cuenta los criterios del personal municipal en base a la socialización del Organigrama Estructural, se ha determinado la nueva estructura administrativa encaminada al mejoramiento institucional y desarrollo de Programas y Proyectos del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal; a ello se ha incorporado Unidades y Departamentos que actualmente se encuentran trabajando pero no se visualiza en el Organigrama Estructural.

#### **VENTAJAS**

1. Se pretende organizar la Administración Interna definiendo, delimitando y jerarquizando las funciones y responsabilidades del personal municipal mediante la actualización del Organigrama Estructural y en consecuencia el Orgánico Funcional
2. Esta nueva estructura da paso a crear, actualizar y poner en ejecución reglamentos y normativas internas para el trabajo administrativo de empleados y trabajadores
3. Garantizar que el Plan de Desarrollo Estratégico elaborado en el Cantón tenga sostenibilidad interna para su implementación , seguimiento y control.

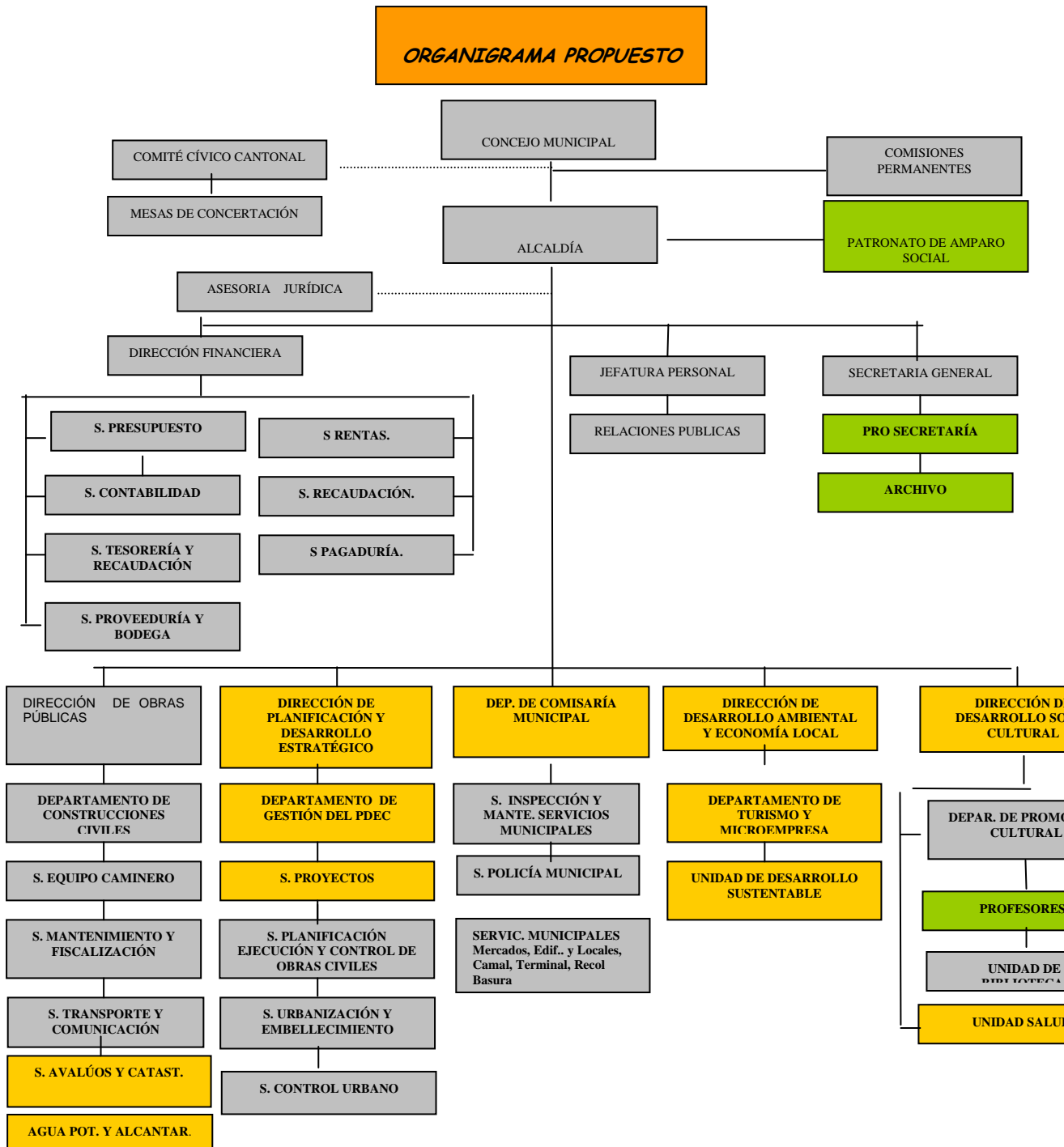
Estos cambios se basan en organizar el trabajo municipal con el propósito de impulsar y operativizar de manera sostenible los programas y proyectos definidos en el Plan de Desarrollo que han enfocado su accionar en la Salud, Educación, Desarrollo Agropecuario, Turismo, Comercialización y Microempresa; además, Territorio urbano y rural, Gestión Ambiental e Institucional.

- ❖ **DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO.-** Es una dependencia Operativa que se encuentra representado por el Planificador municipal, a más de sus funciones actuales esta dependencia se encarga de planificar, coordinar y buscar financiamiento a los Programas y Proyectos del PDEC para la ejecución a corto, mediano y largo plazo; estará en permanente coordinación con en Concejo, Alcalde, Directores departamentales y Organizaciones externas con el fin de viabilizar dichos programas y proyectos.
  
- ❖ **DIRECCIÓN DE DESARROLLO TERRITORIAL.-** Conocida como Dirección de Obras Públicas es una dependencia operativa donde sus funciones generales engloban la consecución de la obra física en todo el territorio Cantonal; trabaja por la viabilidad de los proyectos del PDEC en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo Estratégico.
  
- ❖ **DIRECCIÓN DE DESARROLLO AMBIENTAL Y ECONOMÍA LOCAL.** - Las funciones generales de esta dependencia operativa municipal están enmarcadas a construir y crear procesos orientados al manejo sustentable del ambiente, producción, comercialización, microempresa y turismo con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población Cantonal; trabaja por la viabilidad de los proyectos del PDEC en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo Estratégico.
  
- ❖ **DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIO CULTURAL** .-Esta dependencia operativa está encargada de velar y trabajar por el desarrollo educativo, cultural y de salud de la comunidad cantonal

; trabaja por la viabilidad de los proyectos del PDEC en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo Estratégico.

- **PATRONATO DE AMPARO SOCIAL.-** Es una Dependencia adscrita al accionar del Gobierno Local; colabora directamente con varios departamentos operativos y de apoyo municipales, así como con Organizaciones externas con el propósito de mejorar las condiciones de vida de la comunidad cantonal
- **PROSECRETARIA.-** Es un Unidad de apoyo vinculada directamente con el Departamento de Secretaría General
- **ARCHIVO.-** Es una Unidad de apoyo a las labores y funciones del Departamento de Secretaría General; este departamento amerita urgentemente ponerlo en funcionamiento
- **PROFESORES.-** Esta Unidad operativa depende directamente de la Dirección de Desarrollo Socio Cultural, su acción esta encaminada a apoyar la educación rural

## 2.4.44 ORGANIGRAMA PROPUESTO



#### **2.4.45 MISIÓN INSTITUCIONAL**

**Proporcionar a la comunidad cantonal servicios de calidad y cobertura en base a la eficiencia administrativa, normativas , gestión interinstitucional y manejo adecuado de los recursos económicos.**

**Será el líder de la planificación del desarrollo local, permite la participación ciudadana y la toma de decisiones para la implementación de los programas y proyectos prioritarios principalmente de salud, educación, producción agropecuaria, comercialización, microempresa, infraestructura, vialidad y manejo de recursos naturales, garantizando así el desarrollo sustentable y sostenible del Cantón**

#### **2.4.46 MISIÓN INSTITUCIONAL**

**El Gobierno Local del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución sólida que administra al Recurso Humano aplicando normas y reglamentos, ejecutan sus funciones de acuerdo a su perfil y requerimientos del puesto, se mantiene un trabajo organizado; esto le permite brindar servicios de calidad y cobertura hacia todo el cantón, trabajando conjuntamente con diversas organizaciones, cuenta con un sistema informático integrado, se basa en un marco jurídico actualizado donde la ciudadanía paga la O&M de los servicios que presta la institución, permanentemente se obtiene ayuda de recursos externos que permiten ejecutar proyectos en beneficio del Cantón.**

## MESA : ADMINISTRATIVA

**VISIÓN:** La municipalidad del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución donde la **Jefatura de Personal trabaja por el bienestar de empleados y trabajadores**, su actividad se basa en la **aplicación de normas y reglamentos**, los miembros de la institución **ejecutan sus funciones de acuerdo a su perfil y requerimientos del puesto**, se mantiene un trabajo organizado donde **fluye la información técnica, administrativa y financiera**

OBJETIVOS	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	METAS	PROGRAMA	PROYECTO	ACCIONES INMEDIAS
Planificar las actividades que desarrolla La Jefatura de Personal	Promover la participación activa de los miembros de la institución en base al mejoramiento administrativo	Reuniones inter departamentales cronológicamente establecidas	A finales del año 2005 se han ejecutado 5 proyectos de capacitación a lo interno de la municipalidad en donde han intervenido el 60% de empleados y trabajadores	Desarrollo de Capacidades	Capacitación en Servicio y Atención al Cliente	Listado requerimientos Capacitación organización capacitados posibles financiamien
					Capacitación en Relaciones humanas y Motivación	
					Capacitación en Manejo de Sistemas	
		Construcción de propuestas y búsqueda de financiamiento	A finales del año 2004 el 100% de direcciones y departamentos evalúan los indicadores de cumplimiento de la planificación anual		Capacitación en Manejo del sistema de Archivo	Reunión planificación con indicac cumplimiento Alcalde, J Directores Departamen
		Entrega oportuna de proyectos administrativos al Concejo Municipal y Alcalde				Contactos convenios o para inclu listado capacitacion el año 2004

Diseñar alternativas de gestión y mejoramiento administrativo de empleados y trabajadores municipales	Monitorear el trabajo y actividades internas y externas de empleados y trabajadores	Control, monitoreo, evaluación y seguimiento de actividades y funciones en base a la reglamentación interna y externa municipal	A finales del año 2005 se han actualizado, diseñado y aplicado normas, reglamentos que regulan la administración interna municipal	Reglamentación Interna	Actualización y aplicación del Orgánico Funcional	Verificación de Ordenanzas actualizadas reglamentos manuales, Funcional
					Diseño y aplicación de Manuales de procedimientos administrativos	tomando en diseño de administrativ operativos, evaluación clasificación
					Actualización y aplicación de la Ordenanza que regula la Administración de Personal	Proyecto de Estructuración Organizacional
			A finales del año 2005 el 100% de empleados y trabajadores ejercen sus funciones en base a su perfil, evaluación y requerimientos del puesto	Desarrollo Organizacional	Estructuración Administrativa (Diseño del Reglamento Interno y Manual de Funciones, Diseño de Perfiles por cada puesto administrativo y Operativo, Evaluación y Clasificación de Puestos)	Ordenanza que regula la estructura administrativa base al Org Estructural e según PDEC Buscar financiamien intervenir Jubilaciones



	Estimular el trabajo del Recurso Humano creando un ambiente agradable de trabajo	Dotación de mobiliario, equipos y herramientas de trabajo a cada sección administrativa y operativa	A finales del año 2006 el 100% de Departamentos y Direcciones cuentan con mobiliario, equipo y herramientas de trabajo acorde a sus actividades y funciones		Implementación de Recursos Materiales	Listado requerimiento de cada Departamento administrativo operativo
Mejorar el sistema de Archivo General con el fin de que fluya la información técnica, administrativa y financiera	Promover el trabajo organizado y coordinado mediante el flujo de información interdepartamental	Creación de la Unidad de Archivo General	A finales del año 2004 se ha Creado la Unidad de Archivo General quien maneja la información interna de forma automatizada		Creación de la Unidad de Archivo General	Ordenanza de en funcionamiento de la Unidad de Archivo General adscrita al departamento de Secretaría General
		Dar de baja a la documentación que ya a cumplido su vida útil				Creación de para el manejo adecuado de información

## MESA : SERVICIOS

**VISIÓN** La Municipalidad del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución que brinda servicios de calidad y cobertura hacia todo el cantón, se preocupa por la contaminación ambiental trabajando conjuntamente con organizaciones de desarrollo gubernamentales y no gubernamentales

<b>OBJETIVOS</b>	<b>POLÍTICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>ACCIÓN INMEDIATA</b>
Proveer a la ciudadanía del cantón servicios municipales de calidad y cobertura	Coordinar actividades con organismos de Desarrollo Gubernamentales y ONG's nacionales y extranjeras	Firma de convenios Interinstitucionales y comunitarios	A finales del año 2008 el 60% de parroquias y Barrios cuentan con 80% de servicios municipales	Servicios Municipales	Estudio y Ejecución de la falla geológica en la ciudad de Zumba	Búsqueda de fuentes de financiamiento externa a la municipalidad
		Asignación presupuestaria municipal para proyectos prioritarios según indicadores del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal			Estudios y construcción del Relleno Sanitario	
Estudio y ejecución de la aplicación del sistema de alcantarillado sanitario y fluvial a nivel cantonal						
Construcción del nuevo Cementerio						
Mejoramiento del servicio del Camal en la Ciudad de Zumba						
Construcción de llaves de Acera en la Ciudad de Zumba						
Adquisición de Equipo Caminero Municipal	Inventario Vial					
Promover la participación activa de los miembros de la institución en base al mejoramiento administrativo	Capacitación al trabajador par que preste un buen servicio al cliente interno y externo a la municipalidad	A finales del año 2005 se han ejecutado 2 proyectos de capacitación dirigido a trabajadores municipales	Desarrollo de Capacidades	Capacitación en servicio al Cliente	Listado de requerimientos de Capacitación, organizaciones capacitadas, posibles financiamientos	
				Capacitación en el manejo adecuado de materiales y equipos		

Programar con las diferentes instituciones el mejoramiento del ambiente	Coordinar actividades con organismos de Desarrollo Gubernamentales y ONG's nacionales y extranjeras	Firma de convenios Interinstitucionales y comunitarios	A finales del año 2006 el 80% de parroquias trabajan en el mejoramiento del ambiente	Educación Ambiental	Clasificación y tratamiento de Basuras a nivel cantonal	Convenios con Organizaciones externas
---	---	--	--	---------------------	---	---------------------------------------

### MESA : FINANCIERA

**VISIÓN:** : La Municipalidad del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución que cuenta con un **sistema informático integrado** que permite dar mejor servicio al usuario, se basa en un **marco jurídico actualizado donde la ciudadanía esta conciente en pagar el 100% de O&M de los servicios** que presta la institución, permanentemente se obtiene ayuda de recursos externos que permiten ejecutar proyectos en beneficio del Cantón

<i>OBJETIVOS</i>	<i>POLÍTICAS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>METAS</i>	<i>PROGRAMA</i>	<i>PROYECTO</i>	<i>ACCIÓN INMEDIATA</i>
Mejorar la atención al cliente en base a un sistema informático integrado	Fomentar el uso de información automatizada	Automatización de cada departamento municipal	A finales del año 2006 el 80% de departamentos y Direcciones cuentan con una red integrada de información automatizada técnica, administrativa y financiera	Automatización Departamental	Sistema Informático municipal	Convenios con Organizaciones externas para implementación del sistema
Contar con un marco Jurídico actualizado para el mejoramiento de las recaudaciones municipales	Coordinar acciones y propuestas departamentales	Actualización de Ordenanzas que regulan los ingresos municipales tomando en cuenta las recomendaciones del Banco del Estado	A finales de año 2005 el 100% de ordenanzas que intervienen en el cobro de impuestos municipales se encuentran actualizadas y se aplicadas	Reglamentación Interna	Actualización y aplicación de Ordenanzas que cobran la Operación y Mantenimiento de los servicios municipales	Sesión de Concejo para dar viabilidad a recomendaciones del Plan de Fortalecimiento Institucional

	Mantener la calidad de los servicios que presta la institución				Estudio de Costos y Gastos por instalaciones de agua	realizado por Consultor del Banco del Estado
					Creación de Ordenanza por el Cobro de Patentes municipales	
					Actualización y Registro de Catastros	
					Cobro de Cartera Vencida	
	Generar espacios de concertación ciudadana	Información oportuna y adecuada con el contribuyente	A finales del año 2005 el 80% de usuarios a nivel cantonal se encuentran informados sobre sus deberes y obligaciones con la municipalidad	Información Ciudadana	Campaña de Información Cantonal	Rehabilitación del informativo Municipal
	Estimular a la ciudadanía el pago puntual por la prestación de servicios municipales					

## MATRIZ DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA Y BANCO DE PROYECTOS

<i>VISIÓN</i>	<i>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</i>	<i>PROGRAMAS</i>	<i>PROYECTOS</i>	<i>PRIO RIDAD</i>	<i>COSTO APROXIMADO</i>	<i>PLAZO</i>	<i>ACTORES Y APORTES</i>
<b>El Gobierno Local del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución sólida que administra al Recurso Humano aplicando normas y reglamentos, ejecutan sus funciones de acuerdo a su perfil y requerimientos del puesto, se mantiene un trabajo organizado; esto le permite brindar servicios de calidad y cobertura hacia todo el cantón, trabajando conjuntamente con diversas organizaciones, cuenta con un sistema</b>	<b>institución sólida que administra al Recurso Humano</b>	Desarrollo de Capacidades	Capacitación en Servicio y Atención al Cliente ( Empleados)	1	3,000.00	M	Dirección Desarrollo Estratégico: Coordinación  Consultor externo Capacitación
			Capacitación en Relaciones humanas y Motivación	1	2,000.00	M	
			Capacitación en Manejo de Sistemas	1	2,000.00	M	
			Capacitación en Mejoramiento de sistemas Contables y Financieros	1	1,500.00	M	
			Capacitación en Manejo del sistema de Archivo	1	1,000.00	M	
	<b>aplicando normas y reglamentos</b>	Reglamentación Interna	Actualización y aplicación del Orgánico Funcional	2	200.00	M	Asesor Jurídico Actualización Concejo Municipal Jefatura de Personal Aplicación:
			Diseño y aplicación de los Manuales de Procedimientos administrativos	2	300.00	M	Jefatura de personal Creación
			Actualización y aplicación de la Ordenanza que regula la Administración de Personal	2	50.00	C	Concejo, Jefatura Personal: Aplicación
	<b>ejecutan sus funciones de acuerdo a su perfil y requerimientos del puesto</b>	Desarrollo Organizacional	Estructuración Administrativa	1	7,000.00	C	Consultor Externo Diseño
			Implementación de Recursos Materiales	3	35,000.00	L	Dirección de Desarrollo Estratégico: Coordinación Concejo Municipal financiamiento

<b>informático integrado, se basa en un marco jurídico actualizado donde la ciudadanía paga la O&amp;M de los servicios que presta la institución, permanentemente se obtiene ayuda de recursos externos que permiten ejecutar proyectos en beneficio del Cantón.</b>			Creación de la Unidad de Archivo General	3	1,500.00	C	Concejo Municipal aprobación Jefatura de Personal Aplicación
	<b>brindar servicios de calidad y cobertura hacia todo el cantón</b>	Desarrollo de Capacidades	Capacitación en servicio al Cliente( Trabajadores)	2	1,000.00	M	Dirección Desarrollo Estratégico: Coordinación  Consultor externo Capacitación
			Capacitación en el manejo adecuado de materiales y equipos ( Trabajadores)	2	1,000.00	M	Dirección de Desarrollo Territorial: capacitación teórica práctica
	<b>sistema informático integrado</b>	Automatización Departamental	Sistema Informático municipal	2	7.000.00	L	Gobierno Local financiamiento Consultor Capacitación
	<b>marco jurídico actualizado donde la ciudadanía paga la O&amp;M de los servicios</b>	Reglamentación Interna	Actualización y aplicación de Ordenanzas que cobran la Operación y Mantenimiento de los servicios municipales	1	200.00	M	Concejo: Aprobación  Asesor Jurídico Actualización  Dirección Financiera Dirección Desarrollo Territorial Estudio de Costos

			Estudio de Costos y Gastos por instalaciones de agua	1	100.00	M	Dirección Financiera Dirección Desarrollo Territorial Estudio de Costos
			Creación de Ordenanza por el Cobro de Patentes municipales	1	200.00	M	Dirección Financiera Estudio Asesor Jurídico Ordenanza
			Actualización y Registro de Catastros	3	500.00	M	Dirección Financiera Actualización Dirección de Desarrollo Territorial: Apoyo
			Cobro de Cartera Vencida	1	1,000.00	M	Concejo Municipal Decisión Política Dirección Financiera Sistema de cobro
		Información Ciudadana	Campaña de Información Cantonal	3	1,000.00	L	Relaciones Públicas Metodología Dirección Desarrollo Estratégico, Dirección Financiera: Apoyo técnico

### VIABILIDAD ESTRATÉGICA Y SOCIAL

ÁMBITO	PROYECTOS	Monto referencial	Aporte a la visión	Prioridad Comunitaria	Respuesta de involucrados	Fuentes de Financiamiento	Respaldo Político	Nivel Socio económico de los beneficiarios	N. de Beneficiarios	Recuperación de Costos	Impacto ambiental	TOTAL	Viabilidad
PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Capacitación en Servicio y Atención al Cliente ( Empleados)	3,000.00	8	7	5	4	4	4	4	4	5	50	2
	Capacitación en Relaciones humanas y Motivación	2,000.00	8	7	4	4	4	4	5	4	5	50	3
	Capacitación en Manejo de Sistemas	2,000.00	8	7	3	3	4	4	4	4	5	42	
	Capacitación en Mejoramiento de sistemas Contables y Financieros	1,500.00	6	8	4	3	5	4	3	4	5	42	
	Capacitación en Manejo del sistema de Archivo	1,000.00	7	5	3	3	4	4	2	4	5	37	
	Actualización y aplicación del Orgánico Funcional	200.00	8	8	4	4	5	4	5	5	5	48	4
	Diseño y aplicación de los Manuales de Procedimientos administrativos	300.00	10	7	3	4	5	4	5	5	5	48	5
	Actualización y aplicación de la Ordenanza que regula la Administración de Personal	50.00	7	6	3	4	5	4	5	5	5	44	
	Estructuración Administrativa	7,000.00	10	10	5	5	5	4	5	5	5	54	1



Implementación de Recursos Materiales	35,000.00	8	8	4	2	4	4	5	3	5	43	
Creación de la Unidad de Archivo General	1,500.00	8	8	2	3	4	5	5	4	5	44	
Capacitación en servicio al Cliente( Trabajadores)	1,000.00	8	8	4	4	4	4	3	4	5	44	
Capacitación en el manejo adecuado de materiales y equipos ( Trabajadores)	1,000.00	8	8	4	4	4	4	3	2	5	42	
Sistema Informático municipal	7.000.00	6	8	4	3	4	4	4	2	5	40	
Actualización y aplicación de Ordenanzas que cobran la Operación y Mantenimiento de los servicios municipales	200.00	8	6	3	4	3	4	3	5	5	41	
Estudio de Costos y Gastos por instalaciones de agua	100.00	6	6	3	4	4	4	3	5	5	40	
Creación de Ordenanza por el Cobro de Patentes municipales	200.00	6	6	3	4	4	4	3	5	5	40	
Actualización y Registro de Catastros	500.00	8	6	4	4	4	4	5	4	5	44	
Cobro de Cartera Vencida	1,000.00	10	8	4	5	5	2	2	5	5	46	<b>6</b>
Campaña de Información Cantonal	1,000.00	8	8	3	4	4	4	4	4	5	44	



## MATRIZ DE OPERATIVA

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA		FUENTE DE FINANCIAMIENTO
		INICIO	FINAL	
<b>RESULTADO 1</b> Reglamento Interno	Consultor Externo, Asesor Jurídico, Jefe de Personal	01 de marzo /04	31 de marzo /04	Parida Presupuestaria
<b>RESULTADO 2</b> Manual de Funciones		01 de abril /04	23 de Abril /04	
<b>RESULTADO 3</b> Perfiles por cada puesto administrativo y operativo		26 de abril /04	14 de mayo /04	
<b>RESULTADO 4</b> Bases para aplicar evaluación y clasificación de puestos		17 de mayo /04	18 de junio /04	
<b>RESULTADO 5</b> Devolución de desarrollo del proyecto al Alcalde, Concejo, Directores Departamentales y Representante de los Trabajadores	Consultor Externo en coordinación con Director de Desarrollo Estratégico	21 de junio/04	30 de junio /04	

## **2.4.47 INTERPRETACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta institucional contempla dos partes importantes, la primera es la reestructuración del Organigrama Estructural tomando en cuenta cambios a las Direcciones en base a los ámbitos de acción del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal; éstos cambios pretende involucrar directamente a dichas direcciones y departamentos en los programas y proyectos que sugiere el Plan. A ello se suma la propuesta de los clientes externos que manifiestan la importancia de la creación de un Departamento Técnico Agropecuario Municipal.

La segunda parte contempla programas y proyectos necesarios para el mejoramiento administrativo a corto, mediano y largo plazo por medio de:

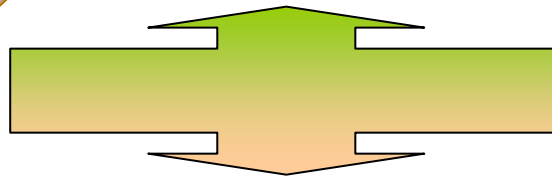
- Planificación de la Jefatura de Personal propiciando la intervención activa de los clientes internos en capacitación, planificación y mejoramiento continuo de actividades
- Se contempla la actualización y creación de la reglamentación interna
- El programa que contempla la Estructuración Administrativa observa diseño de la Reglamentación interna, creación de perfiles administrativos y operativos y evaluación y clasificación de puestos
- Se propone la creación de la sección de Archivo General
- La mesa de servicios propone la capacitación de trabajadores en sus diferentes áreas y proyectos que contempla el tratamiento de la basura, falla geológica que afecta al servicio de agua, construcción del relleno sanitario.
- Financieramente se contempla mejorar la atención al cliente implementando un sistema informático para la fluidez de la información, actualización del marco jurídico que mejoren las

recaudaciones municipales estimulando el pago oportuno con diferentes estrategias

#### 2.4.48 PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL-POI

**El Programa Operativo Institucional permite operativizar los objetivos, políticas, estrategias y metas propuestas de cada uno de los Ámbitos.**

**Constituye la base para la formulación del Presupuesto Anual y es el marco de referencia para la toma de decisiones en el uso de recursos locales**



#### **LOGROS:**

- **Cambio de actitudes hacia un trabajo participativo y concertado**
- **Garantiza la ejecución de proyectos priorizados en función a la capacidad administrativa y financiera de la Municipalidad**
- **Mejora la administración financiera de la Municipalidad**
- **Identifica posibles fuentes de ingresos, aportes comunitarios e institucionales**

## 2.4.49 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

# CONCLUSIONES

- ✚ Los criterios expuestos en el proceso de elaboración del presente trabajo, han sido elaborados en coparticipación con los miembros de la Institución Municipal.
- ✚ En vista que la Municipalidad contó con un trabajo previo de fortalecimiento Institucional realizado por el Banco del Estado, se tomó en cuenta al presente trabajo, datos y recomendaciones sobre todo del sector de servicios y financiero.
- ✚ Los resultados de las demandas de clientes Externos servirán para orientar en forma general la inversión municipal; éstos datos se validan con el proceso de diagnóstico realizado por el equipo a nivel cantonal.
- ✚ Las demandas de clientes Internos están de acuerdo a los grupos de clientes que tiene la municipalidad, éstos son Autoridades, Directores, Empleados y Trabajadores.
- ✚ En base a la metodología AME se ha identificado los problemas más relevantes en las tres mesas de trabajo: Administrativa, Servicios y Financiera; participativamente se ha dado soluciones con la identificación de actores y aportes.
- ✚ Los integrantes de la Municipalidad han analizado y propuesto la Estructura Organizacional; tomando en cuenta el Organigrama Estructural, se incluyó Unidades administrativas existentes y se propuso cambios en el nombre de las Direcciones recomendando de manera general, las funciones que deben incluirse para la funcionalidad de dichas direcciones administrativas.
- ✚ Se ha elaborado la razón de ser de la Municipalidad que engloba la Misión Institucional, en la cual se revela los objetivos permanentes de trabajo.
- ✚ Participativamente se ha construido la Visión de futuro, o lo que la Municipalidad quiere llegar a ser en los próximos 10 años.

- ✚ La municipalidad cuenta con objetivos estratégicos en base a la identificación de la problemática; éstos objetivos cuentan con políticas, estrategias, metas, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo que servirán para cumplir la Visión propuesta.
- ✚ Se deja establecido un perfil de Proyecto en base a las necesidades más urgentes que tiene la municipalidad, dicho perfil esta encaminado a mejorar las condiciones para incorporar calidad a las actividades a cumplir. El proyecto denominado Estructuración Administrativa, busca diseñar y establecer el Reglamento Interno y Manual de Funciones, Perfiles requeridos por cada puesto Administrativo y Operativo, indicadores básicos para aplicar una Evaluación y Clasificación de puestos, todo ello basándose en las leyes existentes para el efecto y con la coparticipación del personal municipal.

## RECOMENDACIONES

- ✚ El Concejo tomando en cuenta las consideraciones de la Ordenanza que aprueba la ejecución del Plan de Desarrollo Estratégico cantonal, deberá designar nuevas responsabilidades a los Directores departamentales tomando en cuenta las actividades que deberán cumplir a favor de la ejecución de programas y proyectos del PDEC
- ✚ Toman en cuenta las nuevas funciones, actualización del Organigrama Funcional donde se prevé la nueva estructura organizacional es necesario actualizar el Orgánico Funcional
- ✚ Se debe hacer una reunión de planificación en donde el Nuevo Director de Desarrollo Estratégico coordine actividades con los demás departamentos
- ✚ Es necesario crear, actualizar y socializar normas y reglamentos internos con el fin de que el personal municipal conozca sus funciones, actividades, responsabilidades y deberes que tienen ante la institución

- ✚ Tomar en cuenta recomendaciones del trabajo realizado por consultor del Banco del Estado considerando sobre todo las recomendaciones hechas al manejo financiero y actualización de Ordenanzas para el cobro del 100% de O&M de los servicios municipales
  
- ✚ Dar seguimiento a la ejecución de planes y Programas que incluye el presente trabajo elaborado participativamente con el personal municipal
  
- ✚ Los proyectos que se encuentran especificados en la matriz OPE del sector de servicios, han sido tomado en cuenta dentro de los ámbitos Territorial Ambiente y Riesgos como proyectos Cantonales

## **2.5 El Proceso Administrativo**

Las municipalidades exitosas tienen buenos alcaldes, es decir, dinámicos gerentes públicos que se rodean de efectivos colaboradores. Estos gerentes sociales son, de hecho, líderes democráticos que dirigen con el ejemplo de su quehacer cotidiano. Visión de futuro, probidad, trabajo en equipo, capacidad de escuchar y comunicarse, habilidades para delegar y empoderar, son algunas de sus características.

La buena autoridad local debe desarrollar habilidades gerenciales, supliendo sus naturales insuficiencias con una alta capacidad de trabajo en equipo. En este sentido, un propósito fundamental de la gerencia pública es la de facilitar la participación del personal local, de la comunidad y sus diversas organizaciones públicas y privadas.

La administración es un proceso organizacional cuyo propósito es interrelacionar y coordinar los esfuerzos de grupos de personas que



buscan los beneficios de trabajar juntas con el objeto de lograr los objetivos y metas trazadas por la organización.

## **2.6 Función de un Gobierno Local**

*Hay ventajas si el municipio asume el liderazgo en los esfuerzos destinados al desarrollo, ya que:*<sup>11</sup>

- *está familiarizado con las necesidades, recursos y características de su localidad;*
- *toma en cuenta todos los puntos de vista, ya que representa los intereses de la comunidad;*
- *es accesible... y puede movilizar recursos de toda la comunidad;*
- *tiene vinculaciones con otros niveles de gobierno para obtener apoyos y asistencia; y*
- *a menudo, tiene personal con experiencia*

No hay duda de que el municipio tiene los medios necesarios para ser un innovador efectivo en el desarrollo económico.

Debido a décadas de centralización del poder en los gobiernos centrales, las municipalidades han visto reducidas sistemáticamente sus competencias. Así en muchos lugares de América Latina la función municipal más conocida es aún la del *aseo y ornato de los espacios urbanos. No obstante, en la práctica -y dada su proximidad a la gente y sus problemas- las municipalidades asumen las mas diversas y variadas tareas: educación, salud, medio ambiente, cultura, ordenamiento territorial, lucha contra la pobreza, emergencias y catástrofes, seguridad ciudadana, fomento de la producción. Las recientes políticas de descentralización han reforzado esta tendencia”.*

---

<sup>11</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre el Desarrollo Humano de 1990.

En síntesis, las municipalidades tienen una vocación de gobiernos locales, cuya tarea principal es facilitar un desarrollo humano y sustentable, creando el ambiente adecuado para liberar y canalizar las energías de los diversos agentes sociales sean estos públicos, privados o comunitarios

## **2.7 La Función Central de la Municipalidad**

Las funciones clásicas de la municipalidad han sido las de construir obras de infraestructura; administrar y proveer servicios básicos y normar o regular el desarrollo local. En muchas localidades intermedias y pequeñas de América Latina, la municipalidad ha construido caminos, puentes, escuelas, puestos de salud, mataderos, redes de agua, alcantarillado y energía eléctrica. También administra servicios como la recolección de basura, los mercados y mataderos, el registro civil, la policía municipal y regula el desarrollo urbano-territorial, el tránsito y la ubicación espacial de las actividades económicas.

Sin embargo, más allá de la concepción tradicional de entidad local que se ocupa de las obras y servicios públicos, la municipalidad juega un papel cada vez más importante en el impulso del desarrollo, concebido este como una integridad.

Muchas municipalidades emprenden acciones no tradicionales de desarrollo en el plano de la promoción del empleo, la lucha contra la pobreza, la defensa del medio ambiente, la promoción de la cultura, la modernización de la educación y la salud o la mejora de las condiciones de vida de jóvenes y ancianos. Un listado no exhaustivo, correspondiente a una visión integral de las funciones de la municipalidad directa o

realizada en conjunto con otros agentes privados o niveles del Estado- puede ser la siguiente:

- a) Construcción y mantenimiento de obras de infraestructura (calles, caminos, puentes), de redes de servicios (agua, alcantarillado) y áreas recreativas (plazas, parques, recintos deportivos).
- b) Salubridad ambiental y recolección de residuos sólidos.
- c) Planificación y regulación del desarrollo territorial, de la construcción de inmuebles, del transporte y la seguridad pública.
- d) Servicios cívicos como registro civil, juzgado de faltas e información al ciudadano.
- e) Administración y/o provisión de servicios esenciales como educación, salud o programas de complemento nutricional para la madre y el niño.
- f) Ejecución de programas sociales y de erradicación de la pobreza.
- g) Fomento del desarrollo económico -incluido el turismo- y promoción del empleo.
- h) Defensa del medio ambiente y de la biodiversidad local.
- i) Promoción, rescate y estímulo de la identidad y la cultura locales.
- j) Educación para la participación democrática y estímulo a la conducta cívica de la ciudadanía.
- k) Prevención y acción frente a situaciones de emergencias y desastres.

Los gobiernos locales deben jugar un rol activo en el desarrollo. Más que un papel ejecutor aunque sin excluirlo por el principio de subsidiariedad del Estado la acción pública local debe contribuir a crear un ambiente económico, social y político propicio para un desarrollo humano sustentable. La municipalidad moderna debe funcionar como una instancia facilitadora que estimula la acción mancomunada de los diversos agentes sociales locales. Participación ciudadana y estímulo del desarrollo local son, a fin de cuentas, las dos caras de la misma moneda.

## **2.8 Preocupación de los Gobiernos Locales**

La pobreza podría ser definida de manera simple como una situación crónica individual o grupal de insuficiente desarrollo humano que afecta a una parte importante de la comunidad local. La pobreza tiene un componente autorreferencial, es decir, la comparación más importante es respecto del potencial propio, no utilizado por una persona o comunidad. La pobreza ha sido medida de manera estadística de varias maneras. Una de ellas es establecer una línea de ingresos familiares mínimos, sin los cuales no se puede satisfacer las necesidades básicas de alimentación, vestuario, vivienda, salud y educación y calcular el número o porcentaje de la población excluida a nivel de país o región. Cuando el ingreso es tan bajo que no permite al grupo familiar ni siquiera alimentarse adecuadamente se habla de extrema pobreza o indigencia.<sup>12</sup>

A nivel local, una manera operativa de identificar la pobreza es mediante encuestas directas para ubicar a las familias pobres y focalizar mejor los programas sociales. Este método es aplicado por las municipalidades chilenas con la finalidad de asignar, de manera objetiva,

---

<sup>12</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre el Desarrollo Humano de 1990

los diversos subsidios que se conceden a través de las administraciones locales.

## **2.9 Causas de la Pobreza**

No existe consenso para establecer las razones de la pobreza, no obstante, enumeraremos las principales distinguiendo entre causas macrosociales o estructurales y las causas microsociales. Entre las primeras mencionemos:

a) Economía tradicional, de lento crecimiento, junto a un fuerte crecimiento demográfico. Al incrementarse la población más rápido que la producción y la riqueza, el resultado es un empobrecimiento progresivo de conjunto.

b) Mala distribución de la riqueza y el ingreso. La desigual distribución del capital genera mala distribución del ingreso y esto tiende a perpetuar las desigualdades sociales. Los pobres no llegan siquiera a poseer un capital mínimo para trabajar como productores individuales autosuficientes.

c) Desempleo crónico y/o subempleo. La falta de trabajo estable y adecuadamente remunerado en determinados países o regiones de poco dinamismo productivo genera una situación de pobreza permanente.

d) Servicios básicos de mala calidad. La pobreza se asocia con falta de desarrollo físico y psicológico, producido por una mala alimentación y servicios de salud deficientes, y con una baja educación que no permite a la persona pobre asumir una capacitación técnica adecuada para ingresar al mundo productivo.

e) Insuficiente poder político y organizacional. Los pobres están mal representados en la estructura institucional y política. No tienen partidos que los representen genuinamente y sus organizaciones sociales o no existen o son débiles.

f) Pertenencia a etnias minoritarias. En muchas partes de América Latina la situación de pobreza afecta sobre todo a grupos indígenas que poseen culturas y formas de vida diversas a las dominantes.

g) Cultura de la pobreza o "síndrome de la desesperanza aprendida". Los pobres "aprenden" a ser pobres. Los modelos culturales en los que se desenvuelven están impregnados de pesimismo y derrotismo. La pobreza es vista como una fatalidad frente a la cual no se puede hacer nada más que aceptarla.

h) Ligado a lo anterior, modelos familiares inadecuados. Los hogares de los pobres son, a menudo, hogares en crisis. Madres abandonadas, junto a sus hijos. Padres alcohólicos, drogadictos o poco responsables. Machismo y violencia doméstica son causas de que el grupo familiar no logre salir de la situación de pobreza.

i) Situaciones individuales de deficiencias físicas o psicológicas permanentes, no debidamente detectadas y tratadas, que afectan a algunos individuos e impactan en sus familias.

Por último, aunque no constituye una causa en sí, la complejidad de los programas sociales dirigidos a los pobres no permiten siempre a éstos acceder con facilidad al uso de sus beneficios. Hay a menudo fugas de recursos a grupos no carenciados.

A nivel local, una manera operativa de identificar la pobreza es mediante encuestas directas para ubicar a las familias pobres y

focalizar(3) mejor los programas sociales. Este método es aplicado por las municipalidades chilenas con la finalidad de asignar, de manera objetiva, los diversos subsidios que se conceden a través de las administraciones locales.

¿Cuáles son las causas de la pobreza? No existe consenso al respecto. Se menciona causas estructurales, como: i) economía tradicional de lento desarrollo, junto a crecimiento demográfico fuerte; ii) mala distribución de la riqueza y el ingreso; iii) desempleo y subempleo; iv) mala calidad y deficiente cobertura de la educación y la salud; v) débil organización social y representación política; y, vi) pertenencia a etnias minoritarias.

También se indican razones que afectan más bien a los individuos como: vii) cultura de la pobreza o "desesperanza aprendida"; viii) modelos familiares inadecuados; o, ix) deficiencias físicas o psicológicas. Por último, se señala: x) la falta de acceso de los pobres a los programas sociales, por desinformación o desorganización.

Las políticas de erradicación de la pobreza más utilizadas, junto a sus principales limitaciones, son:

Los programas señalados contribuyen a limitar o reducir la pobreza, no obstante cada uno de ellos, aplicado por sí solo, posee limitaciones. Una política para erradicar la pobreza debe combinar diversas acciones que ataquen tanto las causas macrosociales como aquellas que afectan más directamente a los individuos.

Muchos de los programas citados son llevados en la actualidad por municipios, directamente o en asociación con otras instituciones. En otros casos, los gobiernos locales negocian con los niveles nacionales y regionales -o con el sector privado social de ONGs y Universidades- para que estos programas sean aplicados en sus localidades. De cualquier manera, la acción contra la pobreza es ahora preocupación municipal y moviliza a las autoridades locales.

### **2.9.1 La mejor manera de luchar contra la pobreza**

La erradicación de la pobreza va de la mano con el desarrollo de la economía. Son dos aspectos del mismo problema. Una estrategia integral debe tener por una parte un componente social y educativo y, por otra, un componente productivo. Una persona pobre sin un buen empleo seguirá siempre siendo pobre, aunque obtenga los mejores subsidios. Empero, ¿puede la municipalidad promover el desarrollo económico local?

Muchos críticos de los gobiernos locales aseveran que los procesos de crecimiento económico trascienden los marcos de la economía local. Sostienen que los dinamismos de la economía necesitan de espacios regionales, nacionales o internacionales. Sin embargo, si una comunidad local no está preparada para aprovechar los beneficios de una bonanza económica, las oportunidades pueden perderse. El desarrollo económico supone la existencia de una cultura emprendedora y una formación técnica de la población, la que puede ser impulsada mediante el refuerzo de los valores culturales propios de la producción y educación técnica. Las localidades de San Carlos, Uruguay, o La Ligua, en Chile, tienen imágenes de sí mismas como emprendedoras, lo que se corresponde con una realidad de dinamismo productivo.



Determinadas actividades económicas -como el turismo, la pequeña producción artesanal o la localización de ciertas industrias- pueden ser efectivamente atraídas y estimuladas en el nivel local. Incluso las municipalidades pequeñas pueden actuar asociadas entre sí para impulsar el desarrollo económico de los espacios regionales a los que pertenecen. Algunos ejemplos, pueden ilustrar mejor estas

aseveraciones:

- En Tacna, Perú, el municipio jugó un papel clave para convencer al gobierno nacional de crear la Zona Franca de Tacna, la que ha permitido que esta ciudad de un salto importante en su proceso de desarrollo.
- La popular municipalidad de Villa El Salvador, en la frontera de la Lima urbana, ha incentivado y aportado recursos y esfuerzos para el funcionamiento de un parque industrial y una incubadora de empresas. En éste se concentran cientos de pequeñas industrias y talleres que proporcionan empleo a sus habitantes y se ha generado un ambiente local favorable a la formación de microempresas.
- La municipalidad de Viña del Mar -importante balneario chileno- construyó hace años el Casino municipal y con sus ingresos edificó los principales hoteles de la ciudad. Es también propietaria de la Quinta Vergara, parque y coliseo donde funciona el Festival Internacional de la Canción, también municipal. Luego, la municipalidad juega un rol clave en el fomento del turismo, actividad económica principal de la ciudad.
- En Tacuarembó, Uruguay - y con recursos de la banca internacional de desarrollo - la Intendencia Municipal maneja un programa de desarrollo agrícola que proporciona asistencia

técnica, servicio de maquinaria, créditos y asesoramiento para la organización a los pequeños productores campesinos del departamento.

- Pequeñas municipalidades del Paraguay se han asociado entre sí para adquirir maquinaria y abrir y mantener caminos rurales por donde sale la producción local.

Está claro que la municipalidad puede y debe jugar un rol activo en el fomento del desarrollo económico local. De este modo, el progreso de las localidades depende en medida mayor de lo que ellas hagan por sí mismas. El estímulo al crecimiento de la economía local no sólo es una tarea municipal propia, sino también la mejor manera de contribuir a erradicar la pobreza que afecta a muchas comunidades urbanas y rurales

La revolución de las comunicaciones y el incremento del comercio mundial estandarizan, masifican e internacionalizan las formas de consumo. Vestimos iguales prendas y seguimos la moda mundial. Adquirimos idénticos bienes de consumo durables. Leemos la misma literatura, nos impactan las mismas noticias y vemos similares programas de televisión. El mundo es, cada vez más, una aldea global.

Ante estas tendencias surge una creciente valorización de las culturas locales que expresan nuestra idiosincrasia, modo de comportarnos y actuar ante la vida. La lengua materna -incluido el lenguaje coloquial y el acento local-, los hábitos de conducta, la comida típica, las fiestas tradicionales, el folklore, el arte más clásico, la arquitectura, hasta los chistes reflejan y revelan lo que somos, es decir, nuestra identidad. Es también la cultura -más que las bellezas naturales- lo que hace atractiva a nuestra localidad a los ojos, oído y paladar del visitante afuerino o extranjero.

Tarea municipal importante es, entonces, la preservación de la cultura. En un mundo globalizado que arrincona las identidades locales es menester preservar sistemáticamente nuestro patrimonio cultural. ¿Qué puede hacer la municipalidad? He aquí algunos ejemplos: ZS

- La Prefectura de Curitiba, en Brasil, se ha hecho famosa por un ambicioso programa de ordenamiento y valorización de su ciudad, que contempla el rescate de la arquitectura urbana y su presentación valorizada a los ojos del visitante.
- En Quito, Ecuador, declarada por UNESCO "Patrimonio Cultural de la Humanidad", todas las edificaciones antiguas son mantenidas y pintadas y su arquitectura no puede ser alterada, por ordenanza municipal. Muchos municipios -como Sucre en Bolivia o Cartagena de Indias en Colombia- desarrollan políticas de protección del patrimonio urbanístico local y dictan ordenanzas para regular su uso.
- En Chile, la pequeña Municipalidad de Hijuelas organizó un concurso de leyendas locales, mediante la cual los jóvenes rescataron mitos y leyendas de la tradición oral de los ancianos; se premió los mejores cuentos y publicó los resultados. De modo similar, la Municipalidad de La Ligua, organizó un museo arqueológico, sobre la base de miles de muestras rescatadas y clasificadas por los jóvenes del Liceo de la localidad, dirigido y animado por un profesor municipal.
- En ciudades y pueblos de la sierra peruana y ecuatoriana, se realiza la fiesta anual local con carros alegóricos, concursos de baile, trajes típicos, exposiciones y premios. A menudo se incluye un concurso de comida típica, con jurado seleccionado entre los mejores catadores y comedores de la localidad.

- En San Carlos, Uruguay, la Junta Local -derivación descentralizada de la Intendencia Municipal- mantiene y alimenta la tradición oral acerca de las características positivas del habitante de la localidad: "el "carolino" es emprendedor y siempre vuelve a su tierra" afirman siempre sus autoridades a quienes los visitan.
- En muchos pequeños pueblos de América Latina -entre ellos los famosos Otavalo en Ecuador y Chichicastenango en Guatemala- hay mercados especializados de artesanía local. En algunas ciudades latinoamericanas han aparecido "pueblitos típicos" o "casonas" para cumplir la misma función.
- En las ciudades grandes e intermedias de América Latina se están estableciendo áreas peatonales, con incentivo especial a las actividades culturales como teatro callejero y la presentación de artistas locales.

En fin, prácticas e ideas novedosas hay innumerables. Lo importante es darse cuenta que la municipalidad puede asumir un rol cultural clave estableciendo una estrategia para el rescate y defensa de la cultura local. Ello antes de que las tendencias a la globalización jibaricen o hagan desaparecer algunas de las expresiones más tradicionales y ricas de nuestro legado

## **2.10 Gerencia pública y liderazgo**

Las municipalidades exitosas tienen buenos alcaldes, es decir, dinámicos gerentes públicos que se rodean de efectivos colaboradores. Estos gerentes sociales son, de hecho, líderes democráticos que dirigen con el ejemplo de su quehacer cotidiano. Visión de futuro, probidad,

trabajo en equipo, capacidad de escuchar y comunicarse, habilidades para delegar y empoderar, son algunas de sus características.<sup>13</sup>

La buena autoridad local debe desarrollar habilidades gerenciales, supliendo sus naturales insuficiencias con una alta capacidad de trabajo en equipo. En este sentido, un propósito fundamental de la gerencia pública es la de facilitar la participación del personal local, de la comunidad y sus diversas organizaciones públicas y privadas.

Dos concepciones diferentes y contradictorias han dominado el debate sobre la efectividad organizacional. Aquella que sostiene que las personas son resistentes al trabajo y que, por tanto, hay que reglamentar, ordenar, controlar y sancionar para obtener resultados; y esa otra que asevera que debidamente informadas y motivadas, las personas son capaces no sólo de cumplir sus metas sino, incluso, de realizar aportes sustantivos para la innovación y el progreso de la organización.

Lo más probable es este sea un falso debate en que las concepciones pesimistas no hagan sino constatar las conductas propias de un ambiente organizacional adverso con condiciones de trabajo inadecuadas y las ideas optimistas reflejen momentos organizacionales excepcionales y positivos. En cualquier caso, una buena gestión municipal depende, en medida mayor, de la calidad y conducta positiva de sus recursos humanos.

Dado que en la gestión municipal priman formas muy verticales, a veces autoritarias, y formalmente controladoras del quehacer de los empleados es necesario modernizar drásticamente la gestión. Para ello es necesario reemplazar el viejo control de personal por políticas que

---

<sup>13</sup> Tito Chocano, Alcalde de Tacna, (CD-IULA-ALCADEL) Unión Internacional de Autoridades Locales, IULA, en el documento virtual sobre Planificación Estratégica Municipal, (1998).

incentiven el desarrollo de los recursos humanos, de modo de que el municipio cuente con la mejor gente, motivada y comprometida con la tarea.

Seleccionar a las mejores personas, informarlas y motivarlas, conformar y empoderar equipos, fijar metas de modo participativo, pactar resultados verificables, recompensar adecuadamente son algunos de los medios para obtener lo mejor del personal municipal, incluida su propia satisfacción.

El recurso esencial, el que va a dar la diferencia a largo plazo, ya no es el recurso material -la tierra o las materias primas cuyo acaparamiento ha sido objeto de tantas luchas-, ya no es siquiera el recurso financiero. Es el recurso humano, no por su número, sino por su calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo".

## **2.11 Planificación con participación ciudadana**

Queremos un gobierno local impulsor de un desarrollo democrático, humano y sustentable. En consecuencia, deseamos una municipalidad participativa, que represente y esté al servicio de la comunidad. Las políticas de desarrollo local implementadas por los municipios deben involucrar activamente a los ciudadanos, la empresa privada y las múltiples entidades de la sociedad civil para lograr la plena gobernabilidad local.<sup>14</sup>

Planificar es ordenar el uso de los recursos en el tiempo para obtener los mejores resultados. Pero la planificación tradicional se ha

---

<sup>14</sup> Michael Crozier: "Crecimiento del aparato administrativo en un mundo complejo: del Estado arrogante al Estado modesto". Seminario "Modernización de la Administración Pública en A. Latina". INAP, México, 1990.

realizado de manera excesivamente técnica y cerrada. Los planes así diseñados casi siempre han fracasado porque la gente, los funcionarios y las propias autoridades no los sienten suyos. De este modo, muchos planes de desarrollo local han pasado a engrosar las bibliotecas como ejemplo de lo que pudo ser y no fue.

Hemos aprendido que la única planificación útil es aquella en que los ciudadanos, agentes sociales, empleados municipales y autoridades locales construyen y hacen suya. Por tanto hay que planificar de modo participativo y a partir de la opinión de la comunidad. Existen técnicas simples de microplanificación para involucrar desde un comienzo a los vecinos en el diagnóstico, establecimiento de prioridades y ejecución de acciones de beneficio local. La planificación estratégica participativa del desarrollo local debe hacerse mediante métodos a través de los cuales la comunidad se involucre desde un comienzo y donde el papel de los técnicos sea apoyar y no reemplazar el debate y decisiones de los agentes sociales.

## **2.12 ¿Cómo incrementar los recursos financieros y municipales?**

1.-Las autoridades locales deben percibir recursos financieros adecuados y propios, distintos de aquellos correspondientes a otros niveles de gobierno, y disponer libremente de tales rentas dentro del marco de su competencia.

2.-La asignación de recursos a las autoridades locales será realizada en proporción a las tareas que asuman. Estos recursos deben ser de naturaleza regular y constante de modo de permitir servicios públicos permanentes y una adecuada programación financiera. Cualquier transferencia de nuevas responsabilidades debe ser acompañada por la asignación de los recursos financieros necesarios para su cumplimiento.

3.-Una proporción razonable de los recursos financieros de las autoridades locales debe provenir de impuestos locales, tasas o gravámenes, cuyos montos serán fijados libremente por la propia autoridad local.

4.-Los impuestos que las autoridades locales estén autorizadas a recaudar, o aquellos de los cuales reciban una parte garantizada, deben ser de una naturaleza suficientemente general, constante y flexible para permitirles cumplir con sus responsabilidades.

5.-La autonomía de las autoridades locales económicamente débiles requiere de un sistema de financiamiento compensatorio..."

La insuficiencia de recursos municipales es causada, sin duda, por la concentración en los niveles centrales de gobierno y por la situación de desarrollo precario de muchas localidades. En este sentido, es indispensable impulsar la descentralización fiscal para que los recursos se queden en proporción mayor en las localidades que los originan. Y también para que los gobiernos centrales, aplicando el principio de subsidiariedad compensen temporalmente a las localidades con menos recursos.

Pero también es necesario que las autoridades y técnicos locales mejoren la gestión de sus propios recursos. Cualquier buena administración local debe poner orden en casa, es decir utilizar del mejor modo posible los recursos escasos de que dispone. También hacer que los ciudadanos paguen sus tributos, asunto que la gente está dispuesta a hacer en la medida que hay rendición de cuentas y buen uso del recurso recaudado.

Del mismo modo, hay que generar nuevas maneras más



eficaces, creativas y económicas de gestionar los servicios públicos asociándose con la comunidad y el sector privado. Una buena administración municipal sabe movilizar recursos de diversos agentes locales y nacionales: negocia y realiza alianzas con entes públicos y privados nacionales e internacionales.

### **2.13 Capacitación para el desarrollo de Recursos Humanos**

El término aprender se halla contaminado de intelectualismo; así, se concibe como la operación intelectual de acumular información. Otra definición traduce el aprendizaje a un lenguaje reduccionista y afirma que es una modificación del sistema nervioso producido por la experiencia. Preferimos el concepto de que el aprendizaje es la modificación más o menos estable de pautas de conducta, entendiéndose por conducta todas las modificaciones del ser humano, sea cual fuere el área en que aparezcan; en este sentido puede haber aprendizaje aunque no se tenga la formulación intelectual del mismo. Puede haber también una captación intelectual, como fórmula, para quedar todo reducido a eso, en cuyo caso se ha producido una disociación en el aprendizaje, resultado muy habitual de los procedimientos corrientes.<sup>15</sup>

En un mundo globalizado y en cambio permanente, las municipalidades que mejoran su gestión y se adaptan a los tiempos son organizaciones que aprenden. Que tienen, por tanto, políticas de desarrollo de los recursos humanos, incluida la capacitación interna y la educación cívica de los ciudadanos.

No obstante, el aprendizaje no es fácil. Implica integrar conocimientos, desarrollar habilidades e internalizar actitudes de modo simultáneo. Para

---

<sup>15</sup> Michael Crozier: "Crecimiento del aparato administrativo en un mundo complejo: del Estado arrogante al Estado modesto". Seminario "Modernización de la Administración Pública en A. Latina". INAP, México, 1990.

que las organizaciones aprendan hay que crear un clima abierto y carente de censura y hay que desarrollar programas sistemáticos de formación, actualización y reconversión de capacidades.

Junto con el desarrollo de las capacidades institucionales para la formación del talento humano, es necesaria la conformación de redes intermunicipales de capacitación y asistencia técnica en alianza con diversas instituciones académicas y de desarrollo nacional e internacional.

### **2.14 Estrategia**

Formulación de la Estrategia, es un plan general que permite la definición de un conjunto de objetivos o metas y políticas básicas de la organización, ofrece además una estructura para orientar el pensamiento y un conjunto de acciones a largo plazo, así como la asignación de los recursos necesarios para lograrlos

### **2.15 Planes operativos**

Contienen detalles para implantar los planes estratégicos a través de las actividades diarias y que deben considerar los siguientes elementos:

- a) Estrategia y estructura,
- b) Institucionalización de la estrategia,
- c) Roles de la dirección general,
- d) Cultura y estrategia”

Podemos concluir que la planificación estratégica, es una herramienta muy importante que puede ser aplicada para emprender un proceso de desarrollo sistemático, tanto para una organización, como para un proyecto de vida, donde se debe maximizar la efectividad de los recursos, en procura de alcanzar los objetivos propuestos.

## 2.16 Planificación Estratégica Situacional

La planificación estratégica situacional es una nueva metodología de planificación que conduce a formas eficientes de toma de decisiones en una situación compleja, cambiante e impredecible y caracterizada por restricciones de recursos financieros, materiales, técnicos y de tiempo. <sup>16</sup>

La planificación situacional estratégica se origina luego de procesos de reflexión sobre las limitaciones y dificultades a las que llegó la planificación tradicional, de la que muy pocos resultados se alcanzaban, pues los grandes planes sirvieron para llenar los escritorios de los ministerios y juntas de planificación.

Así mismo señala que, el creador de esta nueva metodología de planificación es el profesor Carlos Matus, economista chileno, que fue el consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD) en Venezuela, en donde como tal dirigió el plan de la nación, ya que Venezuela fue el primer país que revolucionó la antes denominada planificación normativa o tradicional.

La planificación estratégica situacional es concebida como el procesamiento de la realidad a través de problemas, con planteamientos por intermedio de operaciones, no solo con proyecto de inversión, sino con proyectos de acción. <sup>17</sup>

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la

---

<sup>16</sup> Módulo de Planificación Educativa I. de la Universidad de Babahoyo 1999, p.39

<sup>17</sup> Lascano, S. Módulo de Planificación Educativa I. de la Universidad de Babahoyo 1999

incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal e organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas. (p.40).

## **2.17 Planificación Estratégica en los Gobiernos Locales**

Hace hincapié en que por efecto de la centralización del poder en los gobiernos centrales, las municipalidades han visto reducidas sistemáticamente sus competencias. Así, en muchos lugares de América Latina la función municipal más conocida, es aún la del aseo y ornato de los espacios urbanos. No obstante, en la práctica y dada su proximidad a la gente y sus problemas, las municipalidades asumen las más diversas y variadas tareas: educación, salud, medio ambiente, cultura, ordenamiento territorial, lucha contra la pobreza, emergencias y catástrofes, seguridad ciudadana y fomento de la producción, reforzadas por las recientes políticas de descentralización.<sup>18</sup>

En síntesis, las municipalidades tienen una vocación de gobiernos locales, cuya tarea principal es facilitar un desarrollo humano y sustentable, creando el ambiente adecuado para liberar y canalizar las

---

<sup>18</sup> La Unión Internacional de Autoridades Locales, IULA, (CD. IULA-ALCADEL), (1998), en el curso de autoformación para facilitadores del desarrollo local:

energías de los diversos agentes sociales sean estos públicos, privados o comunitarios.

## **2.18 El Cantón Chinchipe Provincia de Zamora Chinchipe**

La valiosa y variada experiencia adquirida en el país, en la planificación y gestión del desarrollo local en provincias, municipios y parroquias requiere de adecuados mecanismos de seguimiento y evaluación de sus procesos. Las múltiples iniciativas para elaborar y aplicar planes de desarrollo a nivel local e institucional, no cuentan con indicadores que faciliten analizar y comparar el nivel alcanzado, constatar falencias y retroalimentar la gestión.

El Sistema Nacional de Planificación, de acuerdo con la Constitución Política del Estado, debe guardar armonía con las políticas y procesos de descentralización y desconcentración, asegurando la adecuada articulación entre los niveles institucional, provincial, cantonal y parroquial.

Este análisis se lo realiza para determinar el contexto en el cual esta operando la planificación estratégica.

Se desarrolla en el contexto del cantón Chinchipe, en el Oriente ecuatoriano, región eminentemente productiva y turística, que se beneficia de las bondades naturales como el comercio internacional con el vecino país del Sur, artesanía, agricultura, ganadería y destinos turísticos exóticos, los mismos que han contribuido a generar empleo y ocupación a los/as ciudadanos/as de esta región oriental.

La problemática identificada en el Plan de Desarrollo que deberá afrontar y asumir las actuales y futuras administraciones es la siguiente:<sup>19</sup>

Deficiente calidad de la educación.

Limitados servicios de salud.

Débil liderazgo a nivel institucional y organizacional.

Deficientes servicios básicos.

Infraestructura educativa, de salud y vial deteriorada o inexistente.

Débil organización social, generacional, cultural y de identidad.

Abandono de asistencia técnica a los productores agrícolas y pecuarios.

Inexistencia de sistemas de riego.

Limitada capacidad de gestión.

Servicios deficientes a los ciudadanos/as por parte de la municipalidad

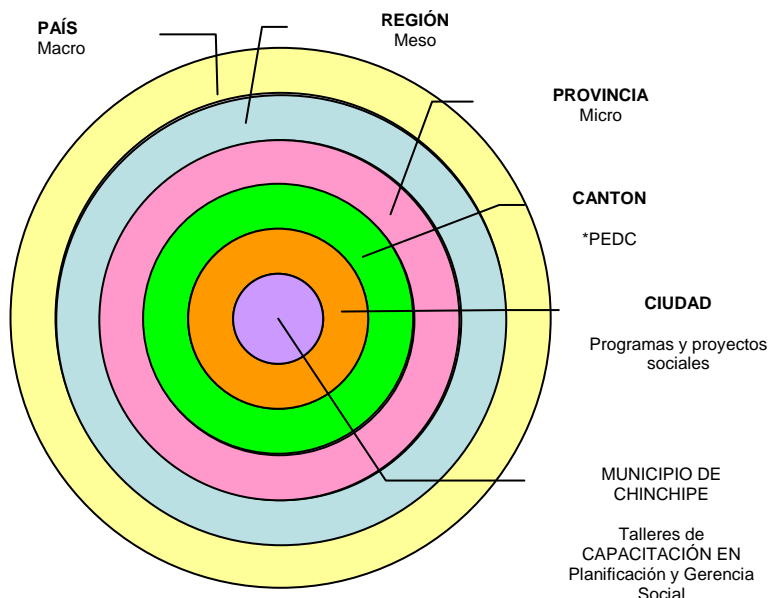
Con las características antes anotadas, podemos darnos cuenta que el problema de la calidad de vida, no es solamente a nivel local, sino, también nacional y latinoamericano. Ahí radica la importancia de implementar un proyecto de investigación que permitirá, por medio del fortalecimiento institucional mejorar la Administración y Gestión Pública para efectivizar la acción del Gobierno Local del cantón Chinchipe.

Concomitantemente con este enunciado, cabe manifestar que se ha encontrado suficiente evidencia de trabajos anteriores a profundidad sobre el tema propuesto; sin embargo, se han desarrollado en algunos municipios trabajos interesantes que ayudan a mejorar la toma de conciencia en los diferentes estamentos sociales, conducentes, a fortalecer el desarrollo local, como una alternativa para conseguir el anhelado cambio personal y social.

---

<sup>19</sup> Plan de Desarrollo del Cantón Chinchipe-2003

## 2.19 Jerarquización Geográfica



## 2.20 Administración, Gerencia y Gestión

ADMINISTRACIÓN	GERENCIA	GESTIÓN
<p>La administración aparece desde tiempos muy remotos, desde el momento en que aparece el hombre. Las primeras manifestaciones reciben el nombre de acto administrativo.</p> <p>A las empresas se les define como unidades productoras de bienes o servicios, se les puede clasificar en base a diferentes criterios :</p>	<p>Es generar, producir, y se refiere a un conjunto articulado de funciones que tiene como objetivo básico consolidar procesos creativos</p> <p>Permite mejorar la productividad, para lograr que se realicen los trabajos importantes Y en algunos casos para constituirse en el</p>	<p>La gestión es el conjunto de acciones planificadas para el desarrollo integral de la organización, centradas en las necesidades y posibilidades internas y externas de la misma.</p> <p>La gestión tiene dos dimensiones las tareas y el afecto social. Estas dos dimensiones son inseparables, pues el trabajo en equipo no</p>

<p>DE ACUERDO A SUS OBJETIVOS : Se clasifican en publicas (no lucran) y privadas (tienen como objetivo lucrar). -DE ACUERDO A SU FUNCIÓN : Industriales (las que llevan a cabo cualquier cambio o alteración a la materia prima) y Comerciales (Las que distribuyen productos que otros fabrican). EL QUE UTILIZA PROMYP : El Programa de ayuda para la pequeña y mediana empresa y que clasifica a las empresas en micro, pequeña, mediana y grande empresa.</p>	<p>núcleo de la organización</p> <p>Es una manera de ejercer un liderazgo grupal efectivo.</p> <p>Se convierten en facilitadores de trabajo de grupo de alto desempeño</p> <p>Permite la motivación.</p> <p>A través de la gerencia se logra que los individuos trabajen coherentemente en procesos definidos con marcos de tiempo predeterminados</p> <p>Permite la relevancia heroica al lograr algo dramáticamente bueno para el grupo.</p>	<p>existe cuando falta una de ellas. La dimensión de las tareas se refiere a la actividad que el grupo debe desarrollar. Los trabajos que tienen que realizar y cómo lo van a llevar a cabo. La dimensión social se refiere a la forma de las relaciones entre ellos y el comportamiento del grupo.</p> <p>Las dimensiones laborales y sociales del grupo operan en todo momento. Cuando los integrantes del grupo toman decisiones y proponen ideas , están desarrollando al mismo tiempo las relaciones entre ellos</p>
---	--	---

## 2.21 Motivación y Liderazgo Empresarial

Actualmente los talentos humanos son el activo más importantes de una organización, por lo que motivación y liderazgo, junto con un adecuado clima laboral, conforman los aspectos más importantes de una organización.

Por ello, es menester conseguir un buen clima laboral mediante la utilización de distintas herramientas que consiguen elevar la motivación y dentro de esta estrategia hacer concienzudamente el análisis de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo que se manejan en la empresa, la definición de objetivos, políticas de remuneración, comunicación interna, etc.



En un mundo lleno de cambios, libre comercio y globalización, solamente las empresas con visión y liderazgo pueden enfrentar los nuevos acontecimientos. Con la baja de aranceles y un alto nivel de competitividad en los servicios y productos, se requiere mucha visión empresarial para realizar los cambios requeridos y las mejores alianzas comerciales.

Es justamente aquí cuando entran en juego términos comerciales como **motivación y liderazgo**, herramientas que toda organización debe usar para propender enfrentarse al nuevo orden mundial y competir abiertamente.

Ante la dinámica mundial, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de la organización. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino la función del liderazgo como relación dinámica dentro del grupo de personas que integran y organizan sus actividades hacia objetivos comunes.

Según este análisis, el líder es el resultado de las necesidades del grupo.

Dentro de esta filosofía del liderazgo como función, la importancia de la motivación es clave para la consecución de las metas organizacionales y el buen desempeño del personal que trabaja en la institución.

Las necesidades sociales son el referente para el cambio en las organizaciones. Son su punto de partida. De allí que, si la sociedad está cambiando de manera constante, las empresas los proyectos

socioeducativos también deben hacerlo. Pero ocurre, que tal situación se perenniza.

Sin embargo en estos últimos tiempos, en la sociedad se han dado muchísimos cambios. Esto quiere decir que hay una necesidad de cambiar para ser competitivos.

Los científicos sociales manejan una idea central explícitamente planteada. Esta es la idea de que una filosofía de cambio es la base sobre la que se sustenta el desarrollo de cualquier organización. Lo afirmado implica que los grupos directivos deben manejar, conocer y dominar la teoría del cambio, la necesidad y convicción de lo importante que es el trabajo en equipo, lo necesario que es desarrollar cuadros al interior de los proyectos e instituciones y tomar partido por la motivación en el liderazgo organizacional.

Una organización solamente cambiará si sus directivos tienen claro el papel que juegan en la sociedad, si asumen adecuadamente una filosofía de cambio. Desde esa perspectiva, la formación de cuadros mediante un proceso de capacitación, es el prerrequisito para el desarrollo institucional. El trabajo en equipo es portador de mucha creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y en las acciones; mientras que el liderazgo, se convierte en la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Al definir a una organización como un sistema social en los que se establecen relaciones entre las personas que lo forman: directivos, jefes departamentales, personal administrativo y trabajadores. Por ello, es común escuchar que el comportamiento organizacional es impredecible, no sabemos como va a actuar una persona en una institución. Es

necesario conocerlo y estudiarlo. Solo así los directivos aprenderán a dirigir mejor la organización hacia sus metas y objetivos.

En donde quiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional cuyos componentes son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Pues el desarrollo organizacional tiene como objetivo responder al cambio de manera más uniforme y eficiente, utiliza el proceso de equipo para modificar la cultura organizacional, que no es otra cosa que cambiar de creencias, actitudes, valores, sentimientos, hábitos para adaptarlos al cambio social.

No se trata entonces de impulsar el cambio por el cambio. Se trata de ejecutar el desarrollo de la organización sobre la base principal de que los recursos humanos que allí laboran cambien por el liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo de cuadros con lo que se logra el cumplimiento de la MISIÓN de la organización en la satisfacción de las demandas y necesidades sociales.

### **2.21 .1 Motivación.**

En los seres humanos, la MOTIVACIÓN engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

Las teorías de MOTIVACIÓN, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima sociales, autorrealización, curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de MOTIVACIÓN ha sido universalmente aceptada. Dentro del enfoque conductista, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacia un organismo hace comportarse de tal forma que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación.

El proceso MOTIVADOR involucra variables tanto cognitivas como afectivas. Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas: afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración. Las dos variables actúan en interacción a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial: el adiestramiento.

Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional presentan un modelo integrador de motivación, donde la relación entre motivación, desempeño, satisfacción, sigue siendo el punto focal.

Este modelo integrativo combina todo lo que se conoce sobre lo importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

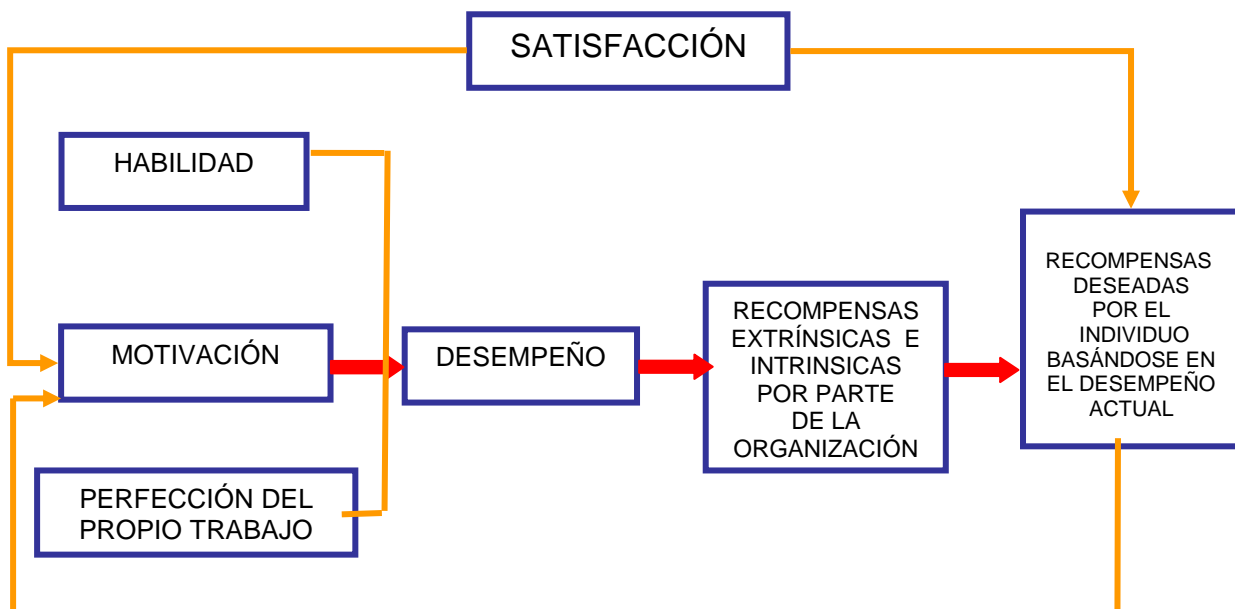
Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas: de ahí que en estos casos se requiere de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

### **2.21.2 La Motivación en el Liderazgo Institucional**

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables cognitivas y afectivas.

Dentro del estudio de variables motivacionales afectivas, las teorías de la motivación, y en particular el modelo de AUTOVALORACIÓN de Covington, postulan que la valoración propia que una persona realiza se ve afectada por elementos como el rendimiento laboral y la auto percepción de habilidad y de esfuerzo.

### 2.21.3 Modelo Integrativo de La Motivación



La auto percepción de habilidades es el elemento central, debido a que, en primer lugar existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado; y, en segundo lugar el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición es el mayor ingrediente para alcanzar el éxito.

En este sentido, en el contexto de motivación los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un líder espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima), en el ambiente laboral se reconoce su esfuerzo

#### **2.21.4 El Liderazgo.**

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide

Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?<sup>20</sup>

Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta.

---

<sup>20</sup> K. Blanchard, Liderazgo Efectivo, (1991)

El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a usted ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito. Póngase en marcha que el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

### **2.21.5 Definición de Liderazgo**

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Rallph M. Stogdill, Resumen de teorías e investigación del liderazgo



En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del *liderazgo*; *sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.*

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.<sup>22</sup>

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrados y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

#### **2.21.6 Importancia del Liderazgo**

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

---

<sup>22</sup> Chiavenato, Adalberto, Liderazgo, 1993.

### **2.21.7 Línea de Tiempo del Liderazgo**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

### **2.21.8 Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### **2.21.9 Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### **2.21.10 Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### **2.21.11 Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de

planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

#### **2.21.12 Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

#### **2.22 Liderazgo en el “Nuevo Milenio”.**

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables.

Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán

que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

## **2.23 Trabajo en equipo**

El concepto de **equipo** tiene su origen en la versión deportiva del tema, sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados de siglo, donde distintos autores, en muchos casos sin percibir una diferencia sustantiva, empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, al principio centrándose en empresas, y particularmente en proyectos (teambuilding, teamwork, teamleadership, etc.)

### **2.23.1 Conceptos:**

- Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados".
- Un equipo consta de personas que trabajan a favor de un propósito común.
- Conforman un grupo de personas que de acuerdo a sus habilidades y competencias se proponen cumplir una determinada tarea bajo la conducción de un gerente, de un facilitador, de un técnico, o director.
- Se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales.
  
- Es número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos ellos son mutuamente responsables".

En el concepto de equipos se entrelaza la concepción de tarea (tomada desde la perspectiva que desarrolla E. Pichón Riviére).

Tarea que constituye al grupo, organiza su proceso, es una tarea explícita, la tarea que convoca, que integra, y a la vez, es una tarea implícita, de elaboración de aquellos obstáculos que impiden realizar la tarea explícita (si los hubiera)

En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados. Las personas se juntan, participan, compiten, etc. para obtener resultados

## **2.24 Control de calidad**

Comprende el seguimiento de los resultados específicos, y determinan si cumple con las principales normas de la calidad e identificar las maneras de eliminar las causas que producen resultados insatisfactorios.

El Control de Calidad lo realizan: Una unidad o persona asignada, un departamento de control de calidad o una organización con similar denominación.

Control de Calidad entre otros temas debería saber las diferencias entre:

Prevención – Muestreo por Atributos

Causas especiales – Tolerancias

## **2.25 Comunicación**

Es un proceso mediante el cual se transmite significados entre personas y está vinculado con el lenguaje y con un sistema de señales que logra la participación de los individuos dentro de la sociedad para que ésta evolucione y se desarrolle.

## **2.26 Fundamentación Filosófica**

Filosóficamente, este estudio se enmarca en el paradigma *crítico-propositivo*, que en el proceso de investigación social promueve el dinamismo, la creatividad, el cuestionamiento, la reflexión, la originalidad, cooperación, solidaridad y una visión hacia la optimización de recursos para maximizar la productividad como una alternativa de desarrollo humano, que además, promueve la prevención de escenarios ideales.

Dentro de las finalidades de la investigación cualitativa, se contempla la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a las que es necesario potenciarlas, para en forma propositiva lograr mejores estándares de cambio social, teniendo una visión holística de la realidad y, aplicando un enfoque sistémico donde se perciba la interconexión entre cada uno de sus elementos para interpretar el comportamiento de la totalidad social. Sin descartar, que en este proceso utilizaremos necesariamente el método cuantitativo como una herramienta importante para lograr mayor veracidad y precisión en la información, recurriremos a los datos censales, estadísticos, muestra poblacional, tablas y gráficos, entre otros.

El diseño de investigación será eminentemente participativo, abierto, flexible y nunca acabado, ya que todo está sujeto a

modificaciones. En este proceso dialéctico, tendrá mayor énfasis el análisis cualitativo, pues al tratarse de seres humanos no podemos solo recurrir al aspecto cuantitativo para evaluar logros, sino que, necesariamente el método cualitativo será un factor predominante.

## **2.27 Planificación Estratégica Participativa**

La misma que se convierte en la base sustantiva que ayuda a la ejecución eficiente de los planes integrales de desarrollo. Entre sus componentes tenemos:

- a. Desarrollo urbano y rural;
- b. Desarrollo social;
- c. Desarrollo económico;
- d. Plan de obras;
- e. Programa de cultura, educación, salud y organización comunitaria;
- f. Preservación del medio ambiente;
- g. Formas y mecanismos de participación de la comunidad.

La elaboración de un plan de desarrollo Institucional, constituye una tarea compleja, por ello, es conveniente recurrir a la asistencia de algún organismo especializado como: consultores, ONGs y universidades en coordinación y acuerdo con la comunidad, la que en última instancia, debe conocerlo y compartirlo. Estas dos últimas son condiciones básicas para el éxito de la planificación.<sup>23</sup> (Documento Virtual)

---

<sup>23</sup> Documento virtual, Los Secretos del Buen Alcalde (2001), se establece un criterio sobre la Planificación Estratégica Participativa,



Lo que hace que una planificación sea estratégica, es precisamente encontrar la forma en que se encajan los tres elementos claves de la planificación: visión-misión, marco conceptual del proceso de desarrollo y el análisis contextual.<sup>24</sup>

## **2.28 Plan Estratégico Participativo Sectorial**

La Planificación Estratégica Participativa local, debe hacerse mediante métodos, a través de los cuales, la comunidad, se involucre desde un comienzo y, donde el papel de los técnicos sea apoyar y no reemplazar el debate y sus decisiones. Para ello es necesario tomar las siguientes consideraciones:

- Proyectar el cambio de las instituciones que tenemos, y las que quisiéramos tener.
- Conocer cómo somos, dónde estamos y, qué nos falta.
- Proponer qué queremos ser, hacia dónde vamos, cómo conseguirlo, con quién y con qué hacerlo.
- Los gobiernos locales deben ser los impulsores de este proceso.

El Plan Estratégico Participativo, debe ser considerado como un instrumento de gobierno local, tanto para el sector público, como el privado, y su ámbito de actuación es urbano y rural

El Plan Estratégico Participativo, supera el inmediatismo de la planificación tradicional y por tanto, su estructuración responde a la necesidad de proyectar el desarrollo local al mediano y largo plazo, es decir, con visión de futuro.

---

<sup>24</sup> Anello, E. y Juanita (1998), Planificación estratégica, p 69

El Plan representa un proyecto integral del municipio y abarca un conjunto de aspectos económicos, sociales y culturales, e involucra a los diferentes actores locales públicos y privados en la formulación del objetivo central o estratégico y moviliza a la comunidad hacia su consecución.<sup>25</sup>

## **2.29 Evaluación de la gestión local**

Es el conjunto de procedimientos que se utilizan en forma periódica, para valorar los méritos de un plan, programa o proyecto, y proveer información acerca de sus objetivos, actividades, planes operativos, impacto, costos y satisfacción de los clientes.

Las evaluaciones oportunas pueden alertar a las autoridades de que existen o se avizoran problemas antes de que la situación llegue a ser crítica y por lo general:

- Miden el avance periódico del proceso.
- Verifican los impactos logrados.
- Es conjunto de procedimientos que valora los méritos de un plan, programa o proyecto.
- Provee información sobre objetivos, actividades, impacto, costos y satisfacción de los clientes.
- Produce decisiones que tienen consecuencias significativas a largo plazo.

La evaluación puede hacerse sobre los recursos, y se realiza por medio de la ejecución presupuestaria; puede enfocarse en los procesos, y se hace por medio del cumplimiento de actividades, y de factores de

---

<sup>25</sup> Plan de Desarrollo del Cantón Chinchipe-2003

sostenibilidad; y, concentrarse en el resultado, en cuyo caso se hace por medio de indicadores.

La evaluación estratégica debe realizarse en forma continua y no al término de períodos determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas. Esperar el fin de año, por ejemplo, para realizar la evaluación estratégica, podría ser demasiado tarde para solucionar problemas.

### **2.30 Facilitador**

Es quien debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, que le permitan diseñar, ejecutar y evaluar proceso de enseñanza-aprendizaje, con un conocimiento objetivo del sujeto que aprende, del medio en que actúa, para propiciar la formación integral de sus estudiantes y actores locales.

### **2.31 Fundamentación Legal**

Art.228 De la Constitución Política de la República que consagra la autonomía económica y administrativa de los municipios.

Art.230 De la Constitución Política de la República, que los Concejos Municipales cuidarán la aplicación eficaz de los principios de autonomía, descentralización administrativa y participación ciudadana.

## 2.32 HIPOTESIS

**Las actividades que vienen desempeñando los funcionarios del Ilustre Municipio de Chinchipe no se enmarcan dentro de un proceso de planificación local como estrategia de efectivizar la administración Pública y de ejercer una buena Gerencia Social.**

### 2.32.1 Variables

Para el trabajo referido a la evaluación de desempeño de la Administración y Gestión Pública de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Chinchipe, se han considerado dos variables:

**Independiente.** Evaluación de Desempeño a los funcionarios del Ilustre Municipio de Chinchipe, provincia de Zamora Chinchipe

La Evaluación de Desempeño es el proceso mediante el cual, nos permite conocer e identificar hasta que punto las competencias o actividades de cada funcionario se logran cumplir.

**Dependiente.** Administración y Gestión Pública

La Administración y Gestión Pública es el proceso mediante el cual la organización direcciona y ejerce control del trabajo de los miembros de la institución y de gestionar y administrar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **3. 1 Diseño metodológico**

En todas las actividades humanas interviene el proceso de investigación, la misma que se encausa a buscar soluciones a diversos problemas de la sociedad.

El propósito fundamental es encontrar alternativas a varias interrogantes, mediante un proceso científico. Por este motivo, en este proyecto de tesis se presenta una metodología para lograr con mucha precisión: recolectar, presentar y analizar los datos requeridos, remitirse a las técnicas de investigación, como observación, entrevista, encuesta, consultas bibliográficas e Internet, que nos permitirá tener una visión general sobre la temática a estudiarse.

Es precisamente, en el marco metodológico, donde se establece la realización de un estudio sobre diversas técnicas de investigación científica que van destinadas a sustentar la necesidad de enrumbar de mejor manera el proceso de ejecución del plan de capacitación a los funcionarios municipales en lo concerniente a la planificación y gerencia social.

Esta investigación se inscribe dentro de la modalidad especial de un proyecto factible que se orienta a la elaboración de una propuesta de programas de refuerzo específico cuya finalidad es solucionar los problemas, requerimientos y necesidades de los funcionarios municipales, como de la ciudadanía de I cantón Chinchipe.

Un proyecto factible, comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas,

requerimientos o necesidades de grupos sociales. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.<sup>26</sup>

En relación a la naturaleza del estudio, el nivel o tipo de investigación es descriptiva y correlacional consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. En la investigación descriptiva y correlacional, aun cuando no se formulen hipótesis, se debe operacionalizar los objetivos a través de la variable independiente.<sup>27</sup>

## **3.2 Población y Muestra**

### **3.2.1 Población**

En toda población de estudio se considera a la totalidad de las instituciones y actores sociales que intervienen en el proceso de investigación prevista. Su denominador común son las características similares que forman una realidad a indagar.

Partiendo de estas características, la población objetivo es la Municipalidad de Chinchipe, que de acuerdo al análisis realizado, tiene una staff de 48 funcionarios/as.

---

<sup>26</sup> Manual de Trabajos de Grado de Yépez, E., (...) p.4

<sup>27</sup> Andino, P. (2000), Elaboración del Proyecto de Investigación, p 28

### 3.2.2 Muestra

La muestra estadística es el subconjunto representativo de una población universo, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, y cada uno de los cuales es un elemento del universo.<sup>28</sup>

La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población

### 3.2.3 Diseño muestral para el levantamiento de información a funcionarios municipales y ciudadanía en general.

La población objeto del estudio se la realizará en los siguientes estratos:

NIVELES	INTEGRANTES	NÚMERO DE ENCUESTAS
A.- Nivel Legislativo	Concejales	5
B.- Nivel Ejecutivo	Alcalde	1
C.- Nivel Asesor	Procurador Síndico	1
D.- Nivel Auxiliar o de Apoyo	Jefatura de Personal y la Secretaría General.	5
E.- Nivel Operativo	Departamento Financiero	13
	Departamento de Obras Públicas	8
	Justicia Policía y Vigilancia	4
	Departamento de Educación y Cultura Municipal	5
	Departamento de Agua Potable y Alcantarillado	3
	Departamento de Desarrollo Sustentable Municipal	3
	Secciones Departamentales	
Usuarios	varios	50
<b>TOTAL</b>		<b>98</b>

<sup>28</sup> Moran (1991), p.108

Esto determina que implementaremos un total de 98 encuestados/as. La validez del estudio se la realizará mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con la prueba piloto. Para el procesamiento y análisis se utilizará la estadística descriptiva, toda vez que se hace hincapié en el aspecto crítico y propositivo para el desarrollo local, donde se establece una relación dinámica entre el problema, los objetivos, las preguntas directrices, el marco teórico, las variables, junto con las conclusiones y recomendaciones. La investigación determina como la Planificación Estratégica Institucional está incidiendo en la calidad de los servicios municipales brindados a la colectividad, así como también a la cogestión y ejecución de programas y proyectos, a fin de lograr el desarrollo integral del cantón Chinchipe.

Descriptores: Planificación Estratégica Institucional, Administración, Gestión Pública y Gerencia Social.

### **3.2.4 Instrumentos de Recolección de Datos**

Se emplearán instrumentos como el cuestionario, cartografía cámara fotográfica, entre otros que permitirán recolectar la información necesaria para alcanzar los fines propuestos.

Luego del diseño y adaptación de los instrumentos, antes de su aplicación a la población seleccionada, se la someterá a pilotaje, para determinar su confiabilidad.

Menciona que “la confiabilidad es la capacidad de un instrumento de registrar los mismos resultados en las mismas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones.”<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Busot, (1991), p 108



### **3.3 Procedimiento de la Investigación**

#### **3.3.1 Estrategia de levantamiento**

Para garantizar aleatoriedad y representatividad de la encuesta, en el levantamiento de información se utilizarán formularios previamente impresos, la estrategia de entrevistas consiste en visitar personalmente el municipio de Chinchipe y departamentos o dependencias, así como visitas domiciliarias, o en lugares públicos donde se encuentra la población objetivo.

#### **3.3.2 Procesamiento y análisis**

#### **3.3.3 La codificación y obtención de la base de datos**

Se procederá al levantamiento de información, luego se tabulara y procesará la información obtenida.

Con los resultados obtenidos se establecerán recomendaciones y conclusiones, que servirán para reconocer la seriedad del estudio y realizar las propuestas de reforzamiento específico.

## CAPITULO IV RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

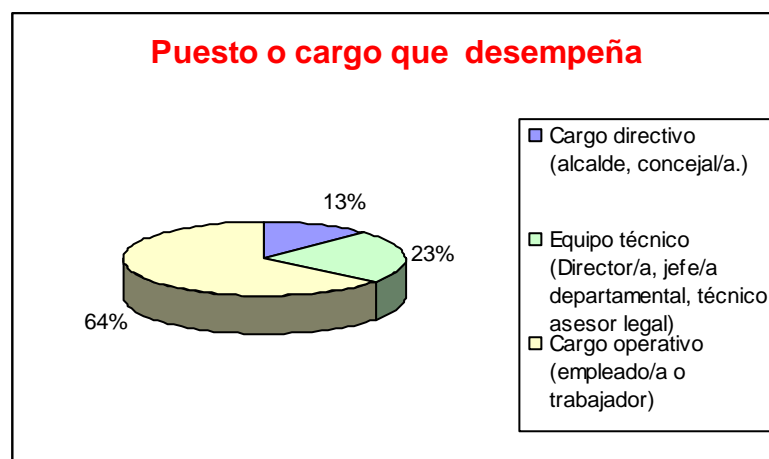
#### 4.1.1 ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS FUNCIONARIOS/AS DEL MUNICIPIO DE CHINCHIPE

1.- En la actualidad en qué puesto o cargo se desempeña en la Municipalidad de Chinchipe?

**CUADRO 1:**

<b>Puesto o cargo que desempeña</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Cargo directivo (alcalde, concejal/a.)	6	12.50%
Equipo técnico (Director/a, jefe/a departamental, técnico asesor legal)	11	22.91%
Cargo operativo (empleado/a o trabajador)	31	64.59%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 1:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

#### **Análisis**

De acuerdo al presente análisis se pudo determinar que el 64% de funcionarios/as municipales se desempeñan como empleado/a o trabajador, es decir, en la parte operativa, el 23% como Director/a, jefe/a departamental, técnico/a y asesor legal, esto es en la parte técnica y

solamente el 13% se desempeña en el cargo de alcalde y concejales/as que representa la parte gerencial, Cabe indicar que todo el estaf de funcionarios municipales es de 48, calificándolo de un municipio pequeño.

2.- Qué tiempo viene trabajando para el municipio?

**CUADRO 2:**

Tiempo en el que viene trabajando para el municipio	F	%
Menos de un año.	3	6.25%
Un año á dos	7	14.58%
Dos y más	38	79.17%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 2:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

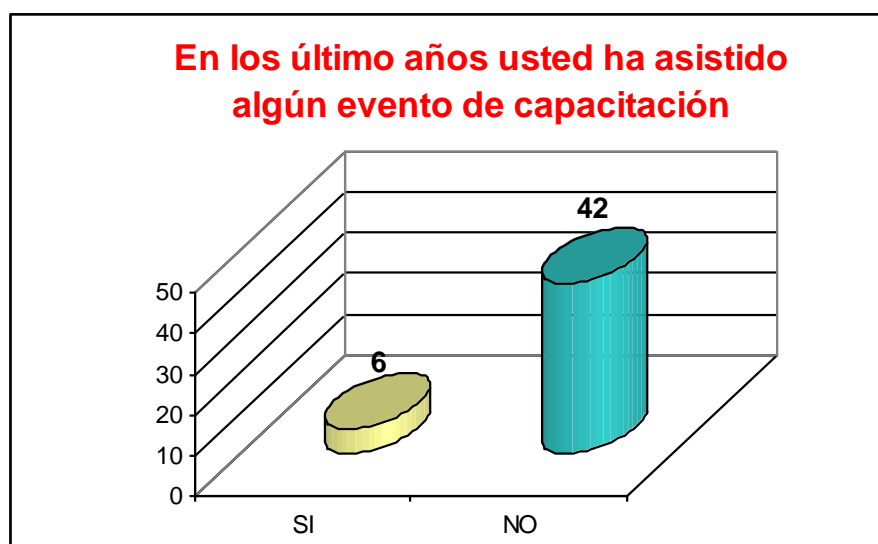
Del total de los/as encuestados/as se identifica que el 79.17% de funcionarios/as municipales trabaja dos años y más en la municipalidad, un año a dos el 14.58% y solamente el 6.25% menos de un año, notándose así, que la mayoría es personal que tiene la suficiente experiencia para realizar las acciones que desempeña y opera la municipalidad de Chinchipe.

3.- En los último años usted ha asistido algún evento de capacitación especialmente de planificación o gerencia social?

**CUADRO 3:**

En los último años usted ha asistido algún evento de capacitación	F	%
SI	6	12.50%
NO	42	87.50%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 3:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede visualizar que el 87.50% de los encuestados afirman que no han recibido capacitación alguna en el último año y solamente el 12.50% han recibido capacitación, notándose así el desinterés por parte de las autoridades municipales competentes encargados del crecimiento personal de los funcionarios municipales.

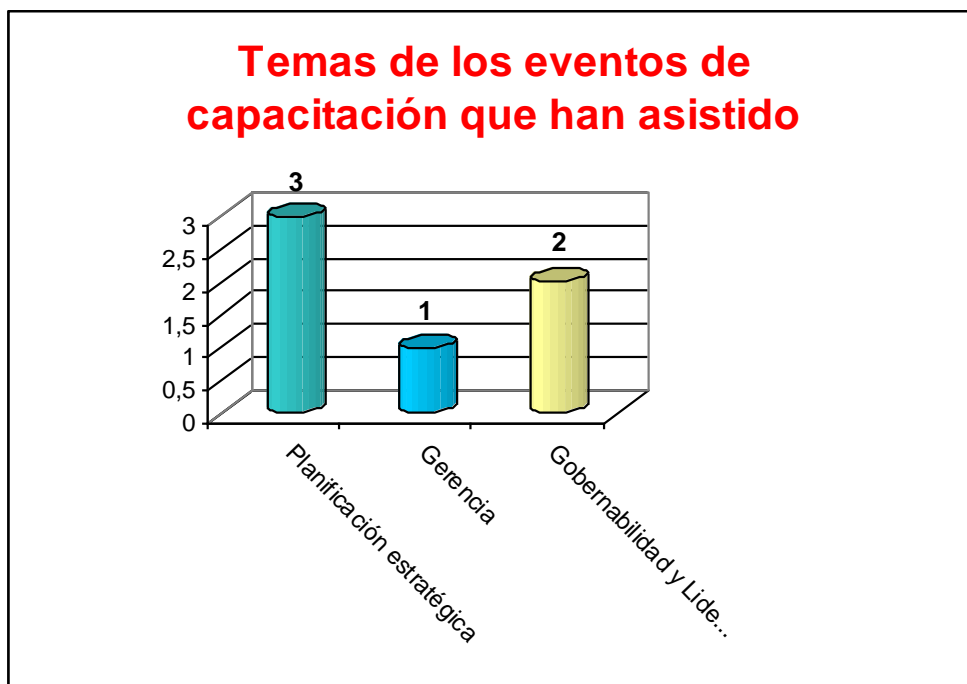
Esto puede influir en la gestión y funcionalidad de la municipalidad.

Si la respuesta es si:

**CUADRO 4:**

<b>Temas de los eventos de capacitación que han asistido</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Planificación estratégica	3	50.00%
Gerencia	1	16.67%
Gobernabilidad y Liderazgo	2	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 4:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

De los/as encuestados que afirman que si han recibido capacitación durante este último año podemos determinar que el 50.00% lo han hecho en planificación estratégica, el 33.33% en gobernabilidad y liderazgo y solamente el 16.67% en gerencia.

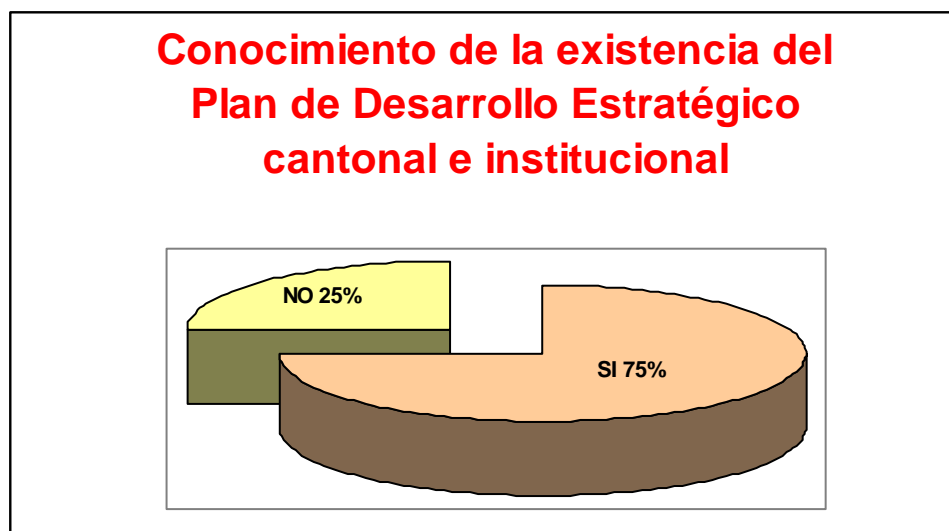
Si bien es cierto que es muy limitado el número de personas que han recibido capacitación, estos no han podido replicar lo aprendido al resto del equipo municipal.

4.- Conoce usted si el cantón o el municipio tiene un Plan de Desarrollo Estratégico cantonal e institucional?

**CUADRO 5:**

<b>Conocimiento de la existencia del Plan de Desarrollo Estratégico cantonal e institucional</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	36	75.00%
NO	12	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 5:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

En lo que respecta al conocimiento a que si el cantón o el municipio cuentan con un Plan de Desarrollo Estratégico cantonal o institucional, se pudo identificar que el 75% si conoce la existencia de esta herramienta importante de planificación y solamente el 25% no lo conoce.

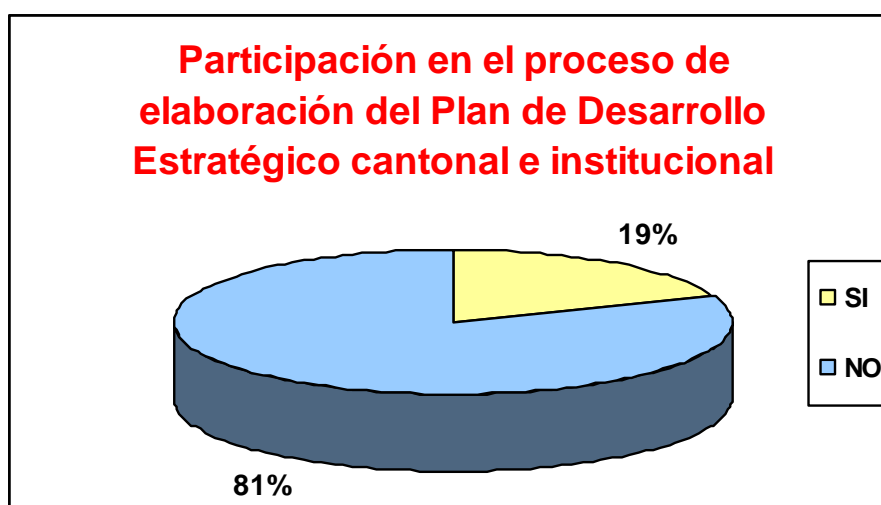
Esto influye en gran medida en el desempeño institucional, especialmente para la implementación de programas y proyectos.

5. Participo usted en este proceso?

**CUADRO 6:**

<b>Participación en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico cantonal e institucional</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	9	19.00%
NO	39	81.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 6:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

Si bien es cierto que el Cantón cuenta con un Plan de Desarrollo Cantonal y un Plan Estratégico Institucional, el 81% de los encuestados afirman no haber participado en la formulación de los mismos y solamente el 19% afirman que sí.

Entonces se hace imperiosa la necesidad de socializar a los involucrados estos procesos de planificación local.

6.- Usted planifica y evalúa las actividades institucionales y su desempeño?

**CUADRO 7:**

Planificación y evaluación de actividades institucionales y desempeño	F	%
SI	25	52.00%
NO	23	48.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 7:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

Siendo la evaluación un proceso de obtener información y usarla para formar juicios que a su vez se utilizarán en la toma de decisiones para el desempeño efectivo, podemos determinar que el 52% si programa y evalúa las actividades y solamente el 48% no lo hace.



Si la respuesta es si, para qué tiempo?

**CUADRO 8:**

Periodo para el que planifica	F	%
Cada día	10	40.00%
Para una semana	5	20.00%
Para un mes	5	20.00%
Para un trimestre	1	4.00%
Para un semestre	0	0%
Para un año	4	16.00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 8:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

De los/as encuestados/as que afirman que si programan las actividades y que les corresponde el 52% de acuerdo a los siguientes espacios: cada día el 40.00%, para una semana y para un mes el 20.00%, Para un año el 16.00% y para un trimestre el 4.00% y en forma semestral el 0%.

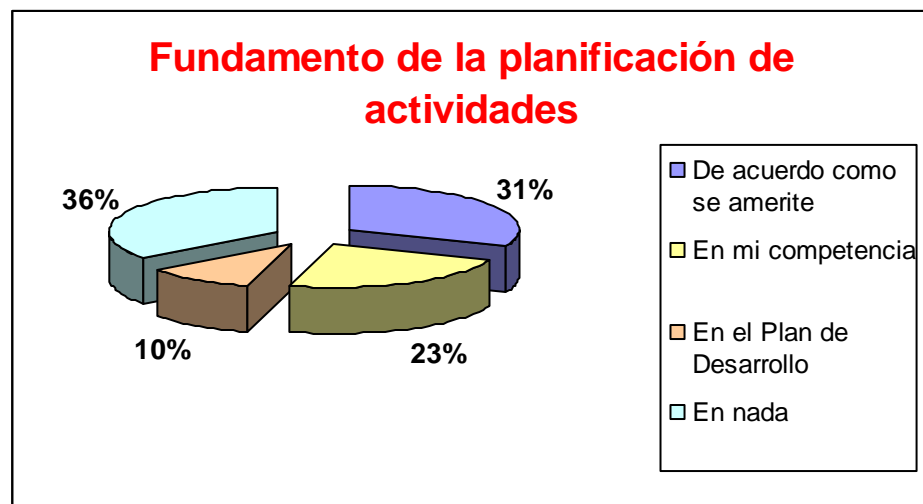
Se identifica claramente que la programación solamente es a corto plazo, casi inmediata, notándose así que la planificación operativa anual es casi nula, cuando debería ser esta la que guíe las acciones municipales durante determinado año de gestión, es decir el Plan Operativo Anual (POA).

7.- En qué se basa su planificación?

**CUADRO 9:**

<b>Fundamento de la planificación de actividades</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
De acuerdo como se amerite	15	31.25%
En mi competencia	11	22.91%
En el Plan de Desarrollo	05	10.42%
En nada	17	35.42%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 9:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

De acuerdo al análisis realizado se puede determinar que el 36%, no planifica las actividades, el 31% planifica de acuerdo como se ameriten las circunstancias, es decir, en forma imprevista, el 23% de acuerdo al rol o competencia que solamente le corresponde, y solamente el 10% en base a el Plan de Desarrollo, o sea bajo criterio sostenible,

8.- Contribuye la planificación municipal a la participación ciudadana en ejecución de programas y proyectos?

**CUADRO 10:**

<b>Contribución de la planificación municipal a la participación ciudadana</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	15	31.00%
NO	33	69.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 10:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

En lo que respecta al involucramiento de la sociedad civil por parte de la municipalidad para la ejecución de programas y proyectos, se pudo determinar que el 69% asegura que no se involucra a la ciudadanía o actores locales y solamente el 31% afirma que sí.

9.- Cree usted que los funcionarios/as municipales ejercen un buen liderazgo y gerencia social dentro del desarrollo del cantón?

**CUADRO 11:**

<b>Los/as funcionarios/as municipales ejercen un buen liderazgo y gerencia social dentro del desarrollo del cantón</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	16	33.00%
NO	32	67.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 11:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

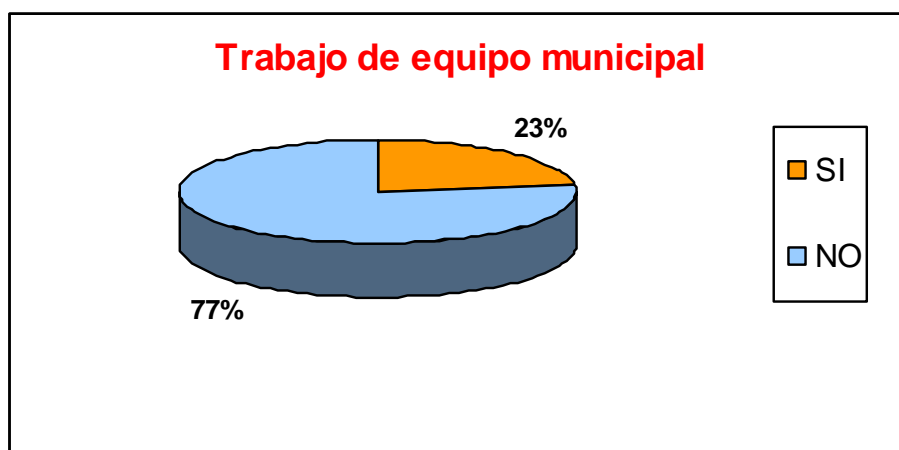
Respecto a la presente pregunta, se pudo determinar que el 67% de los/as funcionarios/as no ejercen un buen liderazgo y gerencia social dentro del desarrollo del cantón y solamente el 33% determinó que si se ejerce un buen liderazgo y gerencia social.

10.- En el municipio existe un buen trabajo de equipo?

**CUADRO 12:**

Trabajo de equipo municipal	F	%
SI	11	23.00%
NO	37	77.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 12:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

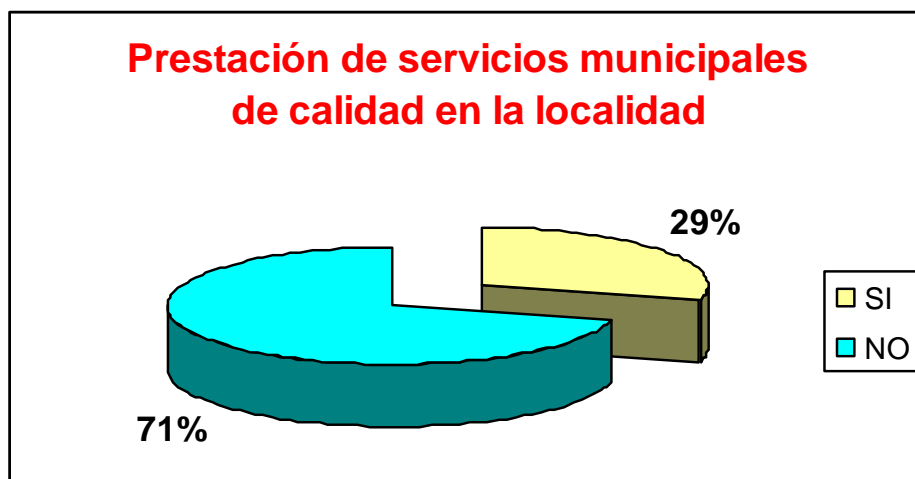
Con respecto al trabajo en equipo en la municipalidad, se determinó que el 77% afirma que no existe un buen trabajo en equipo y solamente el 23% determinó que sí, como se puede evidenciar las actividades son individuales y no colectivas como debería ser lo correcto.

11.- Cree usted que el municipio brinda servicios de calidad a la ciudadanía?

**CUADRO 13:**

<b>Prestación de servicios municipales en la localidad</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	14	29.00%
NO	34	71.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 13:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

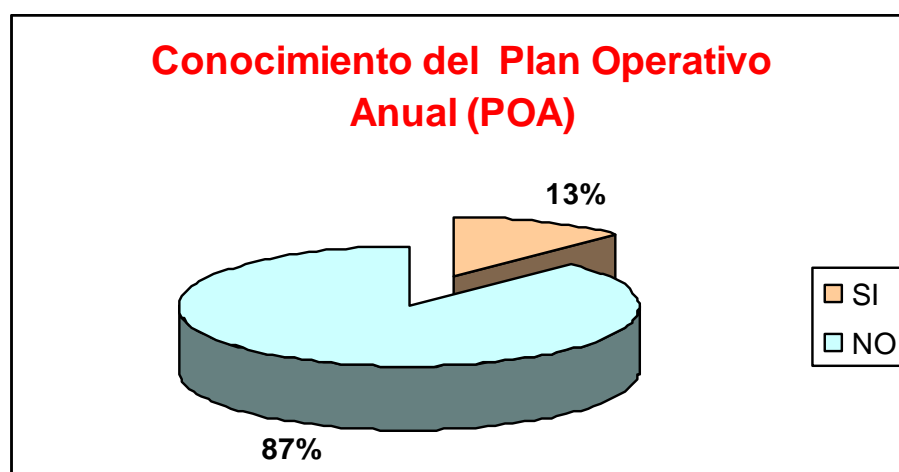
El desarrollo y progreso de un cantón se determina por la ejecución de proyectos sociales y por brindar servicios de calidad, de acuerdo a esto se puede determinar que el 71% de los/as encuestados/as afirman que no se da un buen servicio por parte del municipio a los ciudadanos/as del cantón y solamente el 29% afirman que si.

12.- Conoce usted acerca del Plan Operativo Anual y si lo aplica?

**CUADRO 14:**

<b>Conocimiento del Plan Operativo Anual (POA)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	6	13.00%
NO	42	87.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 14:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

El Programa Operativo Institucional, POI, es un componente del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, que permite operativizar los objetivos, políticas y metas propuestas en la gestión local a corto mediano y largo plazo, constituye la base para la formulación del Presupuesto Anual y es un marco de referencia para la toma de decisiones y la oportunidad del uso de los recursos locales, pese a esto el 87% afirma

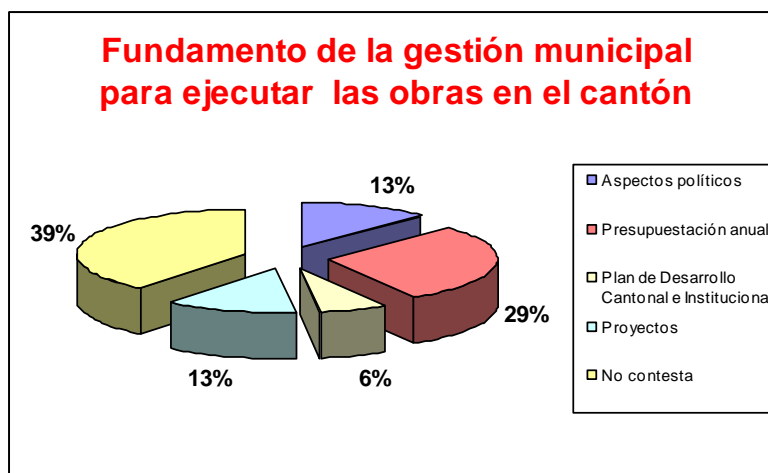
que no conoce sobre esta herramienta importante de planificación y solamente el 13% si la conoce y lo aplica en su programación.

13.- En que se fundamenta la gestión municipal para realizar las obras en su cantón?

**CUADRO 15:**

<b>Fundamento de la gestión municipal para ejecutar las obras en el cantón</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Aspectos políticos	6	13.00%
Presupuestación anual	14	29.00%
Plan de Desarrollo Cantonal e Institucional	3	6.00%
Proyectos	6	13.00%
No contesta	19	39.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 15:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

La gestión se refiere al conjunto de procedimientos que se utilizan en forma periódica para valorar los méritos de un plan, programa o proyecto, y proveer información acerca de sus objetivos, actividades impacto, costos y satisfacción de los clientes en forma democrática y participativa, con este enunciado el 39% no respondió esta pregunta, el 29% en base al



presupuesto asignado al municipio, el 13% en base a compromisos políticos y en base a proyectos y solamente el 6% en base al Plan de Desarrollo Cantonal e Institucional.

14.- Conoce Usted qué es la Gerencia Social, la resolución de conflictos y la planificación?

**CUADRO 16:**

<b>Conocimiento de la Gerencia Social, la Resolución de Conflictos y la Planificación</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	10	23.00%
NO	34	77.00%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 16:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### **Análisis**

Respecto al tema de la Gerencia Social, la resolución de conflictos y la planificación los encuestados pudieron determinar que el 77% no conocen acerca de estos temas importantes dentro del desarrollo y solamente el 23% contestaron que si conocen acerca del tema

Si la respuesta es si, podría usted emitir un concepto breve acerca de estos temas?

### **Análisis**

De los funcionarios/as que afirman que si conocen se pudo definir la siguiente conceptualización:

**El gerente** es la persona responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración (planificación, organización, dirección y control), en el desarrollo de sus relaciones, para alcanzar sus metas.

Es el que dirige los procesos y lleva la firma en una sociedad o Institución, con arreglo a su constitución.

**La resolución de conflictos** es la solución de determinados problemas y que tienen un principio y una solución.

**La planificación** es el proceso mediante el cual se determinan ciertas actividades para ser cumplidas en cierto tiempo.

#### **4.1.2 ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS/AS USUARIOS/AS DEL MUNICIPIO DE CHINCHIPE (POBLACIÓN EN GENERAL).**

1.- ¿Cree usted que existe un buen equipo de trabajo en el interior del municipio y que el personal es muy competitivo?.

#### **CUADRO 17:**

<b>Equipo de trabajo del municipio y personal competitivo</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	29	58
NO	21	42
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### **GRÁFICO 17:**



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

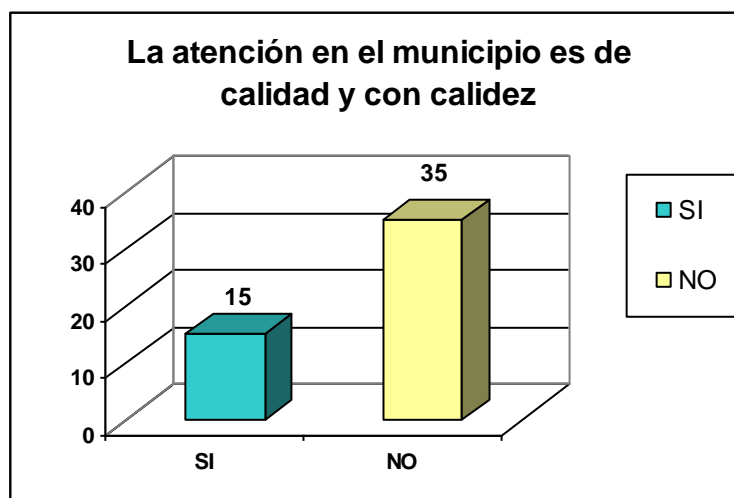
Respecto a esta pregunta se pudo determinar que el 58% manifestaron acerca de que si existe un buen equipo de trabajo en el interior del municipio y que el personal es muy competitivo mientras que el 42% contestaron que no.

2.- ¿La atención en el municipio es de calidad y con calidez?.

### CUADRO 18:

La atención en el municipio es de calidad y con calidez	F	%
SI	15	30
NO	35	70
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 18:



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
 Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

En lo referente a que si la atención en el municipio es de calidad y con calidez, el 70% los encuestados pudieron determinar que no y el 30 % contestaron que si, lo que significa que hay que trabajar respecto a la atención del usuario/a.

3.-¿Cada problema del ciudadano es resuelto con esmero por el personal municipal?.

### CUADRO 19:

Capacidad de resolución de los problemas ciudadanos	F	%
SI	10	20
NO	40	80
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 19:



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

De acuerdo a los encuestados en lo referente a que si cada problema del ciudadano/a es resuelto con esmero por el personal municipal, se pudo determinar que el 80% expresa que no y solamente el 20% contestaron que si. Esto permite conocer e identificar que falta mucho por hacer en lo que tiene que ver con la resolución de conflictos y determinar una mejor planificación por parte de los/as funcionarios/as

4.-¿Los jefes de cada departamento son personas capaces y competitivos?.

### CUADRO 20:

Jefes departamentales capaces y competitivos	F	%
SI	28	56
NO	22	44
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 20:



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

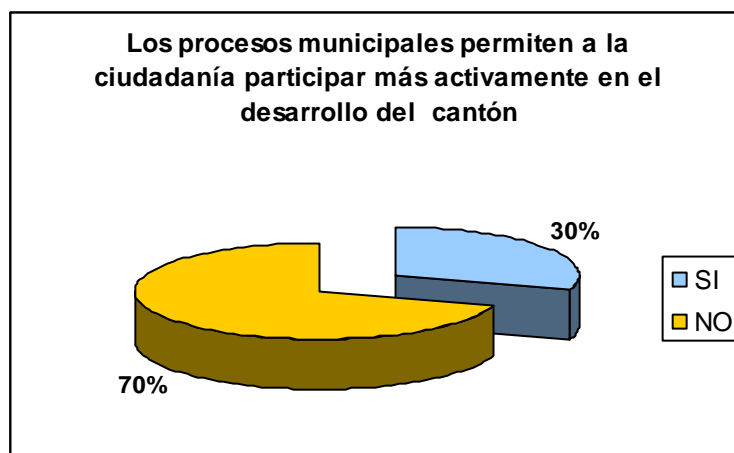
Del análisis realizado en lo referente a que los jefes de cada departamento son personas capaces y competitivos el 56% de los encuestados pudieron afirmar que los jefes y directores no asumen sus competencias como es debido, mientras que el 46% contestaron que si. Siendo el Talento humano en una institución u organización la parte fundamental para el desarrollo de esta, el municipio debería invertir en el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades profesionales a través del Departamento de Recursos Humanos.

5.-¿La municipalidad permite a la ciudadanía participar más activamente y en consenso en el desarrollo del cantón?

### CUADRO 21:

Los procesos municipales permiten a la ciudadanía participar más activamente y en consenso en el desarrollo del cantón.	F	%
SI	15	30
NO	35	70
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 21:



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

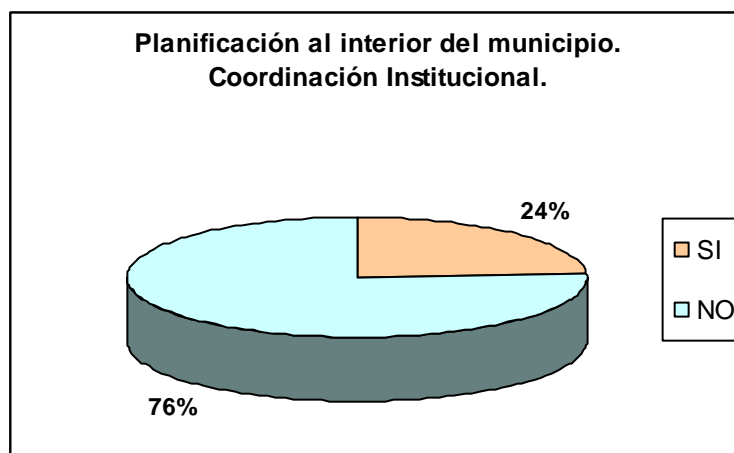
De acuerdo a esta pregunta en la que se enuncia a que si la municipalidad permite a la ciudadanía participar más activamente y en consenso en el desarrollo del cantón, se pudo determinar que el 70% no participa y solamente el 30% contestaron que si. La municipalidad a través del Concejo debería implementar políticas y estrategias en la que se involucre a la sociedad civil representada por las Mesas de Concertación Ciudadana y el Comité de Desarrollo en la elaboración y ejecución de propuestas de desarrollo local.

6.-¿Cree usted que existe una buena planificación al interno del municipio?

### CUADRO 22:

Planificación al interior del municipio. Coordinación Institucional.	F	%
SI	38	24
NO	12	76
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 22:



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

Respecto al tema de la planificación al interno del municipio, se pudo determinar que el 76% no cree que existe una verdadera planificación y solamente el 24% contestaron que si.

En el accionar y en lo interno del municipio se ve reflejada la falta de planificación y coordinación, por lo que se debería ordenar de una mejor manera y fortalecer la planificación institucional.

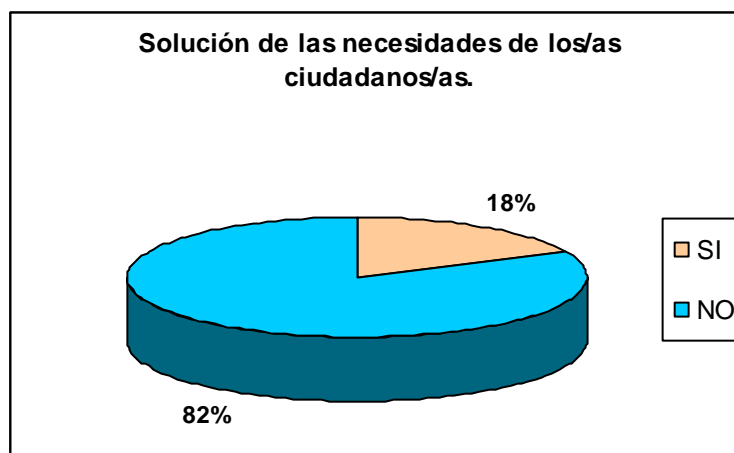
7.-¿El municipio logra resolver los problemas de los ciudadanos/as?

### CUADRO 23:

Solución de las necesidades de los/as ciudadanos/as.	F	%
SI	9	18
NO	11	82
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 23:





Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

En lo referente a que el municipio logra resolver los problemas de los ciudadanos/as, el 82% los encuestados pudieron determinar que no se les soluciona sus problemas y solamente el 18% contestaron que si.

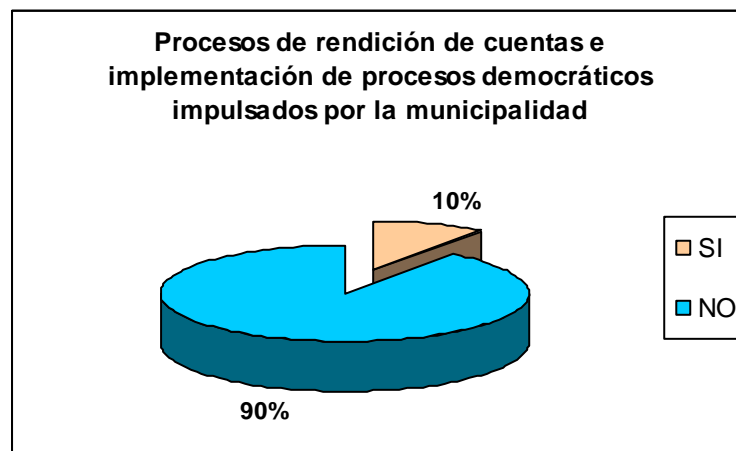
Los ciudadanos no se encuentran representados a través del municipio, pues este no logra satisfacer las demandas más sentidas.

8.-¿La Municipalidad ejerce un sistema de rendición de cuentas y procesos democráticos?

### CUADRO 24:

Procesos de rendición de cuentas e implementación de procesos democráticos impulsados por la municipalidad	F	%
SI	5	10
NO	45	90
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 24:



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

En lo concerniente a que si la Municipalidad ejerce un sistema de rendición de cuentas y procesos democráticos, el 90% de los encuestados pudieron determinar que no y solamente el 10% contestaron que si.

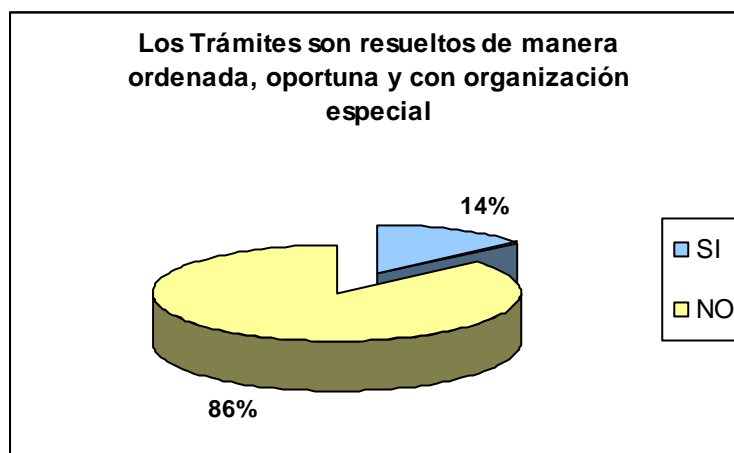
En la acción del Municipio no existe un proceso de rendición de cuentas a la ciudadanía, por lo que el municipio debería democratizar la función municipal a través de la implementación de: procesos de participación ciudadana, presupuestación participativa, veeduría y contraloría social. De estos procesos existen bastantes experiencias exitosas para citar un caso el Municipio de Cotacachi, Nabón etc.

9.- ¿Los trámites son resueltos de manera ordenada, oportuna y con organización especial?

### CUADRO 25:

Los trámites son resueltos de manera ordenada, oportuna y con organización especial	F	%
SI	7	14
NO	43	86
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 25:



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

Con respecto a esta pregunta el 86% determinan que los trámites no son resueltos de manera ordenada, oportuna y con organización especial y solamente el 14% contestaron que si.

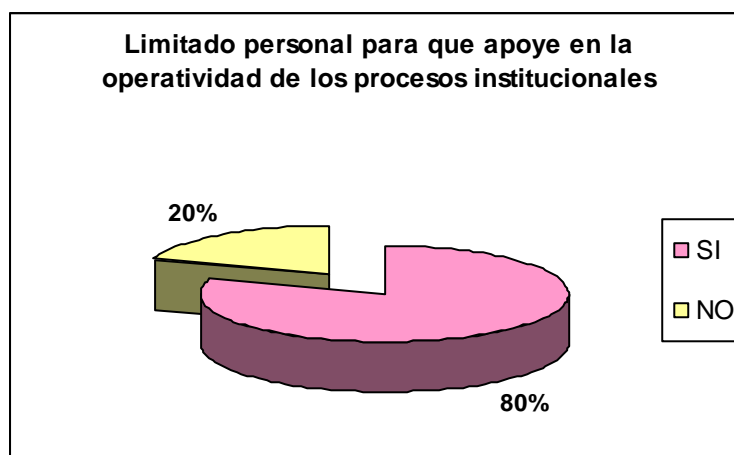
Esto tiene que ver mucho con la planificación de actividades que desempeña cada funcionario del municipio y de acuerdo a cada competencia.

10.- ¿Falta personal que realicen ciertas funciones y el municipio pueda resolver pronto cada trámite?

### CUADRO 26:

Limitado personal para que apoye en la operatividad de los procesos institucionales	F	%
SI	40	80
NO	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## GRÁFICO 26:



Fuente: Ilustre Municipio de Chinchipe  
Elaborado: Investigador-2007

### Análisis

Respecto a la falta de personal que realicen ciertas funciones y el municipio pueda resolver pronto cada trámite se pudo determinar que el 80% manifiesta que si, que en realidad falta personal para operativizar la administración municipal, mientras que solamente el 23% contestaron que no.

En este aspecto se debería evaluar el desempeño y ajustar algunas competencias para redistribuir las funciones municipales y solamente en caso de que fuera necesario contratar más personal. Lo importante no es burocratizar más el municipio.

### 4.2 Confrontación de objetivos

En el desarrollo de la investigación se tuvo siempre los objetivos generales “Evaluar la administración y gestión pública de los servidores municipales del Ilustre Municipio del cantón Chinchipe en base al Plan Estratégico Institucional, a fin de conocer la labor que este viene desempeñando a favor de los habitantes del cantón”.

“Elaborar una propuesta de refuerzo específico con talleres de capacitación dirigido a los miembros del concejo, directores, jefes departamentales empleados y trabajadores, con el propósito de mejorar la calidad del servicio municipal”.

Los objetivos específicos se han cumplido porque se ha logrado determinar la evaluar el cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Operativo Anual.

Analizar los resultados de la investigación para proponer alternativas de desarrollo local.

Determinar las necesidades de los miembros del concejo, directores, jefes departamentales, empleados y trabajadores del municipio para aportar con alternativas de solución.

Diseñar talleres de refuerzo específico en: gerencia social, estrategias metodológicas para un desempeño efectivo.

Con esta investigación estoy contribuyendo a mejorar el desempeño de la Ilustre Municipalidad de Chinchipe y mejorar las condiciones de vida de las familias del cantón Chinchipe.

#### **4.3 Confrontación de hipótesis**

Para la ejecución de la presente tesis de investigación titulada

**“EVALUACIÓN: DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL**

**ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CHINCHIPE DURANTE EL PERIODO 2003-2006, Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REFUERZO ESPECÍFICO A TRAVÉS DE TALLERES DE CAPACITACIÓN A LOS MISMOS DURANTE EL AÑO 2007, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES”**

En primer lugar se procedió a la elaboración de las encuestas tomando una muestra de 48 funcionarios/as del Ilustre Municipio de Chinchipe que determina el 100% de la muestra, así como también se tomo 50 encuestas a ciudadanos/as del cantón, mismas que una vez aplicadas, tabuladas y analizadas me han permitido contextualizar la problemática a investigar y determinar que la hipótesis planteada ***“las actividades que vienen desempeñando los funcionarios del Ilustre Municipio de Chinchipe no se enmarcan dentro de un proceso de planificación local como estrategia de efectivizar la administración Pública y de ejercer una buena Gerencia Social*** se comprueba.

Esto lo puedo afirmar porque el de acuerdo a los resultados obtenidos se puede visualizar que el 87.50% de los encuestados afirman que no han recibido capacitación alguna en el último año.

En lo que respecta al la participación en la elaboración del Plan de Desarrollo Cantonal y un Plan Estratégico Institucional, el 81% de los encuestados afirman no haber participado en la formulación de los mismos.

El 48% no planifica y evalúa las actividades institucionales y su desempeño.

En lo que respecta a la planificación individual se pudo determinar que el 36%, no planifica las actividades,

En lo referente a si la planificación municipal contribuye a la participación ciudadana en ejecución de programas y proyectos, se pudo determinar que el 69% asegura que no se involucra a la ciudadanía o actores locales en las acciones municipales

En cuanto a que los funcionarios/as municipales ejercen un buen liderazgo y gerencia social dentro del desarrollo del cantón, se pudo determinar que el 67% de los/as funcionarios/as no ejercen un buen liderazgo y gerencia social dentro del desarrollo del cantón.

En la interrogante planteada a que si en el municipio existe un buen trabajo de equipo, se determinó que el 77% afirma que no existe un buen trabajo en equipo.

En cuanto a que si el municipio brinda servicios de calidad a la ciudadanía se puede determinar que el 71% de los/as encuestados/as afirman que no se da un buen servicio y atención por parte del municipio a los ciudadanos/as del cantón

Siendo el Programa Operativo Institucional, POI, es un componente del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, que permite operativizar los objetivos, políticas y metas propuestas en la gestión local a corto mediano y largo plazo, constituye la base para la formulación del Presupuesto Anual y es un marco de referencia para la toma de decisiones y la oportunidad del uso de los recursos locales, pese a esto el 87% afirma que no conoce sobre esta herramienta importante de planificación.

La gestión se refiere al conjunto de procedimientos que se utilizan en forma periódica para valorar los méritos de un plan, programa o proyecto, y proveer información acerca de sus objetivos, actividades impacto, costos y satisfacción de los clientes en forma democrática y participativa, con este enunciado el 39% no respondió esta pregunta,

Con respecto al tema de la Gerencia Social, la resolución de conflictos y la planificación los encuestados pudieron determinar que el 77% no conocen acerca de estos temas importantes dentro del desarrollo

Considero que estos aspectos analizados servirán de fundamento para considerar planes y programas que fortalezcan el desempeño municipal, en procura de lograr el bienestar de la población del cantón Chinchipe.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES EN BASE AL CRITERIO DE LOS/AS FUNCIONARIOS/AS MUNICIPALES:**

Las conclusiones a las que he llegado, luego de haber culminado la investigación son las siguientes:

1. La Municipalidad de Chinchipe cuenta solamente con 48 funcionarios/as, esto lo denomina como un municipio pequeño, por tanto las rentas que percibe por parte del Estado son limitadas, lo que no le permite satisfacer las demandas locales, por esta razón los recursos deben ser bien administrados y optimizados.

Los gastos corrientes tienen que ser menores que los gastos de inversión si es posible cumplir con la regla 80-20, lo que permitirá que el Municipio satisfaga las necesidades de inversión social.

2. La mayoría del personal que trabaja en el Ilustre Municipio de Chinchipe tiene la suficiente experiencia para realizar las acciones que desempeña y opera la municipalidad.
3. Si bien es cierto que es muy limitado el número de personas que han recibido capacitación como parte esencial del crecimiento profesional, estos no han podido replicar lo aprendido al resto del equipo municipal, pese a que es un municipio pequeño.
4. En lo que respecta al conocimiento a que si el cantón o el municipio cuentan con un Plan de Desarrollo Estratégico cantonal o institucional, se pudo identificar que el la mayoría de

funcionarios/as si conoce la existencia de esta herramienta importante de planificación. Pero su acción no se fundamenta en estos procesos, Esto influye en gran medida en el desempeño institucional, especialmente para la implementación de programas y proyectos que vayan encaminados a satisfacer las demandas locales

5. Si bien es cierto que el Cantón cuenta con un Plan de Desarrollo Cantonal y un Plan Estratégico Institucional, la mayoría de los funcionarios/as afirman no haber participado en la formulación de los mismos.

Entonces se hace imperiosa la necesidad de socializar a los involucrados estos procesos de planificación local.

6. Siendo la evaluación un proceso de obtener información y usarla para formar juicios que a su vez se utilizarán en la toma de decisiones para el desempeño efectivo, podemos determinar que el 52% si programa y evalúa las actividades.
7. Los funcionarios/as en su mayoría afirman que si programan las actividades, pero en una forma improvisada, es decir, la planificación mensual, trimestral y anual POA es casi nula, cuando debería ser esta la que guíe las acciones municipales durante determinado año de gestión, es decir el Plan Operativo Anual (POA), que le permitiría a la municipalidad fijar la presupuestación anual.
8. Si bien es cierto que los/as funcionarios/as planifican, estos lo hacen de acuerdo como se ameriten las circunstancias, es decir,

en forma imprevista y no se lo hace en base a el Plan de Desarrollo, o sea con bajo criterio sostenible.

9. Para que exista un mayor sostenimiento del desarrollo local se debe involucrar a la sociedad civil en dichos procesos de desarrollo, pero la municipalidad no lo hace para la ejecución de programas y proyectos, lo que llega a determinar que en algunos casos la comunidad ni se enterada de alguna obra que se esta ejecutando o que se ha ejecutado.
10. El estudio ha permitido conocer que los/as funcionarios/as no ejercen un buen liderazgo, gerencia social y trabajo en equipo como política institucional, lo que hace que los servicios municipales en cierta forma sean deficientes y de mala calidad.
11. El Programa Operativo Institucional, POI, es un componente del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, que permite operativizar los objetivos, políticas y metas propuestas en la gestión local a corto mediano y largo plazo, constituye la base para la formulación del Presupuesto Anual y es un marco de referencia para la toma de decisiones y la oportunidad del uso de los recursos locales, pese a esto la mayoría de funcionarios/as afirman que no conoce sobre esta herramienta importante de planificación.
12. La gestión se refiere al conjunto de procedimientos que se utilizan en forma periódica para valorar los méritos de un plan, programa o proyecto, y proveer información acerca de sus objetivos, actividades impacto, costos y satisfacción de los clientes en forma democrática y participativa, pero en este aspecto la gestión municipal es casi nula.

13. Respecto al tema de la Gerencia Social, la resolución de conflictos y la planificación la mayoría de funcionarios/as municipales pudieron determinar que no conocen acerca de estos temas importantes dentro del desarrollo y del desempeño profesional.

## **5.2 CONCLUSIONES EN BASE AL CRITERIO LOS/AS USUARIOS/AS DEL MUNICIPIO DE CHINCHIPE (POBLACIÓN EN GENERAL).**

1. En el municipio si existe un buen equipo de trabajo y el personal es muy competitivo.
2. En el municipio la atención no es de calidad y con calidez, lo que significa que hay que trabajar respecto a la atención del usuario/a.
3. Los problemas del ciudadano/a no son resueltos con esmero por el personal municipal. Esto permite conocer e identificar que falta mucho por hacer en lo que tiene que ver con la resolución de conflictos y determinar una mejor planificación por parte de los/as funcionarios/as.
4. Los jefes de cada departamento no asumen sus competencias como es debido. Siendo el Talento humano en una institución u organización la parte fundamental para el desarrollo de esta, el municipio debería invertir en el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades profesionales a través del Departamento de Recursos Humanos.
5. La ciudadanía no participa activamente en consenso con el municipio en el desarrollo del cantón, La municipalidad a través del Concejo debería implementar políticas y estrategias en la que se involucre a la sociedad civil representada por las Mesas de

Concertación Ciudadana y el Comité de Desarrollo en la elaboración y ejecución de propuestas de desarrollo local.

6. La ciudadanía expresa que no existe una verdadera planificación en el interior del municipio. En el accionar y en lo interno del municipio se ve reflejada la falta de planificación y coordinación, por lo que se debería ordenar de una mejor manera y fortalecer la planificación institucional.
7. El municipio no logra resolver los problemas de los ciudadanos/as, Los ciudadanos no se encuentran representados a través del municipio, pues este no logra satisfacer las demandas más sentidas.
8. La Municipalidad no ejerce un sistema de rendición de cuentas y procesos democráticos dirigidos hacia la ciudadanía. En la acción del Municipio no existe un proceso de rendición de cuentas a la ciudadanía, por lo que el municipio debería democratizar la función municipal a través de la implementación de: procesos de participación ciudadana, presupuestación participativa, veeduría y contraloría social. De estos procesos existen bastantes experiencias exitosas para citar un caso el Municipio de Cotacachi, Nabón etc.
9. Los trámites no son resueltos de manera ordenada, oportuna y con organización especial por parte de los/as funcionarios/as municipales. Esto tiene que ver mucho con la planificación de actividades que desempeña cada funcionario del municipio y de acuerdo a cada competencia.

10. En el staff del municipio falta personal para que realicen ciertas funciones y el municipio pueda resolver pronto cada trámite. En este aspecto se debería evaluar el desempeño y ajustar algunas competencias para redistribuir las funciones municipales y solamente en caso de que fuera necesario contratar más personal. Lo importante no es burocratizar más el municipio.

### **5.3 RECOMENDACIONES EN BASE AL CRITERIO DE LOS/AS FUNCIONARIOS/AS MUNICIPALES:**

Las recomendaciones a las que he llegado y que se fundamentan, luego de haber culminado la investigación son las siguientes:

La generación de capacidades, sobre todo a nivel de líderes comunitarios locales es una condición básica de desarrollo y la base para asumir nuevas funciones a nivel local. Se trata de contar con capacidades técnicas de desarrollo, sostenibilidad de los procesos y planificación local. Lograrlo implica el manejo de herramientas en diversos ámbitos como es el fortalecimiento institucional a través de talleres de refuerzo específico en:

- Gerencia social.
- Desarrollo personal.
- Resolución de conflictos.
- Análisis y solución de problemas complejos.
- Trabajo en equipo.
- Competitividad y desarrollo local.
- Gestión competitiva.
- Liderazgo trascendente.
- Participación en la gestión pública.
- Evaluación de impactos.

- Programa operativo institucional, entre otros aspectos importantes.

Todo esto servirá de apoyo para elaborar, diseñar y gestionar procesos sostenibles y sustentables del desarrollo. Ya que a través de estos se potencializarán los talentos humanos, manejo de sistemas de información, planeación estratégica comunitaria, etc.

Dentro de las capacidades de este proceso planteado esta la de generar ingresos por fuera del presupuesto del municipio. Incluye la capacidad de determinar las alianzas estratégicas para el desarrollo. Así mismo se puede tomar como parte de la capacidad comunitaria, la asunción de nuevas competencias por parte de los líderes locales y funcionarios municipales.

El manejo de temas transversales que están en vigencia como género, generación, interculturalidad, y ambiente, requieren ser considerados mediante los logros en la participación, relaciones equitativas y reducción de las brechas de género y reconocimiento de la diversidad. Se debe evidenciar y valorar los intereses de niños/as, jóvenes, hombres, mujeres, adultos/as mayores y etnias; incorporando a estos enfoques la preocupación del ambiente y la sustentabilidad local, en la definición de los diversos proyectos propuestas y realizaciones.

Esta incorporación enriquece a los gobiernos locales tanto con la presencia de un nuevo modo de enfrentar las relaciones y recursos del desarrollo y oportunidades, como con las metodologías de trabajo actualizadas que se incorporan a través de estos temas.

El desarrollo de las comunidades no puede ser tal, sino se reconoce que el fortalecimiento comunitario tiene una dimensión local y

regional. Si bien los cantones y sus gobiernos son un espacio privilegiado de desarrollo, solamente prosperan cuando están articulados al espacio nacional. Lo local debe incorporarse a la reflexión sobre políticas públicas, nacionales y locales, para ser parte de una visión común de país.

Las capacidades que comunidades locales alternativas obtengan en: participación ciudadana, trabajo en equipo, visión y estrategias conjuntas, metodologías de planificación popular y participativa, rendición de cuentas, etc. son herramientas políticas claves para abordar los problemas del desarrollo y porque además cuentan con la ventaja de tener mayor presencia en la vida cotidiana de los/as ciudadanos / as.

#### **5.4 RECOMENDACIONES EN BASE CRITERIO LOS/AS USUARIOS/AS DEL MUNICIPIO DE CHINCHIPE (POBLACIÓN EN GENERAL).**

1. En el municipio hay que trabajar respecto a la atención del usuario/a.
2. Hay que trabajar mucho en lo que tiene que ver con la resolución de conflictos y determinar una mejor planificación por parte de los/as funcionarios/as.
3. El municipio debe invertir en el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades profesionales a través del Departamento de Recursos Humanos.
4. La municipalidad a través del Concejo debería implementar políticas y estrategias en la que se involucre a la sociedad civil representada por las Mesas de Concertación Ciudadana y el



Comité de Desarrollo en la elaboración y ejecución de propuestas de desarrollo local.

5. En el accionar y en lo interno del municipio se ve reflejada la falta de planificación y coordinación, así como los trámites no son resueltos con prontitud, por lo que se debería ordenar de una mejor manera y fortalecer la planificación institucional y delegar de mejor manera las funciones.
6. El municipio debería democratizar la función municipal a través de la implementación de: procesos de participación ciudadana, presupuestación participativa, veeduría y contraloría social. De estos procesos existen bastantes experiencias exitosas para citar un caso el Municipio de Cotacachi, Nabón etc. Que bien podrían adaptarse al gobierno local de Chinchipe. Se podría realizar una gira de observación costeadada por el municipio
7. El municipio debería evaluar el desempeño y ajustar algunas competencias para redistribuir las funciones municipales y solamente en caso de que fuera necesario contratar más personal, lo importante no es burocratizar más el municipio.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES/AS MUNICIPALES EN EL AÑO 2007, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES”**

#### **6.1 Justificación de la Propuesta**

En años recientes se ha tomado conciencia de que las políticas económicas nacionales aplicadas en la región no han sido exitosas al momento de corregir las desigualdades regionales al interior del país, ni de provocar niveles aceptables de crecimiento del empleo productivo.

Por su parte, las autoridades regionales o locales, amparadas políticamente por las corrientes descentralizadoras, comienzan a preocuparse por buscar fórmulas originales que, de a un lado y a su escala de intervención, palien los reveses de la crisis sobre todo desempleo en el área de su jurisdicción y, de otro, exploten inteligentemente sus recursos y potencialidades.

El tema de la descentralización y la relevancia local en la planificación social y económica ha sido asociada con una posible respuesta a la crisis económica y a los límites de los modelos de crecimiento vigentes hasta hace pocos años. La importancia del desarrollo económico local se empieza a reflejar en una discusión cada vez más frecuente sobre el papel que en él deben y pueden jugar los entes locales y sobre la interrelación que debe darse entre la acción estatal y los diversos agentes sociales que actúan a nivel local.

Se ha considerado oportuno, dentro del proceso de descentralización que, con distinto grado de maduración, se vive en América Latina, presentar un conjunto de reflexiones sobre el nuevo camino que aparentemente está tomando la política económica regional y al papel que en ella le corresponde cumplir al municipio. La finalidad detrás de esta es que de la misma puedan extraerse algunas conclusiones, que suficientemente contextualizadas en la vida propia de cada "dependencia municipal", animen dicho proceso.

Aún cuando son pocos los municipios, sobre todo los que han tenido la suficiente voluntad política, que han definido con rigor y aplicado una política económica regional, sí parece en cambio que el desarrollo económico regional va adoptando unos patrones comunes de funcionamiento en los distintos cantones, que en síntesis podrían ser definidos de la siguiente manera:

Presenciamos un alejamiento de los modelos nacionales que prevalecieron en las décadas anteriores al período de crisis económica de los años 70. Estos modelos, unas veces de corte neo clásico, y otras, siguiendo tipologías neokeynesianas o institucionalistas partían en su concepción, de normativas centrales que trataban de remediar los desequilibrios y las disparidades regionales a través de medidas redistributivas y compensatorias; tenían una marcada concepción "industrializadora", lo mismo que las políticas económicas nacionales. Como señala César Vallejo, la estrategia de desarrollo económico se enmarcaba en tres coordenadas: un sistema de administración centralista, un régimen piramidal de democracia representativa y un enfoque sectorial de los problemas. El motor del desarrollo era el gobierno central y el escenario, la nación segmentada en sectores.

El gobierno central era el que definía la política espacial a través del gasto en infraestructura física, buscando un balance entre regiones; era el que decidía cuántas ciudades y de qué tamaño debían haber; cuáles serían los polos de desarrollo. El municipio era influenciado verticalmente por diversos sectores y temáticas del desarrollo, cada una gobernada por cabezas diferentes en los distintos ministerios.

Desde el punto de vista de la planeación y de la actividad económica, social y política, el municipio era una "pluralidad" desintegrada.

Hay hoy en día la convicción de que el desarrollo desigual de los territorios al interior de un país depende más bien de fuerzas y corrientes internas y externas procedentes del entorno espacial, que de las disponibilidades de recursos naturales propios o de distantes impulsos destinados a crear actividad económica.

Empieza, entonces, a tener cuerpo la idea del desarrollo endógeno, entendiendo con ello que los procesos económicos y sociales, las actividades y relaciones que se dan dentro de un espacio territorial llámese a éste localidad, región, subregión; pueden y deben ser considerados como agentes de transformación.

La organización de un desarrollo económico local/regional exitoso, requiere de la iniciativa y co-responsabilidad de los actores sociales que actúan a este nivel para adaptar procesos de innovación, aprovechar las capacidades productivas de la población, aprovechar mercados nacionales e internacionales; en suma, para trabajar en torno a la construcción de un proyecto regional con identidad propia.

Otro elemento que se destaca es que para desencadenar un proceso de crecimiento de las economías locales, el proceso requiere ser esencialmente participativo, concertador y abierto. Se atestigua, de manera creciente, un reconocimiento de que el potencial de las personas es el activo más importante del desarrollo.

Surgen, por otro lado, procesos de colaboración y asociación entre sectores, entre sector público y privado, entre empresas, entre individuos, entre localidades, y entre éstas y los entes territoriales de mayor alcance.

La tarea de procurar el desarrollo económico local exige un esfuerzo y compromiso global de la sociedad e instituciones de todo orden.

En el aspecto específico de la promoción del desarrollo económico, por ahora, solo hay una toma de conciencia de que la escala intermedia, regional o local, esto permite una mejor adecuación entre las preferencias de los consumidores y la oferta de bienes y servicios. En el nivel operativo, sin embargo, todavía no se cuenta con una propuesta que, sustentada en la experiencia, guíe la aplicación de nuevos instrumentos de promoción económica y de desarrollo de los sectores productivos locales.

La preocupación por discutir el papel del Municipio como "promotor del desarrollo económico local: es nueva pero importante. Se busca desentrañar los mecanismos que el gobierno local tiene a su alcance para desencadenar una acción innovadora o modernizadora, sobre todo en el segmento más débil del aparato productivo; es decir, en las empresas de pequeña y mediana dimensión.

Los casos específicos discutidos en el seminario muestran que hay estrategias distintas que los gobiernos locales pueden adoptar para fortalecer la competitividad de la economía local. Pueden, a través de sus funciones clásicas facilitar, permitir, lubricar la acción del mercado, sin entrar en competencia con él, aunque sí para contribuir a una asignación más equitativa y eficiente de los recursos regionales y locales. La provisión de mejores servicios públicos puede crear un ambiente positivo para la actividad económica; la regulación de los mercados de tierras evita que se produzca un encarecimiento excesivo y especulativo de su precio; la simplificación de controles y regulaciones que afectan principalmente a las actividades de pequeña escala, entre otros.

La municipalidad de Chinchipe, sin embargo, también puede asumir un papel más específico y directo de promoción del desarrollo económico y puede servir de catalizador para favorecer la creación de una nueva atmósfera económica, a través de una planificación cuidadosa, la municipalidad analiza cómo su acción, dentro de la escala que le corresponde, puede aprovechar positivamente o prevenir los efectos negativos que pueden ocasionar los procesos de integración y descentralización en la sociedad; en el aparato productivo y empresarial; en la localización de la actividad económica; en el empleo.

La institución municipal ha iniciado un camino que puede llevarla a constituirse en un organismo clave para el desarrollo local y para el trabajo orientado a la satisfacción de las necesidades básicas. Las reformas político-administrativas y las nuevas leyes municipales han cambiado la fachada del viejo municipio, dotándole de amplias atribuciones y competencias.

Una de las caras más novedosas respecto del pasado es su potencial como promotor del desarrollo económico local y la

programación, ejecución y evaluación de los programas, proyectos y actividades que faciliten ese desarrollo.

Hoy el quehacer municipal, además de proveer de servicios básicos, obliga a que éste deba asegurar la participación de la comunidad en el progreso económico, social y cultural de la población y promover la consolidación de las organizaciones territoriales y funcionales. El papel que hoy le corresponde al Municipio es, sin duda, diferente al del pasado.

En esta tarea es necesario asumir una vocación decididamente política y dejar atrás el papel tradicional del desarrollo restringido al rol de visionarios y gestores de su propio desarrollo. Hay que desechar el liderazgo tecnocrático que subestima a la política como un factor en la resolución de problemas. Si bien, es comprensible que a causa de la generalizada corrupción y politiquería la población no crea en la política, en este momento histórico es fundamental mostrar que la política tiene más sentido que nunca, porque no existe otro medio para organizar la vida con justicia y libertad.

Adquirir una mayor comprensión del fenómeno de la globalización nos permitirá encontrar una estrategia para movernos en esta realidad, y aprovechar las oportunidades que puedan existir, ya que por fuera del apellido que tenga la globalización es una consecuencia del desarrollo histórico de la humanidad, lo contrario es mantenerse inmóviles frente a este fenómeno.

En base a estas consideraciones, la coordinación de los líderes Locales Alternativos debe impulsar su propio modelo de desarrollo en el cual deberán tener vital importancia la comunicación y las herramientas necesarias para lograr su verdadera integración comunitaria.

Las comunidades deben poner en consideración del gobierno local y de la ciudadanía la concertación de los proyectos y el presupuesto, entonces lograremos una mayor efectividad, que tanta falta nos hace para lograr el verdadero desarrollo local.

El fortalecimiento comunitario y los talentos humanos constituyen un componente clave de la efectividad del proceso de desarrollo sostenible y sustentable, por su alta motivación, compromiso cívico y apertura a la comunidad. Los recursos financieros se ven maximizados en su buen uso mediante la planificación que no es otra cosa que un ordenamiento racional en el uso de los recursos escasos y por la participación ciudadana, que involucra a todos: organizaciones comunitarias, ONGs, empresas privadas y otras entidades públicas y sociales presentes en la localidad.

Los resultados de una acción comunitaria dinámica son: lograr y mejorar los servicios; nuevas obras e inversiones; y, sobre todo, la facilitación e impulso de un desarrollo humano y sustentable que abarca los campos económico, social, cultural y ambiental. Este no se consigue de una vez y para siempre, es un proceso continuo que debe sustentarse a sí mismo y cuya base fundamental es la plena utilización del talento humano y la liberación de las energías sociales presentes en el espacio local.

## **6.2 Fortalecer la solidaridad internacional**

La satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas constituye una común y universal tarea humana. Para llevar a cabo esa tarea se requieren la solidaridad internacional y unas relaciones económicas justas y equitativas a fin de corregir las actuales disparidades económicas. Todas las naciones tienen valiosos conocimientos y



experiencias que compartir con vistas a elaborar políticas y programas eficaces.

Será necesario un aumento sustancial y a largo plazo de los recursos destinados a la ejecución de políticas sociales justas. La comunidad mundial, incluidos los organismos e instituciones intergubernamentales, tiene la responsabilidad urgente de atenuar las limitaciones que impiden a algunas naciones alcanzar la meta de la inequidad social. Ello requerirá adoptar medidas que incrementen los presupuestos nacionales de los países más pobres o ayuden a aliviar la carga de la pesada deuda que padecen. Acreedores y deudores deben tratar de encontrar fórmulas nuevas y equitativas para reducir esa carga, ya que la capacidad de muchos países en desarrollo para hacer frente eficazmente a las necesidades humanas y a otras necesidades básicas se reforzaría considerablemente si se encontrasen soluciones al problema de la deuda.

La Presente propuesta de refuerzo específico será implementada en la Municipalidad del Cantón Chinchipe, el mismo que es uno de los más importantes de la Provincia de Zamora Chinchipe, es considerado pequeño por lo que sus ingresos no le permiten satisfacer las demandas y necesidades de la población del todo el cantón.

La resultante de la investigación de campo realizada en el Municipio de Chinchipe, permite diagnosticar que el área social se encuentra descuidada por parte del Estado y los organismos competentes del desarrollo y los nudos críticos apuntan hacia una población en medianas condiciones y hasta de extrema pobreza, la salud, la educación, el empleo, la producción, vialidad, la vivienda, los servicios básicos, entre otros aspectos, son muy deficitarios por lo que se requiere tomar medidas correctivas inmediatamente.

Entonces, se hace imperiosa la necesidad de crear alternativas paralelas de solución tales como: la participación ciudadana, la gestión local, la descentralización bien concebida, implementación de políticas locales de autogestión y exigir la asignación de recursos para la implementación de proyectos que vayan destinados a mejorar la calidad de vida de la población.

### **6.3 Fundamentación Teórica:**

#### **6.3.1 Planificación estratégica ciudadana**

Es la toma de decisiones acertadas sobre acciones futuras que facilitan el logro de los objetivos y metas derivadas de la visión. Para ser estratégica, requiere de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo así como de un análisis contextual de mucha profundidad para lograr eficacia en las acciones. Anello, E.,(1998) p.34.

La planificación es un método práctico, participativo, sencillo y ágil, que permite tomar decisiones concertadas respecto de los problemas que afectan a las comunidades, preferentemente de escala barrial, generando una actitud solidaria al momento de acordar soluciones.

La planificación es una forma de resolver los problemas de la población en el momento y en el sitio en que ocurren, utilizando un lenguaje común, generando opciones viables y corresponsabilizando a los involucrados en su ejecución, operación y mantenimiento.

La participación de la comunidad en el proceso de planificación no se produce por buena voluntad, ni presión política, sino más bien por necesidad.

Además permite responder de manera lógica y sencilla los requerimientos comunitarios, es decir identificar

- ¿Cuáles son los problemas?
- ¿Cuál de ellos debe atender prioritariamente?
- ¿Qué se debe hacer para solucionarlo?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Con qué recursos se hace?
- ¿Quién va a operar y mantenerlo?

La planificación es un proceso informal para adoptar decisiones en forma participativa.

Para realizar un proceso de esta naturaleza debe existir voluntad política de todos los involucrados comprometiéndose en su ejecución, operación y mantenimiento. Las autoridades municipales y los representantes comunitarios deben previamente establecer acuerdos tendientes a realizar procesos concertados para ejecutar proyectos, corresponsabilizándose en la resolución de los problemas que les incumbe.

Un taller de planificación exige una preparación y acuerdos previos, es necesario identificar al/a coordinador/a del barrio, sus representantes auténticos y vecinos para concertar con ellos, las autoridades Municipales, representantes de OGs, ONGs locales y los Técnicos deben participar en el proceso, sin embargo las prioridades

decide la comunidad, estas deben ser respetadas, pues este proceso se caracteriza por ser abierto y democrático.<sup>30</sup>

Entonces la planificación estratégica ciudadana se convierte en la base sustantiva que ayuda a la ejecución eficiente de los planes integrales de desarrollo. Algunos de sus componentes deberían ser:

- a. Desarrollo urbano y rural;
- b. Desarrollo social;
- c. Desarrollo económico;
- d. Plan de obras;
- e. Programa de cultura, educación, salud y organización comunitaria;
- f. Preservación del medio ambiente;
- g. Formas y mecanismos de participación de la comunidad.

### **6.3.2 Autogestión, participación ciudadana y el rol del gobierno local de Chinchipe.**

En un mundo globalizado en que vivimos en la actualidad, se hace necesaria la optimización de los recursos existentes, no dejando de lado el talento humano que posee cada uno de los actores locales, las capacidades y las competencias.

De acuerdo a los diferentes escenarios del desarrollo, tenemos que considerar, el empoderamiento comunitario, la decisión de participar y enfrentar las necesidades de cada día mediante la autogestión, la organización para lograr un trabajo efectivo, el liderazgo acertado para

---

<sup>30</sup> Darquea Gonzalo arq. PLANEACION ESTRATEGICA MUNICIPAL, IULA-CELCADEL- 2000- Quito, AH Editorial

convertirnos en verdaderos entes del desarrollo sostenible y sustentable y sobre todo el deseo de superación del ciudadano/a.

Entonces se hace necesario que la planificación para el desarrollo la misma que debe surgir desde las bases y no como se lo ha venido haciendo siempre desde arriba hacia abajo.

Una condición básica de sostenibilidad es la participación activa, desde la base, en los procesos, actividades, recursos, proposiciones y decisiones de desarrollo. Esta participación se agrega en procesos de concertación entre actores diversos hasta lograr construir un tejido social. Esta construcción permite que el proceso de desarrollo local cuente con el sostenimiento social necesario, a la vez que es la oportunidad de generar una forma de democracia activa.

La gran malla social esta compuesto por la relación activa y concertada entre todas las organizaciones e instituciones que hacen la vida local. Estas incluyen a las organizaciones sociales, populares, productivas, grupos de mujeres, jóvenes y niños/as, iglesias, ONGs y el sector publico que tiene incidencia local. Se habla de masa critica acogiendo el concepto referido al logro de un grupo lo suficientemente grande de actores que se suman a un proceso, de tal manera que vuelve irreversible. Esta construcción requiere del manejo de herramientas técnicas de mapeo social, capacidad de convocatoria, acciones de contraloría social, capacitación de actores sociales, planificación participativa y creación de institucionalidad que facilite la participación

El Plan Estratégico es una muy buena herramienta participativa e integradora que tiene como fundamento esencial guiar y orientar a determinada población y allí se encuentra el enfoque del desarrollo mediante la Visión de futuro deseado, con el apoyo de la Misión y las estrategias para el cambio.

Debemos considerar este elemento importantísimo para que entre todos / as se logre el cumplimiento de los proyectos descritos, pero no como entes pasivos, sino como entes activos.

La generación de capacidades institucional, sobre todo a nivel de gobiernos locales es una condición básica de desarrollo y la base para asumir nuevas funciones a nivel local. Se trata de contar con capacidades técnicas de planificación y de conocimientos especializados en ámbitos de ordenamiento territorial, ambiente y prestación de diversos tipos de servicios. Lograrlo implica el manejo de herramientas en diversos ámbitos como el jurídico, de fortalecimiento institucional, diseño y gestión de procesos, potenciación de recursos humanos, manejo de sistemas de información, planeación institucional, etc.

Dentro de las capacidades institucionales está la de generar ingresos por fuera del presupuesto del Estado. Incluye la capacidad de recaudación y la existencia de sistema para ello. Así mismo se puede tomar como parte de la capacidad institucional, la Asunción de nuevas competencias por parte de los gobiernos locales, dentro del proceso de descentralización en que esta inmerso el Ecuador.

El manejo de temas transversales que están en vigencia como género, generación, interculturalidad, y ambiente, requieren ser evaluados mediante los logros en participación, relaciones equitativas y reducción de las brechas de género y reconocimiento de la diversidad. Se debe evidenciar y valorar los intereses de niños/as, jóvenes, hombres, mujeres, adultos/as mayores y etnias; incorporando a estos enfoques la preocupación del ambiente y la sustentabilidad local, en la definición de los diversos proyectos propuestas y realizaciones.

Esta incorporación enriquece a los gobiernos locales tanto con la presencia de un nuevo modo de enfrentar las relaciones y recursos del desarrollo y oportunidades, como con las metodologías de trabajo actualizadas que se incorporan a través de estos temas.

Finalmente el desarrollo local no puede ser tal, sino se reconoce que la descentralización tiene una dimensión nacional y local. Si bien los cantones y sus gobiernos son un espacio privilegiado de desarrollo, solamente prosperan cuando están articulados al espacio nacional. Lo local debe incorporarse a la reflexión sobre políticas públicas, nacionales y locales, para ser parte de una visión común de país.

Las capacidades que los gobiernos locales alternativos obtengan en: participación ciudadana, liderazgo, gerencia social, trabajo en equipo, visión y estrategias conjuntas, metodologías de planificación popular y participativa, rendición de cuentas, etc, son herramientas políticas claves para abordar los problemas del desarrollo y porque además cuentan con la ventaja de tener mayor presencia en la vida cotidiana de los/as ciudadanos / as.

En esta tarea es necesario asumir una vocación decididamente política y dejar atrás el papel tradicional del municipio restringido al rol de administrador y proveedor de servicios. Hay que desechar el gerencialismo tecnocrático que subestima a la política como un factor en la resolución de problemas. Si bien, es comprensible que a causa de la generalizada corrupción y politiquería la población no crea en la política, en este momento histórico es fundamental mostrar que la política tiene más sentido que nunca, porque no existe otro medio para organizar la vida con justicia y libertad.

Adquirir una mayor comprensión del fenómeno de la globalización nos permitirá encontrar una estrategia para movernos en esta realidad, y aprovechar las oportunidades que puedan existir, ya que por fuera del apellido que tenga la globalización es una consecuencia del desarrollo histórico de la humanidad, lo contrario es mantenerse inmóviles frente a este fenómeno.

En base a estas consideraciones, la coordinación de Gobiernos Locales Alternativos debe impulsar su propio modelo de desarrollo en el cual deberán tener vital importancia la comunicación y las herramientas necesarias para lograr su verdadera integración ciudadana.

Finalmente el Gobierno Local debe poner en consideración de la ciudadanía la concertación de los proyectos y el presupuesto, entonces lograremos una mayor efectividad, que tanta falta nos hace para lograr el verdadero desarrollo local.

La autogestión incorpora a los trabajadores o a la comunidad en la toma de decisiones, ejecución de la producción o en la supervisión de la prestación de un bien o un servicio. En el complejo mundo moderno es fundamental incorporar grados fuertes de participación ciudadana en la gestión de los servicios. Por ejemplo, los sistemas educativos están recurriendo de modo creciente al involucramiento de la comunidad educativa para lograr una mejor gestión y la obtención de mayores recursos humanos, técnicos y financieros.

### **6.3.3 Descentralización y desconcentración**

En la descentralización administrativa o desconcentración, una unidad administrativa del Estado, delega de manera subordinada, la operación de un servicio. Ciertos gobiernos nacionales han traspasado la



administración de algunas competencias como la educación a los municipios, reteniendo el nivel central la capacidad de decidir acerca de los contenidos y características de los servicios prestados, como en el caso de Chile.

En cambio en la descentralización política o devolución, una unidad administrativa estatal central, transfiere sus atribuciones y recursos a una administración local dotada de autonomía. En este caso, los municipios reciben la competencia y los medios, pero también la capacidad de decidir de modo autónomo, acerca de cómo administrar la función de acuerdo a las particularidades locales.<sup>31</sup>

La descentralización puede ser un eficaz apoyo a la democracia e impulso al desarrollo en la medida que:

- El traspaso de funciones de desarrollo y gestión de servicios se realice con criterios técnicos que consideren los sistemas de gestión y las escalas territoriales adecuadas;
- Los gobiernos locales cuenten con autonomía efectiva para realizar sus propias iniciativas de desarrollo y en especial con los medios financieros necesarios;
- Los procesos de descentralización incorporen formas eficaces de participación de la sociedad civil y de generación de una cultura cívica por la ciudadanía;
- Las políticas de descentralización expresen un grado suficiente de consenso entre los diversos agentes de manera que las nuevas estructuras descentralizadas funcionen bien en plazos breves.

---

<sup>31</sup> DARQUEA, G. y otros (2000). Planeación Estratégica Participativa Municipal, Quito: AH/ Editorial.

#### **6.3.4 Desarrollo Humano, sostenible y sustentable.**

El desarrollo humano, nos invita a la acción simultánea en lo económico, social y lo político. En efecto, ya no se trata exclusivamente de empujar el crecimiento económico, el cual por cierto es absolutamente indispensable, sino también con la misma importancia y urgencia, promover el desarrollo social. Esto último se expresa como “aumentar las oportunidades de las personas” y se ejemplifica con los logros indispensables especialmente en la educación y la salud, para que todo ciudadano pueda disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso al empleo y a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente.<sup>32</sup>

En esta visión humanista se estima, así mismo, que la libertad, el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, la vida en paz, y el respeto a la identidad cultural de cada etnia y de todas las personas son atributos del desarrollo, ninguno puede ser dejado de lado.

En la actualidad existe la tendencia generalizada en concebir al talento humano como fundamental en todo proceso de desarrollo. Por esta consideración es necesario dar precisiones sobre lo sustentable y sostenible.

El desarrollo sustentable procura asegurar que el ser humano satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. Esto significa no destruir el hábitat natural.

---

<sup>32</sup> PENUUD Las tecnologías de información y comunicación para el desarrollo humano 2001 (pág.10 y 11)

El crecimiento económico no puede impulsarse a costa de la destrucción del medio ambiente local<sup>33</sup>

El desarrollo humano sostenible consiste en que a cada ser humano se le permita potenciar todas sus capacidades para ponerlas al servicio de la sociedad, con el propósito de lograr un nivel de vida digno. Es decir, cada uno de nosotros internalicemos los fenómenos sociales y mediante un proceso de análisis y reflexión, participemos en la solución sencilla y práctica de los problemas que en nuestro ámbito podamos solucionar.

### **6.3.5 Plan Estratégico de Desarrollo.**

El mismo que constituye una tarea compleja, por ello, es conveniente recurrir a la asistencia de algún organismo especializado como: consultores, ONGs y universidades en coordinación y acuerdo con la comunidad, la que en última instancia, debe conocerlo y compartirlo. Estas dos últimas son condiciones básicas para el éxito de la planificación.

Lo que hace que una planificación sea estratégica, es precisamente encontrar la forma en que se encajan los tres elementos claves de la planificación: visión-misión, marco conceptual del proceso de desarrollo y el análisis contextual<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Banco Mundial-1992."Desarrollo y Medio Ambiente" EE:UU. Pág. 8.

<sup>34</sup> Anello, E. (1998) , Planificación Estratégica, p 69

## **6.4 Objetivo General**

Posicionar al Municipio de Chinchipe como el ente regulador del desarrollo local, a través de la implementación de talleres de refuerzo específico EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES MUNICIPALES EN EL AÑO 2006, como una alternativa para mejorar los servicios municipales

### **6.4.1 Objetivos específicos**

- Lograr la sensibilización y participación de los/as funcionarios/as de la Ilustre Municipalidad de Chinchipe, así como de los diferentes actores locales en un nuevo modelo de desarrollo local.
- Fortalecer las capacidades locales de los funcionarios/as del Municipio de Chinchipe a través de la implementación de TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO con la finalidad de mejorar el desempeño y la calidad de los servicios municipales en función de los nuevos ejes del desarrollo.
- Evaluar el proceso de capacitación desarrollado a través de los talleres participativos, para verificar sus niveles de conocimiento a fin de tomar decisiones adecuadas.

## **6.5 Importancia.**

La participación es un concepto complejo y dinámico, que remite mas a un proceso que aun estado o meta, Mas acertadamente debe hablarse de niveles y de formas de participación, refiriéndose a las diferentes modalidades y a la profundidad y a la profundidad de apropiación de determinados objetivos (políticos, personales o de un proyecto).

La participación es a la vez, un medio para mejorar y agilizar la eficiencia y la eficacia de un proyecto o de una propuesta, y un fin en si mismo en cuanto fortalece la autoestima de la población participante y le otorga sentido a su vida, al proporcionarle control sobre los eventos del contexto en el cual se desenvuelve.

Las siguientes razones responden al porque de la administración y la gestión pública, tema central de la presente propuesta y que permitirá dar cumplimiento al presente trabajo de investigación.

- Mejorar la calidad de los servicios municipales
- Fortalecer la participación ciudadana
- Fortalecer la gestión del gobierno local.
- Construir sociedades mas gestionarais.
- Para generar poder en los participantes.
- Para generar empoderamiento y lograr la gestión y ejecución de los proyectos.
- Para compartir los costos de los proyectos.

Además una vez terminado el proceso de la presente propuesta los funcionarios/as municipales estarán en capacidad de participar en el seguimiento, evaluación e implementación del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, Plan Estratégico Institucional y, en la implementación de proyectos sociales, con una visión de autogestión y empoderamiento social.

## 6.6 Ubicación sectorial y física de la implementación de la presente propuesta.

### 6.6.1 Cantón Chinchipe

### 6.6.2 Generalidades del Objeto de Estudio

La Región Sur del Ecuador, esta integrada por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe con una superficie de 39.993 km<sup>2</sup> que representa el 15,6% de la superficie continental del Ecuador (256.370 km<sup>2</sup>). Además comparte con los territorios geográficos de las regiones de la Costa, Sierra y Oriente. Limitando al norte con las provincias de Morona Santiago, Azuay y Guayas. En el extremo nor-occidental y al sur con el Océano Pacífico (Canal de Jambelí), al este y oeste con el Perú.

Al sur del Ecuador, en la provincia de Zamora Chinchipe se encuentra el cantón Chinchipe con su cabecera cantonal Zumba con una superficie de **3.400 Km<sup>2</sup>**, situado a 1200 m.s.n.m. Siendo sus límites los siguientes:

NORTE.- Quebrada de Palanuma, SUR.- Ríos Canchis y parte del Chinchipe (límites naturales entre Ecuador y Perú), ESTE.- Quebrada de San Francisco.

OESTE.- Cordillera real que se desprende del Nudo de Sabanilla.



Geográficamente el cantón Chinchipe está definido por las siguientes coordenadas:

Sur: 04° 51' y Oeste 79° 08'

## Creación del Cantón Chinchipe



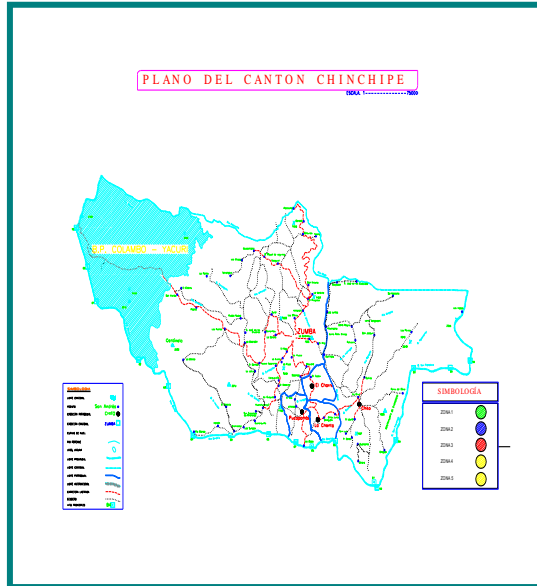
Zumba nace como parroquia de la provincia de Loja, y posteriormente se constituyo parte territorial del cantón Chinchipe, el mismo que se crea en la provincia de Santiago Zamora, mediante decreto ejecutivo

No. 25 del 15 de diciembre de 1920, publicado en el registro Oficial No. 96 del 5 de enero de 1921 inicialmente estuvo integrada por las parroquias de Zumba, que se constituyo en la jurisdicción de la cabecera cantonal, Chito y Palanda.

Con la división de la provincia de Santiago Zamora se constituye la nueva provincia de Zamora Chinchipe y con él pasa a formar parte de su territorio el cantón Chinchipe, según Ley especial de Oriente expedida por el Congreso Nacional el 5 de noviembre de 1952, publicada en el Registro Oficial del 10 noviembre de 1953 (provincialización de Zamora)

El Cantón Chinchipe fue municipalizado el 11 de enero de 1955 y el cabildo fue creado por el entonces legislador y senador de la provincia de Zamora, Don Carlos Larreátegui Mendieta. Comprende las parroquias de Zumba, Palanda y Chito, posteriormente se crearon las parroquias de Valladolid, El Chorro, Porvenir del Carmen, San Francisco del Vergel, Pucapamba y la Chonta.

## División Política



Actualmente con la Cantonización de Palanda, el territorio del cantón Chinchipe se ha reducido en la parte norte quedando conformada políticamente por cinco parroquias, que corresponde a los siguientes nombre: Zumba como Cabecera Cantonal, Parroquias Rurales Chito, El Chorro, La Chonta v Pucapamba

## Climatología

El Cantón Chinchipe presenta básicamente un clima subtropical en los pisos altitudinales entre los 1200-1900 m.s.n.m; abarcan más del 60% del territorio de la región sur del Ecuador.

A 1900-3800 m.s.n.m. se presentan los climas temperados, subtemperados y fríos, que cubren el 40% de la región sur del Ecuador y están ubicados sobre mesetas laderas y picachos de las cordilleras.

## Temperatura

La temperatura en el cantón Chinchipe presenta fluctuaciones anuales que varían desde los 29.8°C hasta los 34°C; con variaciones considerables en las temperaturas diarias 11°C lo mínimo y de 27.5°C la máxima, la media mensual de temperatura es de 21.5°C.



## **Humedad**

Los valores promedios diarios de humedad se encuentran en el orden de 58.8% la mínima y de 99.8% la máxima.

## **Precipitaciones**

Las precipitaciones registradas anualmente se encuentran alrededor de 1510.8 mm, pudiéndose establecer que los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo, se presentan las precipitaciones mayores (período húmedo) cuyos valores varían entre 140 mm a 163 mm, siendo los otros meses del año con precipitaciones menores (período seco).

## **Viento**

La velocidad máxima del viento en el cantón Chinchipe ha sido de 5.8 km/h, cuyas direcciones principalmente se han dado al sur-este.

## **Nubosidad**

La nubosidad media que presenta el cantón Chinchipe es de 5.8 (Octas) mensuales, siendo mayores en el período húmedo.

## **Geología**

Chinchipe esta ubicado en una zona de contacto entre rocas de las formaciones Quillollaco y serie Zamora.

### **Formación Quillollaco (Mio-Plioceno):**

Combinado por sedimentaciones continentales que son rocas de tipo areniscas-cuarzosas, blancas pardas amarillentas de grano fino a

grueso, estratificados en bancos decimétricos a centimétricos; en esta secuencia también se encuentran lutitas y conglomerados que alteran en diversas proporciones. Los contactos son en ciertos casos concordantes y transicionales, en otros muestran una pronunciada discordancia, los materiales superficiales se identifican como suelos lateríticos de color rojizo amarillento.

La serie Zamora: Forma una zona intensivamente plegada con buzamientos fuertes, se encuentran fracturas en las rocas metamórficas e intrusivas, las fallas en su mayoría son casi verticales. Las fracturas son de cizallamiento y se localizan a lo largo y paralelamente a las fallas principales, las mismas que han ocasionado deslizamientos y derrumbes.

### **Geomorfología**

En el área de estudio se encuentra zonas diferenciadas que corresponde al sistema montañoso conformado por la cordillera de Sabanilla y la depresión de Amaluza.

En la cordillera del Sabanilla predominan las rocas metamórficas paleozoicas cortadas en el extremo sur por rocas intrusivas y granodioríticas y que forman parte de todo el filo de la cordillera en este extremo.

Durante el pleistoceno en estas elevaciones (> 3200 m.s.n.m.) existió la influencia de la glaciación dejando un relieve muy notorio de circos y valles glaciares que aún siguen siendo erosionados a causa de los procesos climáticos intensos que ocurren en la zona.

La depresión de Amaluza conformada principalmente por rocas volcánicas ocupa el relieve más bajo (1000 – 2000 m.s.n.m.) mayormente

plegadas y con fallas regionales norte – sur, conformado principalmente por las lomas altas, bajas y taludes denudacionales.

## **Hidrología**



En la región sur del Ecuador se encuentran cinco secciones de cuencas hidrográficas. Las cuencas del Jubones, Puyango y Catamayo que desembocan en el Océano Pacífico y las cuencas del

Zamora y Chinchipe en el Atlántico.

El río Chinchipe tiene diferentes lugares de origen: el nudo de Sabanilla, límite sur este de la provincia de Loja y Zamora Chinchipe, a través de los ríos Canchis, Isimanchi, en el sector más occidental; en el sector más oriental, con los ríos Numbala y Loyola, afluentes del Mayo.

Entre los principales ríos del Cantón Chinchipe están: Río Isimanchi que nace en los páramos, río Mayo que fluye con dirección norte a sur y el río Canchis que forman el río Chinchipe que es la cuenca más importante de esta zona, además de tener características binacionales con el Perú.

### **Microcuencas:**

MICROCUENCA RÍO CANCHIS: Río Blanco: Q. Centinela, Río El Orcón: Q. Chaupis, Q. Cascarillas; Q. Chilipas, Q. Hauanchunangui.

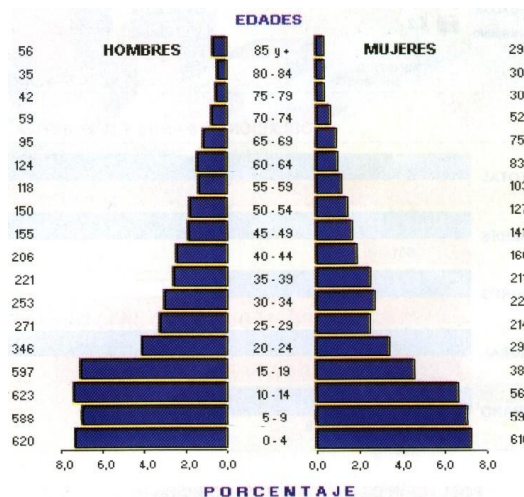
**MICROCUENCA RÍO NUMBALA:** Río Paredones: Q Honda, Río Valladolid, Río Palanda: Río Blanco, Río Quingo, Río Jíbaro, Q. Cimarrones; Río Palanuma.

Río Isimanchi: Q. Tarrangami, Q. Solaguari, Río Bolívar, Q. Los Colorados, Q. Colonia, Río Esmeralda, Q. Troya.

El valor del agua es importante para las comunidades cercanas y aquellas situadas en la parte baja, la importancia radica en que unidos a los ecosistemas de bosque nativo y ceja de montaña, son las principales áreas de captación y regulación de agua de las cuencas hidrográficas que abastecen de este recurso para el consumo humano y otras actividades.

## Población

### Pirámide Poblacional



Fuente: VI CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2001  
Elaborado: INVESTIGADOR-2006

### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN CHINCHIPE POR EDADES Y POR SEXO

EIDADES	TOTAL		AREA URBANA		AREA RURAL	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
< a 1 año	107	116	27	32	80	84
1-4 años	513	500	107	117	406	383
5-9 años	588	594	154	146	434	448
10-14 años	623	564	178	171	445	393
15-19 años	597	388	250	147	347	241
20-24 años	346	291	102	84	244	207
25-29 años	271	214	80	60	191	154
30-34 años	253	228	71	86	182	142
35-39 años	221	211	66	70	155	141
40-44 años	206	160	78	58	128	102
45-49 años	155	141	46	38	109	103
50-54 años	150	127	43	34	107	93
55-59 años	118	103	25	38	93	65
60-64 años	124	83	38	23	86	60
65-69 años	95	75	26	27	69	48
70-74 años	59	52	17	12	42	40
75-79 años	42	30	16	9	26	21
más de 80 años	91	59	21	20	70	39
<b>TOTAL</b>	<b>4559</b>	<b>3936</b>	<b>1345</b>	<b>1172</b>	<b>3214</b>	<b>2764</b>

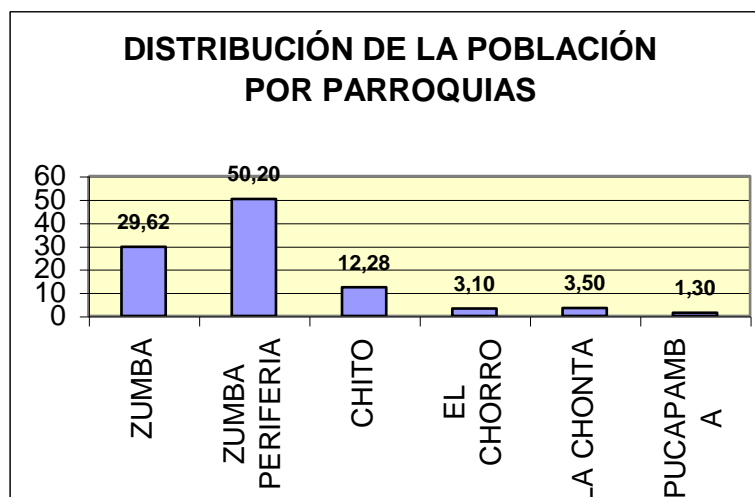
Fuente: VI CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2001  
Elaborado: INVESTIGADOR-2006

La población del cantón Chinchipe, según el Censo realizado por el INEC en año 2001, representa el 11, 1% del total de la población de Zamora Chinchipe, su índice de masculinidad representa el 116,6%, ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 1,8% promedio anual. El 70,4% de su población reside en el Área Rural, se caracteriza por ser una población joven ya que el 54,0% son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y por sexo. Del total de la población 8.495 habitantes, el 46,3% representa a las mujeres, es decir 3.936 y el 53,7% a los hombres, 4559 habitantes.

## DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN CHINCHIPE POR PARROQUIAS

PARROQUIA	%	POBLACIÓN
Zumba	29,62	2517
Zumba Periferia	50,20	4265
Chito	12,28	1044
El Chorro	3,10	260
La Chonta	3,50	296
Pucapamba	1,30	113
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>8495</b>

Fuente: VI CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2001  
Elaborado: INVESTIGADOR-2006



Fuente: VI CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2001  
Elaborado: INVESTIGADOR-2006

Las parroquias rurales concentran el 70,4% del total de la población, la mayoría se encuentra en la zona rural de Zumba, la Parroquia urbana es la más poblada del cantón, seguida por la Parroquia Chito, La parroquia menos poblada es Pucapamba.

### **6.6.3 Municipio de Chinchipe**

El Gobierno Local del Cantón Chinchipe, motivo del presente trabajo investigativo, debe promover sus esfuerzos corporativos para atraer la inversión regional, nacional y extranjera como contraparte para generar el desarrollo sustentable de la población.

Es necesario establecer las mejores condiciones administrativas para incorporar en su filosofía de acción, el principio de calidad; no solamente en la prestación de servicios, si no en la administración interna, donde el talento humano se encuentre capacitado en gerencia social y desarrolle sus actividades con eficiencia y efectividad.

### **6.6.4 Ventajas comparativas del Municipio de Chinchipe**

- Desactualización de Reglamentación interna
- Seguimiento inapropiado de roles y funciones administrativas
- Inadecuado Manejo de contratación del recurso humano
- Limitado acceso a desarrollo profesional por: escasa capacitación, asensos y estimulación económica
- Limitado acceso a tecnología
- Bajo nivel de desempeño administrativo
- Influencia del nivel ejecutivo en baja cultura organizacional
- Escasos ingresos por Servicios que presta la municipalidad
- Municipio subsidia la prestación de servicios
- Alto porcentaje de cartera Vencida

### **6.6.5 Ventajas competitivas del Municipio de Chinchipe**

- Plan de Fortalecimiento Institucional que forma parte del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal
- Apoyo de diferentes Instituciones y Organizaciones
- Soporte técnico de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME
- Recomendaciones del Banco del Estado

- Existencia de la Sección de Relaciones públicas para dar apoyo a la conectividad con la comunidad
- Actualización, creación y aplicación de diferentes ordenanzas

## 6.7 MISIÓN INSTITUCIONAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE CHINCHIPE

**Proporcionar a la comunidad cantonal servicios de calidad y cobertura en base a la eficiencia administrativa, normativas, gestión interinstitucional y manejo adecuado de los recursos económicos.**

***Será el líder de la planificación del desarrollo local, permite la participación ciudadana y la toma de decisiones para la implementación de los programas y proyectos prioritarios principalmente de salud, educación, producción agropecuaria, comercialización, microempresa, infraestructura, vialidad y manejo de recursos naturales, garantizando así el desarrollo sustentable y sostenible del Cantón***

## 6.8 VISIÓN INSTITUCIONAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE CHINCHIPE

***El Gobierno Local del Cantón Chinchipe para el año 2013 es una institución sólida que administra el Talento Humano aplicando normas y reglamentos, ejecutan sus funciones de acuerdo a su perfil y requerimientos del puesto, se mantiene un trabajo organizado; esto le permite brindar servicios de calidad y cobertura hacia todo el cantón, trabajando conjuntamente con diversas organizaciones, cuenta con un sistema informático integrado, se basa en un marco jurídico actualizado donde la ciudadanía paga la operación y mantenimiento de los servicios que presta la institución, permanentemente se obtiene ayuda de recursos externos que permiten ejecutar proyectos en beneficio del Cantón.***

El investigador ha detectado que el beneficiario directo es el gobierno local de Chinchipe, es decir, el alcalde del cantón, concejales/as, directores/as y jefes/as departamentales, empleados/as y trabajadores/as puesto que ellos son los impulsores del desarrollo local, los mismos que



con estos datos, pueden tomar los correctivos necesarios a fin de impulsar el desarrollo social del cantón.

Entre los beneficiarios indirectos están: la comunidad en general, que al reformular la planificación local, evidentemente mejorará la oferta de los servicios municipales.

## **6.9 Visión Cantonal de Desarrollo**

**Chinchipe tierra de la Chonta y la Guayusa, para el año 2013 es un centro de producción y comercialización agropecuaria, maneja adecuadamente sus recursos naturales, generadora de microempresas productivas con calidad sello verde, dispone de un sistema vial integrado articulado al cuarto eje vial, con equipamientos e infraestructura básica de calidad que ha logrado un esquema autogestionario de salud integral.**

## **6.10 Factibilidad de la propuesta**

Por lo expuesto, la posición de la PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES MUNICIPALES EN EL AÑO 2007, es de vital importancia, por cuanto la limitada capacitación de los funcionarios municipales, en algunos casos, provoca que no se desarrollen las actividades con eficiencia y eficacia y hasta ciertas ocasiones con limitaciones, en otros aspectos. La no ejecución de la propuesta imposibilitará alcanzar la excelencia en gerencia social y los objetivos municipales.

Los talleres ha implementarse tienden ha formar autoridades y ciudadanos / as críticos y consientes de una realidad, para que mediante este proceso se empoderen y gestionen su propio desarrollo sostenible, y es así que: esta propuesta es factible en los aspectos administrativo, legal, presupuestario y técnico, en la medida que los datos de la investigación, sean conocidos y promocionados a través del gobierno local, quien está comprometido a financiar el proceso de capacitación y que mediante un convenio, podamos conjuntamente involucrarnos en la ejecución de talleres participativos, a fin de desarrollar la capacidad de autogestión y lograr la implementación de políticas publicas locales efectivas.

#### **6.10.1 Descripción de la propuesta**

La aplicación de la presente propuesta será concertada con el gobierno local del cantón Chinchipe a través de el Concejo Municipal, la Dirección de Recursos Humanos y la mesa de concertación Institucional, de esa jurisdicción. El tiempo de ejecución será durante tres meses.

Mediante reuniones de trabajo con los citados actores locales se procederá a la firma de convenios de participación entre el municipio y el investigador que desarrollara la parte técnica.

En la propuesta se plantea la capacitación mediante la implementación de tres talleres participativos para Gerencia Local del área de intervención.

Los talleres participativos se implementarán en el Salón de la Ilustre Municipalidad de Chinchipe, entre otros. Como instrumentos utilizaremos la agenda de trabajo previamente establecida, invitaciones personales, registros de asistencia, exposiciones en Power Point,

formularios de evaluación, contenidos teóricos y convenio de participación.

Su ejecución será a partir de Septiembre del 2007.

### **6.11 Actividades**

Primeramente se realizará una reunión de trabajo con los principales involucrados: Concejo Municipal, Directores, Jefes Departamentales, Empleados/as, Trabajadores/as, Asociación de Empleados y Trabajadores del Ilustre Municipio de Chinchipe representantes de la mesa de concertación Institucional, para presentar y socializar los resultados de el presente trabajo investigativo.

Luego, se procederá a la firma del convenio de participación en la que se plantea el rol que va a cumplir cada actor antes descrito, plazos de ejecución de las actividades, aportes económicos, materiales y técnicos y la ejecución de la presente propuesta que consiste en la implementación de tres talleres participativos, definición de una estrategia de sostenibilidad del proceso y la evaluación del proceso de capacitación a los/as funcionarios/as del Ilustre Municipio de Chinchipe.

### **6.12 Recursos**

#### **6.12.1 Económicos.**

Para la aplicación de la presente propuesta la municipalidad jugará un rol muy importante especialmente en lo que tiene que ver con el financiamiento y el costeo del presupuesto diseñado. Por su parte los funcionarios/as municipales contribuirán con la participación en el evento.

### 6.12.2 Humanos.

En la ejecución de la presente propuesta contaremos con los siguientes talentos humanos. los integrantes del Concejo Municipal, Directores, Jefes Departamentales, Empleados/as, Trabajadores/as, Asociación de Empleados y Trabajadores del Ilustre Municipio de Chinchipe y el investigador conformara el equipo técnico.

### 6.12.3 Materiales.

Los materiales que se utilizarán durante la ejecución de la propuesta PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES MUNICIPALES EN EL AÑO 2007 son: Útiles de oficina, computadora, Data Show, sillas, pizarra, evaluaciones de entrada y salida, registros de asistencia, copias, contenidos teóricos, entre otros (ver presupuesto).

### 6.13 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	2007				
		MES				
		A	S	O	N	D
1	SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA AL CONCEJO CANTONAL	X				
2	REUNIÓN CON ACTORES CLAVES	X				
3	FIRMA DE CONVENIOS DE PARTICIPACIÓN Y ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	X				
4	REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN		X			

	DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN				
5	EJECUCIÓN DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN TEMAS 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 Y 11	X	X	X	
	MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	X	X	X	
6	ENTREGA DEL INFORME FINAL Y ANALISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN				X

## 6.14 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO

### 6.14.1 AGENDA DE TRABAJO PRIMER TALLER

**NOMBRE DEL EVENTO:** IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES MUNICIPALES DE EL MUNICIPIO DE CHINCHIPE, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE EN EL PERIODO 2007

#### 6.14.1.1 TEMATICA: 1 La Gerencia Social

**HORA:** 9H00-17H40

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### **OBJETIVOS:**

- Conocer la conceptualización, roles y funciones de un/a Gerente Social.
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Bienvenida y presentación del evento	Exposición		9H00-9H10	Alcalde
2	Presentación de las participantes	Dinámica	Cartulinas, cinta masking y marcadores	09H10-09H20	Facilitador

3	Inicio Efectivo	Exposición		09H20-09H30	Facilitador
4	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H30-09H40	Facilitador
5	Tema: La Gerencia Social	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H40-11H00	Facilitador
6	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
7	Continuación Tema: La Gerencia Social	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	11H15-13H00	Facilitador
8	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
9	Continuación Tema: La Gerencia Social	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	14H00-15H00	Facilitador
10	Trabajo Grupal La Gerencia Social	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
11	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora- infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
12	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
13	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
14	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
15	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H40	Facilitador

#### 6.14.1.2 TEMATICA: 2 Desarrollo Personal

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### OBJETIVOS:

- Reconocer su individualidad como un ser humano único e irreplicable.
- Valorar su capacidad individual para la construcción de un solo equipo de trabajo.
- Contribuir a mejorar el desempeño como seres humanos.
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes.

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Saludo de Bienvenida y presentación de la temática	Exposición		09H00-09H10	Facilitador
2	Inicio Efectivo	Exposición		09H10-09H20	Facilitador

3	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H20-09H30	Facilitador
4	Tema: Desarrollo Personal	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H30-11H00	Facilitador
5	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
6	Continuación Tema: Desarrollo Personal	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	11H15-13H00	Facilitador
7	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
8	Continuación Tema: Desarrollo Personal	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	14H00-15H00	Facilitador
9	Trabajo Grupal Desarrollo Personal	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
10	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora- infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
11	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
12	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
13	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
14	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H30	Facilitador

### 6.14.1.3 TEMATICA: 3 Resolución de Conflictos

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### OBJETIVOS:

- Conocer qué es un conflicto?
- Identificar el escalamiento de un conflicto.
- Conocer las estrategias para lidiar un conflicto
- Identificar las causas que originan un conflicto
- Resolver los conflictos bajo el lema Ganar Ganar.
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Saludo de Bienvenida y presentación de la temática	Exposición		09H00-09H10	Facilitador
2	Inicio Efectivo	Exposición		09H10-09H20	Facilitador

3	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H20-09H30	Facilitador
4	Tema: Resolución de Conflictos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H30-11H00	Facilitador
5	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
6	Continuación Tema: Resolución de Conflictos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	11H15-13H00	Facilitador
7	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
8	Continuación Tema: Resolución de Conflictos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	14H00-15H00	Facilitador
9	Trabajo Grupal Resolución de Conflictos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
10	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora- infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
11	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
12	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
13	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
14	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H30	Facilitador

#### 6.14.1.4 TEMATICA: 4 Análisis y Solución de Problemas Complejos

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### **OBJETIVOS:**

- Conocer qué es un problema, tipos de problemas, análisis de problemas.
- Identificar un problema.
- Elaborar y Diseñar un árbol de problemas.
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Bienvenida y presentación del evento	Exposición		09H00-09H10	Alcalde
2	Presentación de las participantes	Dinámica	Cartulinas, cinta masking y marcadores	09H10-09H20	Facilitador
3	Inicio Efectivo	Exposición		09H20-09H30	Facilitador
4	Presentación de	Exposición:	Computadora- infocus	09H30-09H40	Facilitador



	objetivos del tema	Contenidos teóricos			
5	Tema: Análisis y Solución de Problemas Complejos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H40-11H00	Facilitador
6	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
7	Continuación Tema: Análisis y Solución de Problemas Complejos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	11H15-13H00	Facilitador
8	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
9	Continuación Tema: Análisis y Solución de Problemas Complejos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	14H00-15H00	Facilitador
10	Trabajo Grupal Análisis y Solución de Problemas Complejos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
11	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora-infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
12	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
13	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
14	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
15	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H40	Facilitador

#### 6.14.1.5 TEMATICA: 5 Trabajo en Equipo

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### OBJETIVOS:

- Identificar las diferencias entre grupo y equipo.
- Fomentar el trabajo en Equipo.
- Conocer las reglas de oro para el trabajo en equipo
- Identificar las motivaciones en el trabajo de equipo.
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Saludo de Bienvenida y presentación de la temática	Exposición		09H00-09H10	Facilitador
2	Inicio Efectivo	Exposición		09H10-09H20	Facilitador
3	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H20-09H30	Facilitador
4	Tema: Trabajo en	Exposición:	Computadora-	09H30-11H00	Facilitador

	Equipo	Contenidos teóricos	infocus		
5	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
6	Continuación Tema: Trabajo en Equipo	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	11H15-13H00	Facilitador
7	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
8	Continuación Tema: Trabajo en Equipo	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	14H00-15H00	Facilitador
9	Trabajo Grupal : Trabajo en Equipo	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
10	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora- infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
11	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
12	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
13	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
14	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H30	Facilitador

#### 6.14.1.6 TEMATICA: 6 La competitividad y el desarrollo local

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### **OBJETIVOS:**

- Conocer y practicar el concepto de competitividad.
- Practicar Cómo se logra crecimiento con inclusión?.
- Conocer y diseñar Cómo se generan las ventajas competitivas?
- Reconocer qué es un Cluster?
- Interrelacionar La competitividad y el ambiente empresarial nacional.
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Saludo de Bienvenida y presentación de la temática	Exposición		09H00-09H10	Facilitador
2	Inicio Efectivo	Exposición		09H10-09H20	Facilitador

3	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H20-09H30	Facilitador
4	Tema: La competitividad y el desarrollo local	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H30-11H00	Facilitador
5	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
6	Continuación Tema: La competitividad y el desarrollo local	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	11H15-13H00	Facilitador
7	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
8	Continuación Tema: La competitividad y el desarrollo local	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	14H00-15H00	Facilitador
9	Trabajo Grupal : La competitividad y el desarrollo local	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
10	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora- infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
11	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
12	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
13	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
14	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H30	Facilitador

#### 6.14.1.7 TEMATICA: 7 Gestión competitiva, cambio institucional y organizacional

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### **OBJETIVOS:**

- Conocer la importancia de la Administración efectiva.
- Conocer sobre la toma de decisiones
- Formar los administradores competitivos
- Conocer cuales son los principios de la administración.
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Saludo de Bienvenida y presentación de la	Exposición		09H00-09H10	Facilitador

	temática				
2	Inicio Efectivo	Exposición		09H10-09H20	Facilitador
3	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H20-09H30	Facilitador
4	Tema: Gestión competitiva, cambio institucional y organizacional	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	09H30-11H00	Facilitador
5	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
6	Continuación Tema: Gestión competitiva, cambio institucional y organizacional	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	11H15-13H00	Facilitador
7	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
8	Continuación Tema: Gestión competitiva, cambio institucional y organizacional	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora- infocus	14H00-15H00	Facilitador
9	Trabajo Grupal : La Gestión competitiva, cambio institucional y organizacional	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
10	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora- infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
11	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
12	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
13	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
14	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H30	Facilitador

#### 6.14.1.8 TEMATICA: 8 Participación en la gestión pública

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### **OBJETIVOS:**

- Conocer respecto a:
- La participación y la democracia
- Estructura organización y participación
- Participación y Planeación Estratégica
- Planificación presupuestaria y participación
- Tecnología y democracia participativa
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Bienvenida y presentación del evento	Exposición		09H00-09H10	Alcalde
2	Presentación de las participantes	Dinámica	Cartulinas, cinta masking y marcadores	09H10-09H20	Facilitador
3	Inicio Efectivo	Exposición		09H20-09H30	Facilitador
4	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H30-09H40	Facilitador
5	Tema: Participación en la gestión pública	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H40-11H00	Facilitador
6	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
7	Continuación Tema: Participación en la gestión pública	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	11H15-13H00	Facilitador
8	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
9	Continuación Tema: Participación en la gestión pública	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	14H00-15H00	Facilitador
10	Trabajo Grupal Participación en la gestión pública	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
11	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora-infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
12	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
13	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
14	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
15	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H40	Facilitador

#### 6.14.1.9 TEMATICA: 9 La Evaluación de Impactos

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### **OBJETIVOS:**

- Identificar elementos básicos para planear e implantar sistemas de evaluación y monitoreo de proyectos sociales y educativos orientado a obtener resultados (output's).
- Reconocer las aplicaciones prácticas y los beneficios que proporciona una evaluación efectiva de proyectos.
- Introducir un lenguaje apropiado para el monitoreo y la evaluación.
- Aplicar herramientas adecuadas para mejorar los indicadores y los supuestos.
- Producir una herramienta de gerencia para el control de procesos y el logro de efectividad (out come).
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Saludo de Bienvenida y presentación de la temática	Exposición		09H00-09H10	Facilitador
2	Inicio Efectivo	Exposición		09H10-09H20	Facilitador
3	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H20-09H30	Facilitador
4	Tema: La Evaluación de Impactos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H30-11H00	Facilitador
5	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
6	Continuación Tema: La Evaluación de Impactos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	11H15-13H00	Facilitador
7	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
8	Continuación Tema: La Evaluación de Impactos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	14H00-15H00	Facilitador
9	Trabajo Grupal : La Evaluación de Impactos	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
10	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora-infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
11	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
12	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
13	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
14	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores	17H20-17H30	Facilitador

#### 6.14.1.10 TEMATICA: 10 Liderazgo trascendente

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### **OBJETIVOS:**

- Conocer los estilos de liderazgo por el método vMeme
- Conocer la necesidad del liderazgo.
- Conocer y practicar el liderazgo con autoridad
- Identificar los roles y funciones del líder.
- Conocer la política del liderazgo
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Saludo de Bienvenida y presentación de la temática	Exposición		09H00-09H10	Facilitador
2	Inicio Efectivo	Exposición		09H10-09H20	Facilitador
3	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H20-09H30	Facilitador
4	Tema: Liderazgo trascendente	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H30-11H00	Facilitador
5	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
6	Continuación Tema: Liderazgo trascendente	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	11H15-13H00	Facilitador
7	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
8	Continuación Tema: Liderazgo trascendente	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	14H00-15H00	Facilitador
9	Trabajo Grupal : Liderazgo trascendente	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
10	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora-infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
11	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
12	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
13	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
14	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H30	Facilitador

#### 6.14.1.11 TEMATICA: 11 Programa Operativo Institucional, POI.

**HORA:** 9H00-17H30

**LOCAL:** Salón Principal de la Municipalidad de Chinchipe

#### **OBJETIVOS:**

- Conocer qué es el Plan Operativo Institucional y el Plan Operativo Anual.
- Reorientar o controlar el gasto y la inversión.
- Proyectar el futuro financiero de la municipalidad, dentro de los supuestos alcanzables.
- Mejorar la Situación Organizacional de la municipalidad, a fin de responder a los nuevos requerimientos del Desarrollo Local.

- Mejorar la prestación de los servicios y equipamientos municipales.
- Fomentar el proceso enseñanza aprendizaje a través del trabajo grupal en los/as participantes

#	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Saludo de Bienvenida y presentación de la temática	Exposición		09H00-09H10	Facilitador
2	Inicio Efectivo	Exposición		09H10-09H20	Facilitador
3	Presentación de objetivos del tema	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H20-09H30	Facilitador
4	Tema: Programa Operativo Institucional, POI.	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	09H30-11H00	Facilitador
5	REFRIGERIO			11H00-11H15	Coordinador/a
6	Continuación Tema: Programa Operativo Institucional, POI	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	11H15-13H00	Facilitador
7	ALMUERZO			13H00-14H00	Coordinador/a
8	Continuación Tema: Programa Operativo Institucional, POI	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora-infocus	14H00-15H00	Facilitador
9	Trabajo Grupal : Programa Operativo Institucional, POI	Exposición: Contenidos teóricos	Computadora, papelotes, cinta masking, marcadores	15H00-16H00	Facilitador
10	Plenaria	Exposición grupal de trabajos	Computadora-infocus, papelotes, cinta masking, marcadores	16H00-16H30	Facilitador y participantes
11	Acuerdos y compromisos	Plenaria	Pizarra, papelotes, cinta masking, marcadores	16H30-17H00	Facilitador y participantes
12	Revisión de objetivos.	Exposición	Contenidos teóricos	17H00-17H10	Facilitador
13	Cierre Efectivo	Exposición		17H10-17H20	Facilitador
14	Evaluación del evento	Lluvia de ideas	Pizarra, marcadores y papel	17H20-17H30	Facilitador



**6.15 PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE TALLERES DE  
REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS  
SERVIDORES MUNICIPALES DE EL MUNICIPIO DE CHINCHIPE,  
PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE EN EL PERIODO 2007**

<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITA.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	Block de hojas	u	48	1,00	48,00
2	Lápices Mongol	u	48	0,30	14,40
3	Copias xerox	u	600	0,04	24,00
4	Papel periódico	pliego	40	0,02	0,80
5	Cinta masking	rollo	6	1,00	6,00
6	Marcadores p/g permanentes	u	12	1,00	12,00
7	Marcadores p/g tiza líquida	u	12	1,00	12,00
8	Proyector y computadora	día	11	50,00	550,00
9	Carpetas Manila con bincha	u	48	0,40	19,20
10	Disquetes	u	48	0,50	24,00
11	CDS	u	48	0,80	38,40
12	Refrigerios	u	1056	0,80	844,80
13	Almuerzos	u	528	1,20	633,60
<b>TOTAL</b>					<b>2.227,20</b>

## **6.16 Evaluación del proceso de capacitación a través de la IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES MUNICIPALES DE EL MUNICIPIO DE CHINCHIPE, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE EN EL PERIODO 2007**

Se han dado muchas respuestas a la pregunta: ¿qué es la evaluación? Mientras algunas de ellas varían sólo en aspectos menores, otras mantienen diferencias sustanciales. Por ejemplo algunas definiciones identifican esencialmente la evaluación con otros conceptos como la investigación o las encuestas, mientras otras distinguen claramente la evaluación de otras materias. Una definición importante, y que viene dada desde hace mucho tiempo, afirma que la evaluación supone comparar objetivos y resultados, mientras que otras exigen una conceptualización más amplia, apelando a un trabajo combinado en sí y de los valores. Una de estas definiciones establece: ***la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto.***

Esta definición se centra en el término *valor* e implica que la evaluación supone juicio. Desde el momento de la evaluación, en el sentido óptimo, emplea procedimientos objetivos para obtener una información segura e imparcial, ya está ligada a la valoración. En efecto, su meta esencial es determinar el valor de algo que está siendo enjuiciado. De esta definición, si un estudio no informa de cuán buena o mala es la cosa, no se trata de una evaluación.

Algunos autores se han mostrado contrarios a esta posición. Creen que esta orientación valorativa conduce a interpretaciones radicales y subjetivas que conceden un poder inmerecido a los evaluadores e impiden el progreso. Afirman, por así decirlo, que “la belleza reside en los ojos del observador” y que las valoraciones de un

grupo no deben tener precedencia sobre las de otro a la hora de determinar si algo es bueno o malo. También afirman que la evaluación es, demasiado a menudo, una fuerza negativa y, en general, mala psicología. Pero sus argumentos sólo nos convencen que la mayoría de las evaluaciones no son determinantes y de que es difícil hacerlas bien; quizás existen muchas evaluaciones distintas, y posiblemente contradictorias en apariencia, de un objeto dado, dependiendo de la posición valorativa que se adopta. Pero, inevitablemente, la valoración debe desempeñar un papel. Y si sirve el progreso y se utiliza para identificar los puntos débiles y fuertes, y para tender hacia una mejora, puede ser una fuerza positiva. Como puede verse, la evaluación es una empresa compleja.

Creemos que este aspecto de la complejidad no debe ser interpretado en el sentido de que estas evaluaciones sólo deben ser consideradas como procesos mentales que se producen de un modo natural, conduciéndonos así hacia una gran variedad de interpretaciones sobre el valor de algo. Al contrario: significa que hay que poner mucho cuidado no sólo cuando se recopile información, que debe ser de calidad, sino también cuando se clarifique y proporcione una base lógica que justifique las perspectivas de valoración utilizadas para interpretar los resultados.

Como se puede ver, en la afirmación anterior incluimos la posibilidad de emplear muchas perspectivas de valoración. Consideramos que esta posibilidad es fundamental para los evaluadores y profesionales en general. A menudo, existen distintos públicos, que exigen o necesitan cosas distintas de un servicio profesional. De hecho, podemos afirmar que las necesidades que unen o separan a los clientes de un determinado servicio son las que deben considerarse como base para decidir qué tipo

de información se debe recopilar y a qué criterios recurrir para determinar la valía o mérito de un objeto o servicio.

De lo expresado se puede colegir que la definición de evaluación que hemos propuesto es engañosa en su aparente simplicidad. Cuando examinamos seriamente el término base *valor*, debemos inevitablemente tomar en consideración tanto las perspectivas de valoración como la información, la combinación de ambas con el fin de conseguir averiguar el valor de algo y, por último, la transformación de los resultados en conocimientos operativos que se utilizarán para suministrar o no suministrar (o para comprar o no comprar) ciertos servicios y para mejorar los que ya se están ofreciendo.

En este sentido podemos concluir que evaluar es el proceso de:

*Delinear, reunir, procesar, analizar e interpretar datos, antecedentes e informaciones referidas a “algo”, con el propósito de describir, comprender y valorar la naturaleza de ese “algo” y el contexto en que se ubica o desarrolla, y, sobre esa base, juzgar sus méritos o su valor, con el fin de orientar la toma de decisiones correspondiente.*

En el proceso de construcción de la definición de evaluación es posible enumerar una serie de características que siempre están presentes en un proceso de evaluación y que sin duda amplían el horizonte de su aplicación

En primer lugar se puede afirmar que toda evaluación *es un proceso que genera información* y en este sentido siempre implica un esfuerzo sistemático de aproximación sucesiva al objeto de evaluación. Pero esta información no es casual o accesoria sino que la información que se produce a través de la evaluación *genera conocimiento de carácter*

*retroalimentador*, es decir, significa o representa un incremento progresivo de conocimiento sobre el objeto evaluado. Desde esta perspectiva la evaluación *permite poner de manifiesto aspectos o procesos que de otra manera permanecen ocultos*, posibilita una aproximación en forma más precisa a la naturaleza de cierto proceso, las formas de organización de los mismos, los efectos, las consecuencias, los elementos intervinientes, etc...

### **Componentes.**

Este proceso complejo demanda establecer un sistema de comunicación que permita a los involucrados en la evaluación y a quienes tengan que tomar decisiones, conocer, discutir y decidir los procedimientos a seguir en la implementación de la evaluación y la manera de usar los resultados. En tal virtud, es posible afirmar que en todo proceso de evaluación reconocemos la presencia de ciertos componentes:

***Búsqueda de indicios:*** ya sea a través de la observación o de ciertas formas de medición se obtiene información, esa información constituyen los indicios visibles de aquellos procesos o elementos más complejos que es objeto de nuestra evaluación. En este sentido siempre hay que tener presente que toda acción de evaluación finalmente se lleva a cabo sobre un conjunto de indicios que se seleccionan de modo no caprichoso sino sistemático y planificado. Pero no por ello dejan de ser indicios. Por ejemplo la indagación sobre la adquisición de determinadas competencias por parte de un grupo de estudiantes requiere de la búsqueda de indicios de pistas que nos permitan estimar la presencia o ausencia de dichas competencias.

**Forma de registro y análisis:** a través de un conjunto variado de instrumentos se registran estos indicios, se permitirá llevar a cabo la tarea de evaluación. En este sentido resulta positivo recurrir a la mayor variedad posible de instrumentos y técnicas de análisis con carácter complementario ya que en todos los casos se cuenta con ventajas y desventajas en el proceso de registro y análisis de la información

**Criterios:** un componente central en toda acción de evaluación es la presencia de criterios, es decir elementos a partir de los cuales se puede establecer la comparación respecto del objeto de evaluación o algunas de sus características. Este es uno de los elementos de más difícil construcción metodológica y a la vez más objetable en los procesos de evaluación. Por una parte se corre el riesgo que se planteaba inicialmente de reducir toda evaluación a una acción de carácter normativo en el cual solo se intenta establecer el grado de satisfacción o insatisfacción de determinadas normas. Por otra parte se puede caer en la tentación de eludir la búsqueda o construcción de criterios con lo cual toda acción de evaluación resulta estéril ya que solo es posible hacer una descripción más o menos completa del objeto de estudio pero no resulta factible realizar un análisis comparativo. La mayor discusión en materia de evaluación se plantea alrededor de la legitimidad de los criterios adoptados en una determinada acción evaluativa, es decir quién y cómo se definen estos criterios. Esto se incrementa teniendo en cuenta lo que se planteaba inicialmente de la débil cultura evaluativa de nuestra práctica social.

**Juicio de valor:** Íntimamente vinculado con el anterior pero constituyendo el componente distintivo de todo proceso de evaluación se encuentra la acción de juzgar, de emitir o formular juicios de valor, este es el elemento que diferencia la evaluación de una descripción detallada, o de una propuesta de investigación que no necesariamente debe contar con un

juicio de valor. Este es un elemento central de toda acción evaluativa y el que articula y otorga sentido a los componentes definidos anteriormente, por lo que, tanto la búsqueda de indicios, las diferentes formas de registro y análisis y la construcción, estarán orientados hacia la formulación de juicios de valor.

**Toma de decisiones:** por último la toma de decisiones es un componente inherente al proceso de evaluación y que lo diferencia de otro tipo de indagación sistemática. Las acciones evaluativas cobran sentido en tanto sirva de soporte para la toma de decisiones. Este es un elemento que adquiere importancia central y no siempre es tenido en cuenta por quienes llevan a cabo los procesos de evaluación y/o quien lo demanda. Volver la mirada sobre el componente de toma de decisiones en algún sentido, aún cuando la decisión sea la inacción y por lo tanto los procesos o fenómenos objetos de evaluación sufren algún tipo de modificación como consecuencia de las acciones de evaluación. Por ello se vuelve imprescindible tener presente con anterioridad cuáles son él/los propósitos o finalidades que se persiguen con la evaluación propuesta.

Teniendo en cuenta lo antedicho resulta oportuna, en términos generales, la definición propuesta por T. Tenbrink:

***“Evaluación es el proceso de obtener información y usarla para formar juicios que a su vez se utilizarán en la toma de decisiones”***

Con este antecedente, la presente propuesta pretende empoderar y concienciar sobre la importancia de la gestión para lograr el desarrollo, para lo cual se implementaran talleres participativos dirigidos a los actores claves y que tienen que ver con el desarrollo del cantón Chinchipe.

En la implementación de los talleres de refuerzo específico se realizarán varias evaluaciones como por ejemplo la evaluación de conocimientos sobre la temática a desarrollar en determinado tema (encuesta de entrada) y otra después, una vez desarrollado el tema (encuesta de salida), esto para medir el grado de aprendizaje en el tema desarrollado.

Otra evaluación que se desarrollará a los/as participantes será en lo concerniente a: logro de objetivos, calidad de los contenidos desarrollados, metodología utilizada, nivel de facilitación, nivel de participación de los/as asistentes, acuerdos y compromisos, opinión general del taller, contenidos teóricos, logística, Material utilizado, esto en lo concerniente al impacto de la capacitación.

## **6.17 Definición de términos básicos para la construcción y comprensión del presente trabajo investigativo.**

### **6.17.1 Glosario de términos**

### **6.17.2 Liderazgo**

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos<sup>35</sup>.

### **6.17.3 Trabajo en equipo**

La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona cuando interactúa con los demás

---

<sup>35</sup> Chiavetano, I., (1993), liderazgo



miembros del grupo, cuyo proceso sinérgico conlleva a potenciar la capacidad grupal para lograr un objetivo propuesto.<sup>36</sup>

#### **6.17.4 Participación ciudadana**

Es la posibilidad de los habitantes de un sector geográfico de ejercer su derecho a participar activamente, mediante el involucramiento directo en foros, debates, seminarios, talleres participativos, orientados a la ejecución y evaluación de los procesos de desarrollo y rendición de cuentas de su comunidad.

Supone la incorporación de los trabajadores o de la comunidad en la toma de decisiones, ejecución de la producción o en la supervisión de la prestación de un bien o un servicio. En el complejo mundo moderno es fundamental incorporar grados fuertes de participación ciudadana en la gestión de los servicios. Por ejemplo, los sistemas educativos están recurriendo de modo creciente al involucramiento de la comunidad para lograr una mejor gestión y la obtención de mayores recursos humanos, técnicos y financieros.

#### **6.17.5 Mapeo de actores sociales**

Es la construcción, manejo y aplicación de herramientas técnicas para localizar las organizaciones sociales y gremiales asentadas en determinado espacio físico.

---

<sup>36</sup> Segovia, F., (2001), Trabajo en Equipo y Resolución de Conflictos. p 30

### **6.17.6 Evaluación de la gestión local**

Se refiere al conjunto de procedimientos que se utilizan en forma periódica para valorar los méritos de un plan, programa o proyecto, y proveer información acerca de sus objetivos, actividades impacto, costos y satisfacción de los clientes.

### **6.17.7 Desarrollo organizacional**

Cumplimiento de la misión, los objetivos y la finalidad de las organizaciones en un marco de optimización de recursos, desarrollo de los integrantes de la misma y su aporte social. En el desarrollo organizacional cuenta mucho el desempeño de las personas en sus cargos y debe existir correspondencia entre las funciones que cumplen, las metas y objetivos de la organización. Mazacon, A., (1998), p.42.

### **6.17.8 Planificación Estratégica Participativa.**

La planificación participativa es base y ayuda de los planes integrales de desarrollo, pero no los reemplaza. Un plan de desarrollo local debe contener entre sus componentes:

Diagnóstico y prognosis, Una visión o imagen objetivo de la situación óptima o deseable de la localidad para el futuro y objetivos estratégicos del desarrollo comunal.

### **6.17.9 La Planeación Estratégica Ciudadana**

Es el proceso mediante el cual la sociedad promueve una reflexión colectiva sobre su pasado, presente y futuro a fin de construir una visión

del futuro deseado y establecer un Plan de Desarrollo que permita realizarla.

#### **6.17.10 Empoderamiento Comunitario**

Se lo define como un sistema de poder abierto y horizontal que se constituye y opera a partir del principio de auto-determinación de las oportunidades y decisiones y la auto-gestión de los medios, recursos y acciones orientadas a lograr un proceso de desarrollo auto-dependiente.

#### **6.17.11 Auto-Gestión Comunitaria**

Se lo define como el proceso mediante el cual una comunidad es protagonista auto-dependiente en el manejo de su proceso de desarrollo local a partir de su propia visión de futuro, su organización, sus conocimientos y habilidades y sus propias iniciativas, decisiones y acciones.

#### **6.17.12 Democracia Participativa**

Es el proceso de integración y apropiación colectiva y pluralista por parte de los miembros de la sociedad, de los procesos de autodeterminación, decisión, organización, planificación, ejecución y evaluación de sus esfuerzos de desarrollo local a partir de un espacio propio de identidad y pertenencia equidad, participación social y culturalidad.

### **6.17.13 Mejoramiento ciudadano continuo**

Se define al proceso mediante el cual una comunidad desarrolla de manera sistemática y continua sus capacidades y habilidades para responder, por si misma, a las necesidades de su propio desarrollo local, y a los requerimientos de manejo de sus planes, estrategias y proyectos diseñados para lograr su visión de futuro.

### **6.17.14 Desarrollo Humano Integral**

Se entiende al proceso deliberado de CAMBIO SOCIAL que tiene al SER HUMANO como su principal autor y eje de transformaciones sociales que aseguren su plena realización e integración en la sociedad, al tiempo de lograr la satisfacción de sus necesidades humanas fundamentales dentro de un hábitat sostenible de calidad de vida.

### **6.17.15 Desarrollo Sustentable**

El desarrollo sustentable procura asegurar que el ser humano satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. Esto significa no destruir el hábitat natural. El crecimiento económico no puede impulsarse a costa de la destrucción del medio ambiente local.<sup>37</sup>

### **6.17.16 Desarrollo Sostenible**

Consiste en que a cada ser humano se le permita potenciar todas sus capacidades para ponerlas al servicio de la sociedad, con el propósito de lograr un nivel de vida digno. Es decir, cada uno de nosotros

---

<sup>37</sup> Banco Mundial en el documento Desarrollo y Medio Ambiente (1992).

internalicemos los fenómenos sociales y mediante un proceso de análisis y reflexión, participemos en la solución sencilla y práctica de los problemas que en nuestro ámbito podamos solucionar. (IBÍD.).

#### **6.17.17 Paradigma**

Consiste en un esquema básico de interpretación de la realidad, que comprende supuestos teóricos generales, leyes y técnicas que son adoptadas por una comunidad de científicos.<sup>38</sup>

#### **6.17.18 Gerente**

Es la persona responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración (planificación, organización, dirección y control), en el desarrollo de sus relaciones, para alcanzar sus metas.

Es el que dirige los procesos y lleva la firma en una sociedad o Institución, con arreglo a su constitución.

#### **6.17.19 Conflicto**

Podemos definir al conflicto como las diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado alguna forma de interferencia u Oposición.

---

<sup>38</sup> Khunn, T. (1968), Fenómenos Paradigmáticos p19

### **6.17.20 Competitividad**

Es el grado en que una nación en condiciones de mercado libre y justo, produce bienes y servicios que satisfacen la prueba de los mercados internacionales en tanto que, simultáneamente, mantiene y expande el ingreso real de sus ciudadanos<sup>39</sup>

### **6.17.21 Evaluación de Impactos**

Proceso de identificación, análisis, explicación e interpretación de los cambios o modificaciones que hayan podido producirse en las condiciones sociales de vida de una población-objetivo o en su contexto, como consecuencia de la aplicación del proyecto evaluado, considerado a partir de la constatación empírica de las concordancias entre los cambios o repercusiones observados favorables o no y los cambios esperados como solución al problema que dio origen al proyecto, así como los cambios previstos en el perfil de objetivos y metas planteados en el mismo.

### **6.17.22 Programa Operativo Institucional (POI) y Anual (POA)**

El Programa Operativo Institucional, POI, es un componente del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, que permite operativizar los objetivos, políticas y metas propuestas en la gestión local a corto mediano y largo plazo, constituye la base para la formulación del Presupuesto Anual y es un marco de referencia para la toma de decisiones y la oportunidad del uso de los recursos locales.

---

<sup>39</sup> Informe de la Comisión Presidencial de Competitividad Industrial. USA 1983

### **6.17.23 Planificación estratégica**

Es la toma de decisiones acertadas sobre acciones futuras que facilitan el logro de los objetivos y metas derivadas de la visión. Para ser estratégica, requiere de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo así como de un análisis contextual de mucha profundidad para lograr eficacia en las acciones<sup>40</sup>.

### **2. 17.24 Autoestima**

Es la valoración que el individuo hace de sí mismo y que mantiene en forma duradera; expresa una actitud de aprobación y desaprobación e indica hasta que punto se cree capaz, importante, competente y digno ante los demás.

---

<sup>40</sup> ANELLO Eloy, (1998), Planificación estratégica, p 34.

# 6.18 ANEXOS





UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN PÚBLICA

MODALIDAD ABIERTA

**6.18.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS/AS FUNCIONARIOS/AS  
DEL MUNICIPIO DE CHINCHIPE**

Como alumno de la Universidad Técnica Particular de Loja “ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA”, y como entes en vía de dar alternativas para solucionar los problemas existentes en la Ilustre Municipalidad y sociedad del Cantón Chinchipe, he creído conveniente investigar sobre el Tema **“EVALUACIÓN: DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CHINCHIPE DURANTE EL PERIODO 2003-2006, Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REFUERZO ESPECÍFICO A TRAVÉS DE TALLERES DE CAPACITACIÓN A LOS MISMOS DURANTE EL AÑO 2007, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES”**, Por lo que le solicito de la manera mas comedida se sirva contestar las siguientes preguntas, ya que de los resultados obtenidos podremos determinar las posibles alternativas de solución.

1.- En la actualidad en qué puesto o cargo se desempeña?

- Cargo directivo (alcalde, concejal/a.) ( )
- Equipo técnico (Director/a, jefe/a departamental, técnico asesor legal) ( )
- Cargo operativo (empleado/a o trabajador) ( )

2.- Qué tiempo viene trabajando para el municipio?

- Menos de un año. ( )
- Un año á dos ( )
- Dos y más ( )

3.- En los último años usted ha asistido algún evento de capacitación especialmente de planificación o gerencia social?

SI ( ) NO ( )

Si la respuesta es si:

En qué temas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- Conoce usted si el cantón o el municipio tiene un Plan de Desarrollo Estratégico?

SI ( ) NO ( )

5. Participo usted en este proceso?

SI ( ) NO ( )

6.- Usted planifica y evalúa las actividades institucionales y su desempeño?

SI ( ) NO ( )

Si la respuesta es si:

Para qué tiempo?

- Cada día ( )
- Para una semana ( )
- Para un mes ( )
- Para un trimestre ( )
- Para un semestre ( )
- Para un año ( )

7.- En qué se basa su planificación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- Contribuye la planificación municipal a la participación ciudadana en ejecución de programas y proyectos?

SI ( ) NO ( )

9.- Cree usted que los funcionarios/as municipales ejercen un buen liderazgo y gerencia social dentro del desarrollo del cantón?

SI ( ) NO ( )

10.- En el municipio existe un buen trabajo de equipo?

SI ( ) NO ( )

11.- Cree usted que el municipio brinda servicios de calidad a la ciudadanía?

SI ( ) NO ( )

12.- Conoce usted acerca del Plan Operativo Anual y si lo aplica?

SI ( ) NO ( )

13.- En que se fundamenta la gestión municipal para realizar las obras en su cantón?

---

---

14.- Conoce Usted qué es la Gerencia Social, la resolución de conflictos y la planificación?

SI ( ) NO ( )

Si la respuesta es si, podría usted emitir un concepto breve acerca de estos temas? \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN PÚBLICA

**6.18.2 MODALIDAD ABIERTA  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS/AS USUARIOS/AS DEL MUNICIPIO DE  
CHINCHIPE (POBLACIÓN EN GENERAL).**

Como alumno de la Universidad Técnica Particular de Loja “ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA”, y como entes en vía de dar alternativas para solucionar los problemas existentes en la Ilustre Municipalidad y sociedad del Cantón Chinchipe, he creído conveniente investigar sobre el Tema **“EVALUACIÓN: DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN CHINCHIPE DURANTE EL PERIODO 2003-2006, Y DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REFUERZO ESPECÍFICO A TRAVÉS DE TALLERES DE CAPACITACIÓN A LOS MISMOS DURANTE EL AÑO 2007, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES”**, Por lo que le solicito de la manera mas comedida se sirva contestar las siguientes preguntas, ya que de los resultados obtenidos podremos determinar las posibles alternativas de solución.

1.- ¿Cree usted que existe un buen equipo de trabajo en el interior del municipio y que el personal es muy competitivo?.

SI	
NO	

2.- ¿La atención en el municipio es de calidad y con calidez?.

SI	
NO	

3.-¿Cada problema del ciudadano es resuelto con esmero por el personal municipal?.

SI	
NO	

4.-¿Los jefes de cada departamento son personas capaces y competitivos?.

SI	
NO	

5.-¿La municipalidad permite a la ciudadanía participar más activamente y en consenso en el desarrollo del cantón?

SI	
NO	

6.-¿Cree usted que existe una buena planificación al interno del municipio?

SI	
NO	

7.-¿El municipio logra resolver los problemas de los ciudadanos/as?

SI	
NO	

8.-¿La Municipalidad ejerce un sistema de rendición de cuentas y procesos democráticos?

SI	
NO	

9.- ¿Los trámites son resueltos de manera ordenada, oportuna y con organización especial?

SI	
NO	

10.- ¿Falta personal que realicen ciertas funciones y el municipio pueda resolver pronto cada trámite?

SI	
NO	

Gracias por su colaboración

**6.18.3 EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE  
REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS  
SERVIDORES MUNICIPALES DE EL MUNICIPIO DE CHINCHIPE,  
PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE EN EL AÑO 2007.**

**ENCUESTA INDIVIDUAL DE ENTRADA Y SALIDA  
DE LOS/AS PARTICIPANTES**

Señor/a participante sírvase contestar honestamente las siguientes preguntas

EVALUACIÓN DE: ENTRADA:....., o SALIDA:.....

1.- La planificación estratégica es.....  
.....

2.- Conoce usted acerca del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal? Si-  
----- no-----

3.- Participó usted en la actividades del Plan de Desarrollo Estratégico  
Cantonal? Si----- no-----

4.-Cuál es el papel que juega el ciudadano/a en la actividad del Plan de  
Desarrollo Estratégico Cantonal?.....  
.....

5.- Que entiende por actividades?.....  
.....

6.-Empoderamiento es?.....  
.....

7.-Líder es aquel ¿.....  
.....

8.-La participación ciudadana tiene que ver con.....  
.....

9.-La gestión es aquella que ejerce un individuo o la colectividad para alcanzar un objetivo? Verdadero..... falso.....

10.- Qué comprende por actor local?.....

11.- El Gobierno local es aquel que ejerce sus actividades a nivel provincial? Si----- no-----

12.- Una manera de obtener recursos es esperar la voluntad del Estado? Verdadero..... falso.....

Nombre: ..... Firma.....

Fecha: .....

**6.18.4 Evaluación del proceso de capacitación a través de la IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE REFUERZO ESPECÍFICO EN GERENCIA SOCIAL DIRIGIDO A LOS SERVIDORES MUNICIPALES DE EL MUNICIPIO DE CHINCHIPE, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE EN EL AÑO 2007**

**EVALUACIÓN CONSOLIDADA DEL TALLER**

Una vez que ha terminado la temática del día, sírvase usted llenar la presente matriz de evaluación donde:

- 1. SOBRESALIENTE.**
- 2. MUY BUENO.**
- 3. BUENO.**
- 4. MALO.**
- 5. REGULAR.**

ITEMS	SOBRESALIENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	REGULAR
Logro de objetivos					
Calidad de los contenidos desarrollados					
Metodología utilizada					
Nivel de Facilitación					
Nivel de participación de los asistentes					
Nivel de acuerdos y compromisos					
Opinión general del taller					
Contenidos teóricos					
Logística					
Material utilizado					



## 6.19 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ANDINO, P. (2000). *Elaboración del Proyecto de Investigación*, Quito: Autor.

ANELLO, Eloy y Juanita. (1997). *Liderazgo Moral*, Bolivia, Universidad NUR.

ANELLO, E. y Juanita (1998), *Planificación estratégica*, Bolivia, Universidad NUR.

Banco Mundial-1992. *Desarrollo y Medio Ambiente*, EE:UU.

Boletín Anual del *Desarrollo Humano* del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), 1995.

BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos (1999), en el *Manual de Planificación Estratégica Aplicada a los Gobiernos Locales*

BUSOT, (1991).

CERDA, N. (1997). *Cómo Elaborar Proyectos, Diseños, Ejecución y Evaluación de Proyectos Sociales y Educativos*. Bogotá: Edito. Magisterio.

CROZIER: Michael, *Crecimiento del aparato administrativo en un mundo complejo: del Estado Arrogante al Estado Modesto*. Seminario Modernización de la Administración Pública en A. Latina". INAP, México, 1990.

CHIAVETANO, Adalberto, *Liderazgo*, 1993.

CHOCANO Tito, Alcalde de Tacna, (CD-IULA-ALCADEL) Unión Internacional de Autoridades Locales, IULA, en el documento virtual sobre *Planificación Estratégica Municipal*, (1998).

DARQUEA, G. y otros (2000). *Planeación Estratégica Participativa Municipal*, Quito: AH/ Editorial.

Documento Virtual del Diplomado de la FLACSO en Planificación Estratégica, en el que se cita a STONER y otros, (1994), *Las Decisiones Estratégicas*

HURTADO, J. (2000). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Fundación Sypal.

HURTADO, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.

Informe de la Comisión Presidencial de Competitividad Industrial. USA 1983

IULA/CELCADEL. y otros. (2001) *Los Secretos del Buen Alcalde*. Quito. CD.

IULA/CELCADEL. y otros. (2002) *Planificación Estratégica Municipal*. Quito. CD.

Khunn,T.(1968), Fenómenos Paradigmáticos p19

KISH LESLIE. (1972). *Muestreo de Encuestas*, México, Editorial Trillas.  
LASCANO, S. Módulo de *Planificación Educativa I*. de la Universidad de Babahoyo 1999.

MAZACÓN, A. (Comp.) (1999). *Planificación Educativa II, Módulo Autoinstruccional*, UTB.

Moran (1991),

Cantón Chinchipe, 2003, *Plan de Desarrollo Cantonal*.

PNUD, 1990, Boletín *Manual del Desarrollo Humano* del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas

PENUD, 200, *Las Tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo Humano*.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre el Desarrollo Humano de 1990.

RALLPH M. STOGDILL, *Resumen de Teorías e Investigación del Liderazgo*.

SCHEAFFER, MENDENHALL, OTT. (1987). *Elementos de Muestreo*, México, Grupo Editorial Iberoamérica.

SEGOVIA .F y otro. (2001). *Trabajo en Equipo, Negociación y Resolución de Conflictos*, Quito, AFEFCE.

SIISE 3.5 2002.

Universidad de Babahoyo 1999, *Módulo de Planificación Educativa I*.

VANEGAS, Salvador Guido, de la Universidad Centroamericana-UCA Nicaragua, (2000), *Planificación Estratégica*.

YEPEZ, E. (2001). *Manual de Trabajos de Grado*, Quito: Autor