



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“La mancomunidad “Bosque Seco” y su impacto mediante la implementación de acciones estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en el periodo 2014 y 2015.”**

Tesis, previa la obtención del grado de Ingeniero en Administración Pública

**AUTOR:**

Luis Antonio Gavilánez Minga

**DIRECTOR:**

Eco. Paúl Cueva Luzuriaga

**LOJA- ECUADOR**

**2017**

## CERTIFICACIÓN

Econ.

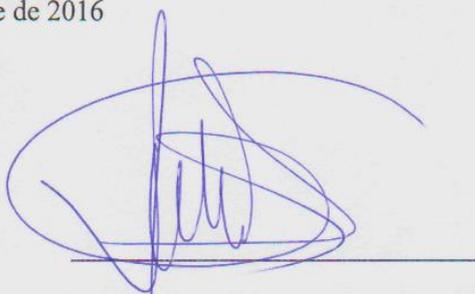
Paul Cueva Luzuriaga

**DIRECTOR DEL INFORME DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que la presente tesis titulada **“LA MANCOMUNIDAD “BOSQUE SECO” Y SU IMPACTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES ASOCIADAS EN EL PERIODO 2014 Y 2015.”** Elaborado por el señor **Luis Antonio Gavilánez Minga;** fue dirigida, orientada y revisada en todas sus partes, misma que cumple con los requerimientos establecidos por la normativa pertinente para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación.

Loja, 21 de noviembre de 2016



Econ. Paul Cueva Luzuriaga

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Luis Antonio Gavilánez Minga, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de la tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

**Autor:** Luis Antonio Gavilánez Minga

**Firma:**



**Cedula:** 1104136211

**Fecha:** Loja, abril de 2017

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo Luis Antonio Gavilánez Minga, declaro ser autor de la tesis titulada: "LA MANCOMUNIDAD "BOSQUE SECO" Y SU IMPACTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES ASOCIADAS EN EL PERIODO 2014 Y 2015.", como requisito para optar al grado de Ingeniero en Administración Pública, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la Visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización firmo, en la ciudad de Loja, a los veinte días del mes de abril de 2017, firma el autor.

**Firma:**

**Autor:** Luis Antonio Gavilánez Minga

**Cédula:** 1104136211

**Dirección:** Loja, Calle Machala entre Ibarra y Riobamba.

**Correo electrónico:** gavilanezluis2010@hotmail.com

**Teléfono:** 0989473210

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Eco. Paul Cueva Luzuriaga

**Tribunal de Grado:** Dra. Johvana Aguirre Mendoza, PRESIDENTA

Dr. Mario Dávila Puruncajas, VOCAL

Ing. Elizabeth Jiménez Salinas, VOCAL

## **DEDICATORIA**

Dedico el esfuerzo de este trabajo a mi madre por su apoyo incondicional y la confianza hacia mí para poder conseguirlo, también a mi hermano y a toda mi familia que estuvieron presentes en aquellos momentos en los que necesité de su ayuda, y por último a todos mis amigos de Carrera con quienes compartimos grandes experiencias de estudio y sacrificio para ser profesionales.

*Luis Gavilánez*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja por haber permitido desarrollar mis estudios superiores en tan prestigiosa institución, así como también a la Carrera de Administración Pública y a toda su planta docente, quienes compartieron toda su sabiduría, conocimientos y, la práctica de los valores y principios morales con sus estudiantes.

Un sincero agradecimiento al economista Paúl Cueva quien fue mi director de tesis, por brindarme el tiempo y los conocimientos necesarios para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De igual forma al personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) de Macará, Zapotillo, Pindal, Puyango, Celica y Paltas, por permitirme realizar la investigación dentro de estas instituciones.

*Luis Gavilánez*

## **1. Título**

**“LA MANCOMUNIDAD “BOSQUE SECO” Y SU IMPACTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES ASOCIADAS EN EL PERIODO 2014 Y 2015.”**

## **2. Resumen**

El objetivo principal de la investigación es determinar el impacto de la mancomunidad Bosque Seco mediante la implementación de acciones estratégicas en el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en el periodo 2014 y 2015.

Para ello se planteó tres objetivos específicos los cuales buscan “identificar las acciones estratégicas que la mancomunidad Bosque Seco implementó en los municipios asociados durante los periodos 2014 y 2015”, también “determinar los sectores institucionales que necesitan mayor atención en los municipios asociados por parte de la mancomunidad” y por último realizar un “análisis del presupuesto destinado a proyectos de fortalecimiento y desarrollo institucional a las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad”.

Luego de haber analizado cada uno de los resultados se pudo identificar las 3 principales acciones estratégicas que la mancomunidad Bosque Seco implementó en los municipios asociados a ella, así como también se determinó que los sectores institucionales tecnológicos, legales y económicos son los que necesitan mayor atención en los municipios por parte de la mancomunidad y por último que el 97% del personal desconoce el presupuesto que destina su municipio a la mancomunidad.

Después de haber conocido estos resultados se espera que la mancomunidad Bosque Seco implemente más acciones estratégicas enfocadas principalmente en la participación ciudadana y en un plan estratégico de turismo sostenible, sector en el que se puede potenciar a la mancomunidad, además se deben tomar medidas para que los sectores tecnológicos, legales y económicos puedan mejorar en el futuro. Es necesario

también que se socialice con medidas más efectivas sobre el aporte presupuestario que asignan los municipios a la mancomunidad.

El presente trabajo se encuentra elaborado en cumplimiento de las disposiciones del Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y de los Lineamientos para la presentación del Informe Final de Tesis de la Carrera de Administración Pública.

## Summary

The main objective of the research is to determine the impact of the Dry Forest Partnership through the implementation of strategic actions in the strengthening and institutional development of the associated municipalities in the period 2014 and 2015.

Three specific objectives were set out to identify "the strategic actions that the Bosque Seco mancomunidad implemented in the associated municipalities during the 2014 and 2015" periods, "also to determine the institutional sectors that need more attention in the associated municipalities by The Commonwealth "and finally to carry out an" analysis of the budget destined to projects of strengthening and institutional development to the associated municipalities by part of the mancomunidad ".

After analyzing each of the results, it was possible to identify the 3 main strategic actions that the Dry Forest mancomunidad implemented in the municipalities associated with it, as well as determining that the technological, legal and economic institutional sectors are those that need more attention In the municipalities by the mancomunidad and finally that 97% of the staff does not know the budget that destines its municipality to the commonwealth.

After having known these results, the Bosque Seco community is expected to implement more strategic actions focused mainly on citizen participation and a strategic plan for sustainable tourism, a sector in which the community can be strengthened. The technological, legal and economic sectors can improve in the future. It is also necessary to socialize with more effective measures on the budgetary contribution allocated by municipalities to the Commonwealth.

The present work is elaborated under the provisions of the Regulation of the Academic Regime of the National University of Loja and of the Guidelines for the presentation of the Final Thesis Report of the Public Administration Career.

### **3. Introducción**

El propósito de la investigación es contribuir a la búsqueda de la información referente a la mancomunidad Bosque Seco, mediante los procesos que ha desarrollado dentro de cada uno de los municipios asociados a la misma en el plano del fortalecimiento y desarrollo institucional.

La mancomunidad Bosque Seco es una institución que se encuentra integrada por los municipios de Macará, Zapotillo, Pindal, Puyango, Celica y Paltas, que trabaja por objetivos e intereses comunes para mejorar la gestión en cada uno de los municipios.

La mancomunidad Bosque Seco cuenta con cinco ejes de intervención que son: Recursos Naturales, Desarrollo Económico Solidario, Gestión concertada de la red vial interna, Fortalecimiento y Desarrollo Institucional, y por último la Empresa Pública de Aseo Integral Bosque Seco.

El eje de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional, cuenta con un objetivo principal que se basa en fortalecer la gestión municipal y también de la sociedad civil en el territorio mancomunado, contribuyendo de esta manera al desarrollo integral de los municipios asociados.

Cada uno de los municipios que conforman la mancomunidad Bosque Seco ha logrado identificar dentro de sus planes de desarrollo y ordenamiento territorial los problemas de carácter institucional, donde algunos de los mismos se integraron a aquellos que plantea resolver la mancomunidad mediante la implementación de acciones estratégicas.

Los problemas institucionales que se lograron detectar dentro de los planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de cada uno de los seis cantones asociados a la mancomunidad Bosque Seco, se encuentran reflejados en más de un municipio, como es el caso en la débil aplicación de las ordenanzas y sus reglamentos, problema que se localiza en las municipalidades de Céllica y Puyango, pero que dentro de este aspecto también lo padece la municipalidad de Paltas debido a que sus ordenanzas y reglamentos se encuentran desactualizados.

Otro de los problemas que se logró detectar en más de un municipio, es la limitada presencia de las organizaciones locales o actores sociales, y su débil involucramiento en procesos de planificación cantonal, los cuales se encuentran ubicados en los cantones de Celica y Puyango, adhiriéndose también a este problema el cantón Macará que cuenta con organizaciones sociales con débil estructuración y su baja participación.

La ausencia de un sistema de documentación y sistematización de experiencias referentes a temas de planificación y ordenamiento territorial no es un problema que afecta solo a la municipalidad de Celica, sino también al municipio de Pindal ya que a más de ello, la implementación de instrumentos de planificación y ordenamiento territorial no contó con un sistema de monitoreo y evaluación. El municipio de Paltas tiene problemas con su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el mismo que no se encuentra articulado con los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los GAD's Parroquiales, por lo que también se incorpora a esta lista de municipios que comparten este problema.

El tema de la participación ciudadana es uno de los problemas que más se logró identificar dentro de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque seco empezando con el municipio del cantón Celica donde existe un débil proceso de participación ciudadana y control social, siguiendo con el municipio de Puyango el cual tiene una ordenanza de participación ciudadana pero su aplicación es débil, el municipio de Macará también cuenta con una limitada participación de la población en procesos de participación ciudadana, y por último el municipio del cantón Paltas que posee una escasa difusión y socialización por parte del GAD a la ciudadanía en los procesos de participación ciudadana.

La investigación tiene varios métodos, inicia con el método deductivo, seguido del método estadístico necesario para realizar el cálculos estadístico y la elaboración de gráficos de los datos estadísticos, y por último se utilizó el método analítico, el mismo que ayudó a descomponer todo el objeto de estudio en sus partes para entender de manera clara a lo que se quiere llegar. Las técnicas utilizadas en la investigación fueron las encuestas y las entrevistas.

En el presente trabajo de investigación se determinó el impacto que lograron obtener las acciones estratégicas de la mancomunidad Bosque Seco para el fortalecimiento y desarrollo institucional en los municipios asociados durante los periodos 2014 y 2015. El trabajo está integrado por varios componentes entre ellos, la revisión literaria en donde se desarrolla los temas más importantes que se necesitan conocer para entender claramente la investigación, consta además de los materiales y métodos que se utilizaron en el transcurso del trabajo, seguidamente de los resultados que se logró obtener tras realizar una investigación de campo en los cantones de

Macará, Zapotillo, Pindal, Puyango, Celica y Paltas. Otra de las partes importantes que integran la investigación es la discusión donde se realizó un análisis profundo de la relación que existe entre los objetivos planteados, los resultados obtenidos y las teorías existentes sobre el tema, para finalizar el trabajo se logró describir algunas conclusiones y recomendaciones que serían necesarias de implementar en beneficio de los seis municipios asociados.

## **4. Revisión de la Literatura**

### **4.1 Las mancomunidades**

Se la define a la mancomunidad como un “acuerdo voluntario de dos o más municipalidades, colindantes o no, que se unen para la prestación conjunta de servicios y la ejecución de obras, promoviendo el desarrollo local” (Ley de la Mancomunidad Municipal de Perú, 2008), de lo mencionado anteriormente, las mancomunidades son formas de integración que ayudan al desarrollo de los municipios de tal forma que puedan mejorar la prestación de servicios que están dentro de sus competencias, así como también coordinar acciones que permitan un alcance total de los cantones que integran la mancomunidad tras la ejecución de proyectos.

También las mancomunidades “surgen como instancias intermunicipales apropiadas para el impulso de intereses comunes; la gestión y negociación de recursos, proyectos u objetivos conjuntos; la prestación eficiente de servicios públicos, y el aprovechamiento de recursos naturales” (ICMA, 2006), según se ha citado, las mancomunidades son asociaciones de municipios que comparten intereses comunes de tal forma que se puedan desarrollar lineamientos por los cuales se deba trabajar conjuntamente con cada municipio.

#### **4.1.1 Las mancomunidades en la Constitución de la República del Ecuador**

En Ecuador el tema de la mancomunidad se encuentra establecido en el marco legal por lo que según como lo establece la Constitución de la República del Ecuador, (2008) en su artículo 243 expresa: “Dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán agruparse y formar mancomunidades con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración”. La

mancomunidad “Bosque Seco” se ampara bajo este artículo de la constitución ya que como se describe está integrado por seis cantones del sur occidente de la provincia de Loja que comparten características similares, así como también objetivos e intereses comunes para mejorar la gestión de las municipalidades que la conforman.

#### **4.1.2 Las mancomunidades en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).**

Dentro del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (2011) en su artículo 285 profundiza este tema y menciona que: Los gobierno autónomos descentralizados (GAD’s) regionales, provinciales, distritales, cantonales o parroquiales rurales pueden formar mancomunidades entre sí, con el objetivo de “mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración” (COOTAD, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, 2011). Es por ello que la mancomunidad “Bosque Seco” integrado por los cantones Celica, Pindal, Puyango, Zapotillo, Macará y Calvas, dentro de sus marco institucional busca establecer lineamientos que ayuden a desarrollar las competencias que les son asignadas con un mayor grado de eficiencia, ya que existen varios problemas que afectan a las municipalidades y no permiten la debida prestación de sus funciones.

#### **4.1.3 Los cuerpos legales de las mancomunidades en el Ecuador**

Los cuerpos legales por los cuales se rigen las mancomunidades en el Ecuador son: “...la Constitución, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, sus ordenanzas, sus estatutos, los reglamentos que se dictaren, las regulaciones de su directorio y las demás normas supletorias que le son pertinentes.” (Solórzano, 2016, pág. 56). Las funciones que realice una mancomunidad deberán

estar desarrolladas a partir de las leyes descritas anteriormente, las cuales podrán direccionar el funcionamiento de dicha mancomunidad en el marco establecido en la ley.

#### **4.1.4 Pasos para conformar una mancomunidad en el Ecuador**

Para poder conformar una mancomunidad en el Ecuador se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Los gobiernos autónomos descentralizados integrantes de una mancomunidad o consorcio, deberán contar con una resolución favorable de cada uno de los órganos legislativos mediante la cual se apruebe su creación.

Paso 2: Elaborar el convenio de mancomunidad o consorcio que será suscrito por los representantes legales de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados y tendrá por lo menos los siguientes elementos: denominación de la mancomunidad o consorcio, identificación de los gobiernos autónomos descentralizados que la integran, su objeto o finalidad específica, el plazo de la misma y los recursos que aporte cada miembro, los que constituirán su patrimonio.

Paso 3: El convenio y las resoluciones habilitantes de los órganos legislativos de cada gobierno autónomo descentralizado deberán ser publicados en el Registro Oficial.

Paso 4: Se debe inscribir el convenio de la conformación de la mancomunidad o consorcio en el Consejo Nacional de Competencias (CNC), quien será responsable de evaluar la ejecución del cumplimiento de las competencias mancomunadas.

Con este paso el proceso de formación de una mancomunidad o consorcio culmina, obteniendo desde ese momento existencia jurídica.

Paso 5: El CNC otorga un número de registro, que sirve para aperturar el Registro Único de Contribuyentes ante el Servicio de Rentas Internas y la Cuenta Única en el Banco Central del Ecuador, con lo que inicia la etapa administrativa de la mancomunidad. (Consejo Nacional de Competencias , 2016).

Se debe tener presente que existe una diferencia al referirnos a una mancomunidad y a un consorcio, si bien es cierto ambas son asociaciones de los niveles de gobierno, la diferencia radica en que “Cuando el mancomunamiento se realice entre dos o más gobiernos autónomos descentralizados del mismo nivel de gobierno que no fueran contiguos o entre gobiernos autónomos descentralizados de distintos niveles se denominarán consorcios.” (Solórzano, 2016, pág. 77). Cabe recalcar que cuando se nombra el mancomunamiento en la cita no se refiere a formar una mancomunidad sino más bien se refiere a la asociación para formar un consorcio.

El Consejo Nacional de Competencias (CNC) ha inscrito hasta el 16 de enero del 2016 un total de 42 mancomunidades y consorcios los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente forma: “...37 mancomunidades y cinco consorcios; de las cuales 30 mancomunidades son municipales, cinco mancomunidades de gobiernos parroquiales y dos mancomunidades de gobiernos provinciales...” (Solórzano, 2016, pág. 105), donde se puede observar que existe una gran cantidad de mancomunidades en el Ecuador, dándonos a entender la buena aceptación que se tiene por este tipo de formas y modelos de asociación entre los distintos niveles de gobierno, y el hecho de que trabajando mancomunadamente se puede llegar a tener mejores resultados especialmente en los procesos de integración.

#### **4.1.5 Objetivos de las Mancomunidades**

Los objetivos de las mancomunidades se basan especialmente en planificar a futuro lo que se desea conseguir mediante acciones coordinadas entre cada una de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's), para el desarrollo de los municipios. De forma general los objetivos de las mancomunidades están ligados principalmente según (FIGUERAS, 2005) “(...) la prestación de servicios de competencia municipal (...)” (pág. 152), ayudando de esta forma a solucionar aquellos inconvenientes que tienen los municipios con el cumplimiento de las competencias. Pero esto no implica el hecho de que la mancomunidad deba de realizar cualquier competencia de los que se le han asignado a los municipios, sino más bien, de aquellas competencias que se tiene mayor dificultad de cumplir.

#### **4.1.6 Competencias de las Mancomunidades**

Las mancomunidades cuentan con competencias las cuales como menciona (Dieguez, 1998) “(...) se orienta a la organización y gestión de servicios sociales; ejecución y desarrollo; detección de necesidades; programación y coordinación con distintas entidades.” (pág. 10), con lo expuesto cabe recalcar que las mancomunidades cuentan con competencias que aunque no se encuentren descritas en la ley, éstas deben realizar acciones coordinadas con las distintas instituciones que la integren para el desarrollo de las mismas.

En el Ecuador a una mancomunidad no se la considera como un nivel de gobierno, pero debido a su capacidad institucional “...puede asumir competencias para la prestación de servicios públicos y aquellas que el organismo competente (CNC) pueda adjudicarle.” (Solórzano, 2016, pág. 41). Las mancomunidades para poder realizar

algunas competencias deberán ponerse de acuerdo conjuntamente con quienes la conforman, en determinar el sector que necesitan actuar y, con el apoyo técnico, tecnológico, logístico y legal brindado por la mancomunidad se pueda ejecutar las políticas públicas de una manera eficiente y eficaz.

Otra de las formas en las cuales la mancomunidad en el Ecuador puede asumir competencias es por medio de una “...delegación para su ejecución concurrente, en acuerdo con el nivel de gobierno titular de esa competencia...” (Solórzano, 2016), esto le permitirá a la mancomunidad desarrollar competencias que no le son asignadas a ellas, pero que mediante un acuerdo con cualquier nivel de gobierno que esté involucrada, permitirán que se trabaje en dicha competencia.

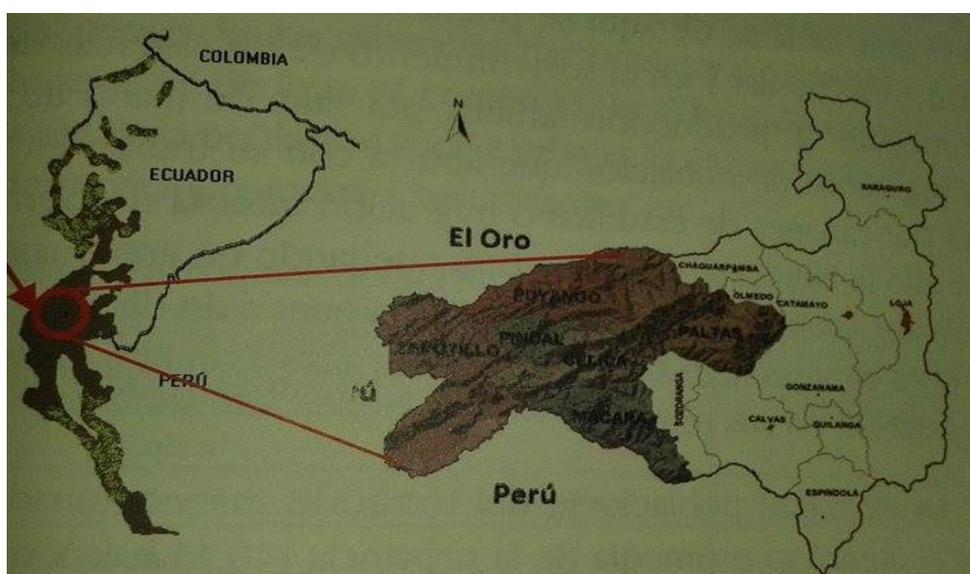
Las competencias que asumen las mancomunidades y consorcios en el Ecuador están desarrolladas en los siguientes ámbitos: “Cooperación internacional; Manejo de Residuos Sólidos; Tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; Saneamiento Ambiental; Fomento Productivo; Vialidad; Agua Potable y Alcantarillado; Gestión Ambiental; Protección Integral a la niñez y adolescencia; Infraestructura física, equipamiento y espacios públicos de la parroquia; Riego y Drenaje; Gestión de riesgos; Prestación de servicios públicos.” (Solórzano, 2016, pág. 106). Estas competencias son asumidas según el Consejo Nacional de Competencias por las 42 mancomunidades y consorcios que se encuentran registradas en dicha institución.

#### **4.2 La Mancomunidad “Bosque Seco”**

La mancomunidad Bosque Seco nace como una respuesta de buscar nuevos modelos de gestión para la solución de sus problemas y potenciar sus fortalezas en función de objetivos e intereses comunes, en el que permita optimizar y potenciar los

recursos financieros y las capacidades humanas de las municipalidades. (Solórzano, 2016, pág. 159)

La mancomunidad se encuentra ubicada al sur occidente de la provincia de Loja, la misma que limita al norte con la provincia de El Oro; al sur con la República del Perú; al este con los cantones de Chaguarpamba, Olmedo, Catamayo, Gonzanamá, Calvas y Sozoranga; y al oeste con la República del Perú. (Figura 1)



**Figura 1** Ubicación de la Mancomunidad “Bosque Seco”

**Fuente:** Las Mancomunidades en el Ecuador

**Recuperado por:** Luis Gavilánez

Esta institución busca establecer un conjunto de medidas comunes que ayuden a mejorar los sistemas de planificación, coordinación y gestión de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco.

Se encuentra integrada por seis municipios los cuales pertenecen a los cantones de: Paltas, Celica, Pindal, Puyango, Zapotillo y Macará, siendo Paltas el último municipio en asociarse. La demografía de estos cantones se encuentra proyectada en el 2016 con una cantidad de:

**Tabla 1** Población de la mancomunidad “Bosque Seco”

<b>Población total de la mancomunidad “Bosque Seco”</b>	
<b>Cantón</b>	<b>Población</b>
Paltas	24.180
Celica	15.805
Pindal	9.939
Puyango	16.133
Zapotillo	13.774
Macará	20.215
<b>Total</b>	<b>100.046</b>

**Fuente:** Sistema Nacional de Información.

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

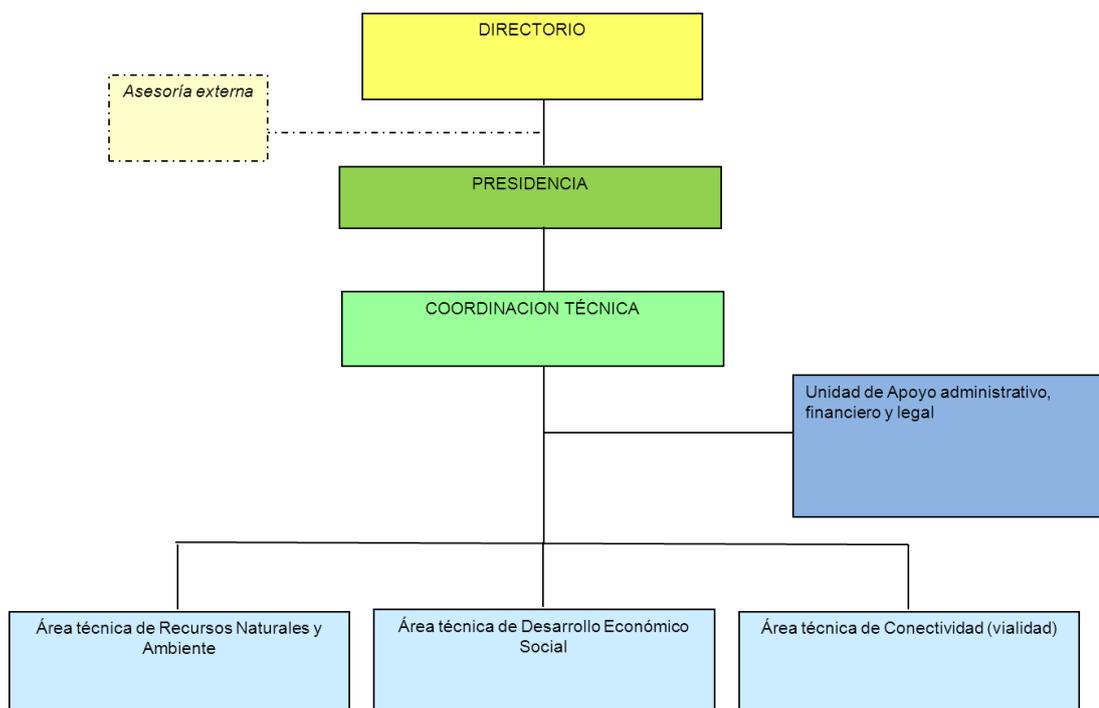
#### **4.2.1 Objetivo de la Mancomunidad “Bosque Seco”**

La mancomunidad “Bosque Seco” tiene como objetivo estratégico dentro del eje transversal de fortalecimiento y desarrollo institucional el siguiente: “Se orienta a fortalecer la gestión municipal y de la sociedad civil del territorio mancomunado, para contribuir a su desarrollo integral y sostenible.” (Solórzano, 2016, pág. 230). Este objetivo está enfocado en dos aspectos, primero busca mejorar el funcionamiento en las gestiones que debe realizar cada uno de los municipios asociados a la mancomunidad principalmente en la ejecución de las competencias asignadas por el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), y segundo generar procesos de participación ciudadana, en donde se involucre a la sociedad civil, a los actores sociales y a la ciudadanía en general.

#### **4.2.2 Estructura Orgánica de la Mancomunidad “Bosque Seco”**

La estructura que mantiene la mancomunidad “Bosque Seco” para desarrollar sus funciones dentro del territorio mancomunado se encuentra representado en varios niveles, los mismos que se acogen al cumplimiento de obligaciones y deberes descritos dentro del reglamento interno de la mancomunidad los cuales son (figura 2):

- a. El Directorio
- b. Presidencia
- c. Coordinación Técnica
- d. Unidad de Apoyo: administrativo, legal, financiero y comunicación.
- e. Áreas Técnicas
  - Recursos naturales y ambientales
  - Desarrollo Económico Solidario
  - Conectividad (Vialidad). (Solórzano, 2016, pág. 179)



**Figura 2** Estructura Orgánica de la Mancomunidad Bosque Seco

**Fuente:** Las Mancomunidades en el Ecuador, Nuevo Modelo de Gestión Territorial.

**Recuperado por:** Luis Gaviláñez

El directorio de la mancomunidad Bosque Seco se encuentra integrado por los alcaldes de los seis cantones asociados, y para la presidencia, el Reglamento Interno de la Mancomunidad Bosque Seco expresa en su artículo 14 que: “ El presidente será elegido entre las y los miembros del directorio, en forma alfabética por el nombre de su cantón (...) durará en sus funciones dos años ...”, y los demás departamentos se

integraran por personal que participe del concurso de méritos y oposición para dichos puestos.

#### **4.2.3 La Mancomunidad “Bosque Seco” y su contribución al medio ambiente**

El territorio mancomunado al ser uno de los lugares en donde no existe ningún tipo de contaminación en el aire y por ende ser uno de los más puros en el planeta, la mancomunidad tomó la decisión en el año 2013 de presentar la candidatura ante la UNESCO al programa “El Hombre y la Biosfera”, para que sea declarada como Reserva Mundial de Biosfera con la ayuda de varias instituciones entre ellas el Ministerio del Ambiente, SEMPLADES, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Corporación Naturaleza y Cultura Internacional, entre otras.

El 12 de junio de 2014 la Mancomunidad Bosque Seco recibió la información de la “declaratoria que realizó la UNESCO al territorio del bosque seco; luego la UNESCO y la Cancillería del Estado ecuatoriano realizó la entrega al Ministerio del Ambiente y a la Mancomunidad Bosque Seco el reconocimiento de la declaratoria”, (Solórzano, 2016, pág. 209), misma que se encuentra integrada por los cantones de Celica, Pindal, Puyango, Zapotillo, Macará, Sozoranga, Paltas y Las Lajas. Es por ello que tanto para la provincia de Loja como para el Ecuador representa un orgullo de poder contribuir de esta forma al medio ambiente por medio de esta iniciativa que por primera vez en América proviene de una mancomunidad de municipios y no del Estado.

Los objetivos de la Reserva de la Biosfera son:

- a. Mantener el estado y la funcionalidad de la biodiversidad de los bosques secos y de sus servicios ambientales en el territorio de la reserva de biosfera.

- b. Promover el desarrollo sostenible de las poblaciones humanas de los ocho cantones que constituyen la Reserva de Biosfera, considerando prácticas responsables con el ambiente y el respeto al patrimonio cultural local.
- c. Impulsar las iniciativas de investigación, educación, observación permanente, participación social, demostración e intercambio de saberes. (Solórzano, 2016, pág. 210)

#### **4.2.4 El Turismo en la Mancomunidad “Bosque Seco”**

El turismo se ha convertido en uno de los sectores que actualmente apuntan los cantones que integran la mancomunidad debido a su gran atractivo empezando desde el cantón “Puyango, el bosque petrificado; Pindal, las piscinas naturales; Celica, los monolitos; Zapotillo, los Guayacanes; Macará, los balnearios y arroceras; Paltas, el Shiriculapo y la ciudad patrimonial” (Solórzano, 2016, págs. 213,214), siendo estos destinos turísticos los más importantes por cada cantón pero que en mancomunidad no han podido ser explotados de manera conjunta en un plan que adapte cada uno de estos potenciales turísticos.

En la actualidad y por medio del Ministerio de Turismo el florecimiento de los guayacanes ha tomado un rumbo más protagónico con respecto a los demás debido al gran atractivo que se refleja en la parroquia de Mangahurco perteneciente al cantón Zapotillo, un espectáculo que se lleva a cabo en el mes de febrero y que tan solo dura 5 días, para poder observar este florecimiento del guayacán, árbol que puede llegar a medir hasta 15 metros y para ello se debe de esperar 200 años.



**Figura 3** *Florecimiento de los Guayacanes*

**Fuente:** Ministerio de Turismo

**Elaborado por:** Ministerio de Turismo

### **4.3 Desarrollo Institucional**

Se entiende al desarrollo institucional como el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que el personal propone para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Tal como se menciona el concepto de desarrollo institucional parte de las acciones que se toman para poder mejorar el funcionamiento de una institución.

La institución es definida como “un conjunto de normas que guían las acciones recíprocas sociales hacia el cumplimiento de una o más necesidades básicas en una sociedad” (Shepard, 2012, pág. 152), es por ello que mediante estas acciones o planes se busca desarrollar las capacidades de la institución con todos los servicios que ofrece.

La mancomunidad “Bosque Seco” cuenta con un eje de intervención que se refiere al fortalecimiento y desarrollo institucional, la misma que cuenta con acciones estratégicas para poder cumplir con este eje, los cuales se encuentran destinados a varios campos por los cuales la mancomunidad trabaja y realiza en beneficio de las municipalidades asociadas.

Al desarrollo institucional según Alberto Gónima también se lo considera como “un proceso planificado de cambio (dinámico y permanente) a través del cual se obtiene el desarrollo de la institución o instituciones, adecuándolas al medio ambiente en que actúan, de forma que les permita alcanzar sus objetivos” (Gónima, s/f). Esto ya que dentro de la gran mayoría de instituciones, especialmente públicas cuentan con objetivos que se plantean y que esperan conseguir ya sea a corto, mediano o largo plazo, y que para el cumplimiento de ellos existen procesos o estrategias que la institución realiza para poder cumplir con dichos objetivos planteados.

Otro de los conceptos que se debe prestar atención sobre el desarrollo institucional es el siguiente: “...el proceso a través del cual las habilidades necesarias para el desarrollo son fortalecidas, adaptadas y sostenidas a través del tiempo.” (García, 2011, pág. 16). Dentro de este concepto se toma a consideración las habilidades que el recurso humano debe tener en una institución, las mismas que deben ser puestas en práctica en todo el proceso que se realice con el único objetivo de mejorar y fortalecer la gestión que tengan los municipios.

Una de las características que prevalece en el desarrollo institucional, es la capacidad con la que cuenta o debe contar una institución, es por ello que se busca mediante este desarrollo proyectarse a aquellas capacidades que la institución tiene deficiente o necesitan un mejor manejo.

Dentro de la mancomunidad “Bosque Seco” se encuentran planteados varios objetivos que se espera conseguir, y para lograrlo se encuentran descritas varias acciones estratégicas que la mancomunidad ha realizado o espera realizar.

### **4.3.1 Acciones estratégicas para el desarrollo institucional de los municipios por la Mancomunidad “Bosque Seco”**

Las acciones estratégicas descritas anteriormente forman parte del eje transversal que desarrolla la mancomunidad “Bosque Seco” las mismas que se han venido elaborando y que se busca implementar en el futuro para desarrollar y fortalecer institucionalmente a los municipios asociados a la mancomunidad. Las acciones estratégicas son las siguientes:

- Promover una cultura ciudadana de participación y cumplimiento de sus deberes y derechos.
- Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil a nivel de cantones de la Mancomunidad.
- Fortalecimiento de las capacidades de gestión de sus municipalidades socias.
- Creación y fortalecimiento de plataformas, redes, mesas de diálogo locales (instancias públicas y privadas) para impulsar el desarrollo territorial sostenible.
- Capacitación en Gestión y liderazgo para autoridades y líderes comunales.
- Capacitación y actualización técnica para trabajadores y funcionarios de la Municipalidades y de las Instituciones aliadas.
- Apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar en Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los cantones mancomunados.
- Elaborar políticas públicas mancomunadas y normativas municipales para promover la implementación de los PDOT.
- Elaborar un Plan Estratégico de Turismo sostenible de los cantones mancomunados y un plan mancomunado en donde se diseñen las rutas y circuitos turísticos.

- Incidencia y acciones conjuntas para la descentralización y desconcentración de servicios institucionales y de recursos gubernamentales para la ejecución de políticas públicas en los cantones.
  - Fortalecimiento de la capacidad operativa de las municipalidades socias de la Mancomunidad para mayor eficiencias en la inversión pública.
  - Mejoramiento de la gestión municipal para la prestación de servicios públicos.
- (Solórzano, 2016, págs. 230,231,232).

#### **4.4 Fortalecimiento institucional**

La mancomunidad “Bosque Seco”, busca mediante acciones estratégicas fortalecer institucionalmente a los municipios asociados a la misma para mejorar la gestión en la prestación de bienes y servicios que ofrece cada municipio. Se entiende por fortalecimiento institucional “...la implementación de medidas orientadas a mejorar el funcionamiento y la calidad de las instituciones públicas...” (Serra, 2008, pág. 47).

Para poder mejorar el funcionamiento y la calidad de los municipios, antes que nada se debe empezar por identificar aquellas falencias que pueda tener la institución como parte de éste proceso y buscar aquellas medidas que pueden ayudar a mejorar la situación desfavorable que se pueda tener.

Es preciso recalcar que para poder hablar del fortalecimiento institucional, también nos debemos fijar en el entorno en el que se encuentra la institución, tanto interno como externo, debido a que no solo los problemas o soluciones pueden encontrarse dentro de los municipios, sino también en el entorno que lo rodea.

La institucionalización de los municipios en el Ecuador se encuentra descrita en el COOTAD, por medio de las competencias que se les ha asignado dentro del mismo,

es por ello que uno de los mecanismos para poder fortalecer institucionalmente a los municipios es "...la planificación estructurada sobre la base de una amplia participación y concertación Estado-sociedad civil." (Solórzano, 2016, pág. 36). Con ello la participación y el involucramiento de la sociedad civil y organizaciones sociales permiten una mejor planificación en el proceso de toma de decisiones por parte del municipio en beneficio de la ciudadanía en general.

#### **4.4.1 Importancia del Fortalecimiento Institucional**

Una de los factores por los cuales es importante el fortalecimiento institucional radica en la transformación de la parte política debido a que "...la transformación cada vez se orienta más a ampliar la participación desde la base comunitaria por ser quienes realmente conocen su propia realidad." (Hillerman, 2012, pág. 8). Actualmente la participación tanto de los actores sociales como de la sociedad civil se ha vuelto una tendencia dentro de los procesos políticos en el Ecuador, las instituciones públicas en general hablan de la participación ciudadana y de los mecanismos que existen, ya que ven la importancia de la presencia ciudadana para mejorar la gestión en sus funciones.

El fortalecimiento institucional dentro de los municipios implica además poner mucha atención en "...la capacidad institucional (técnica, tecnológica, logística, económica y legal) y la puesta en marcha de nuevas estructuras para una adecuada gestión institucional..." (Solórzano, 2016, pág. 36), debido a que muchos de los municipios pueden carecer de esas capacidades restringiéndoles de cierta medida gestionar adecuadamente la administración de la institución y por ende la mala prestación de servicios a la ciudadanía.

Se debe tener presente que:

El fortalecimiento institucional es resultado de visiones que deben gobernar los proyectos políticos, de acuerdos entre actores sociales, de rigurosidad en la toma de decisiones, de la existencia de una cultura de servicio público con reglas e incentivos adecuados, de la aplicación no arbitraria de premios y sanciones, de la articulación con la población, de la transparencia en la gestión y las prácticas rigurosas de evaluación de resultados e impactos. (Álvarez, 2011, pág. 45)

#### **4.4.2 Implicaciones del Fortalecimiento Institucional**

Todo lo que implica el fortalecimiento institucional corresponde a una gran cantidad de factores especialmente con el entorno externo, en donde la población debe estar inmiscuida en los procesos de fortalecimiento de cada uno de los municipios.

Lo que se busca dentro del fortalecimiento institucional como un reto es lo siguiente:

- 1.- Diseño de modelo de ciudad o de ámbito local y de las estrategias públicas y privadas para implementarlo.
- 2.- Ejercicio de liderazgo local y provisión y prestación de calidad de los servicios públicos urbanos, económicos y sociales de competencia propia y aseguramiento de la aportación de otras administraciones públicas en estos ámbitos.
- 3.- Diseño de la estrategia económica de intervención del sector público local y gestión presupuestaria operativa.
- 4.- Evaluación de la acción pública, rendición de cuentas de eficacia y rediseño de la actuación. (Serra, 2008, pág. 48).

Las características descritas anteriormente se basan en la capacidad que tienen las instituciones para desarrollar políticas públicas, y una vez que se cumplan con todas ellas se puede determinar que la institución cuenta con los recursos necesarios para fortalecerse y mejorar la gestión en la prestación de bienes y servicios.

Es importante también mencionar que según el Consejo Nacional de Competencias la formación de una mancomunidad tiene varios beneficios y entre ellos esta: “Se facilita los procesos de fortalecimiento institucional.” (Concejo Nacional de Competencias, 2016), por ello la conformación de mancomunidades les permite a los distintos niveles de gobernó que se quieran asociar, la facilidad para mejorar los procesos de fortalecimiento institucional, mediante la actuación conjunta de estrategias que le permitan a cada institución socia, el desarrollo de proyectos enfocados a mejorar las capacidades que debe tener cada uno de los municipios sean estas técnicas, tecnológicas, logísticas o legales, de tal forma que se pueda mejorar el funcionamiento de la institución en sus conjunto.

#### **4.5 El presupuesto**

Como en toda institución el presupuesto es una de las herramientas fundamentales dentro de la planificación para la ejecución de planes, programas o proyectos, que contribuirán en cierta medida a cumplir con los objetivos que se han propuesto.

Podemos entender al presupuesto como un instrumento que se lo utiliza para la administración financiera o como “...un programa de las operaciones que la mancomunidad debe ejecutar expresado en términos financieros...” (Programa de Gobernabilidad y Transparencia, s/f), además sirve para establecer una proyección de

todo lo que se va a realizar dentro de un periodo determinado, medido en términos financieros.

Al presupuesto también se lo describe según Rondon (2001) como “una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de las funciones”, es por ello que gracias al presupuesto se pueden establecer las metas dentro de una institución ya que permite determinar el monto financiero con el que se cuenta y planificar de una mejor forma lo que se quiere lograr en el futuro.

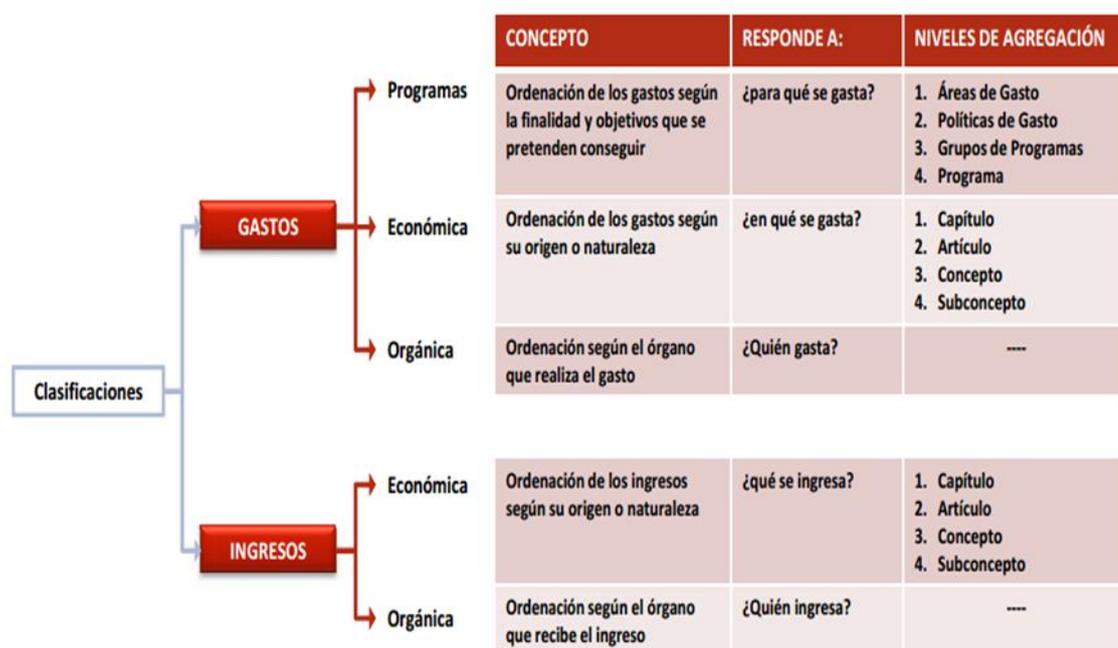
Por otro lado Burbano (2005) manifiesta que el presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”, esto debido a que la planificación del presupuesto para una institución se la debe realizar para cierto periodo en el que se van a utilizar los recursos necesarios mediante la utilización de un presupuesto asignado.

El presupuesto planificado no siempre está acorde con las actividades que deba realizar una institución debido a los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro, es por ello que lo programado no siempre va a tener los resultados que se espera obtener.

### **Estructura Presupuestaria**

La estructura presupuestaria corresponde a la forma de ordenarse en el presupuesto tanto para los gastos como para los ingresos, la misma que sirve como una herramienta

para establecer la proveniencia de los ingresos y su destino en la denominación de gastos. Dicha estructura está formada de la siguiente manera:



**Figura 4** Estructura del Presupuesto

**Fuente:** Contabilidad del presupuesto de gastos e ingresos

**Recuperado por:** Luis Gavilánez

El presupuesto asignado a la mancomunidad es un presupuesto público entendido como “el conjunto de procesos y actividades que se cumplen para programar las finanzas del Estado, recaudar los ingresos, ejecutar los gastos, financiar los déficit o invertir los excedentes de liquidez y evaluar el impacto de la gestión” (Paredes, 2006, pág. 13), siendo este tipo de presupuesto uno de los más planificados debido a que será utilizado para mejorar las condiciones de vida de determinada población, mediante la ejecución de actividades que les permitan a las instituciones del Estado generar un impacto positivo en la sociedad.

El presupuesto público tiene suma importancia debido a que “es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado y, alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país” (Paredes, 2006, pág. 36), por ello las instituciones deben ser responsables a la hora de ejecutar el presupuesto que se les asigna por parte del Estado y siempre dirigirlo a problemas que la institución considere sean tratados lo más pronto posible.

#### **4.5.1 El presupuesto de las mancomunidades en el Ecuador.**

Las mancomunidades tienen autonomía administrativa, técnica, legal y patrimonial, mas no así autonomía financiera, ya que dependen de algunos tipos de aportaciones que deben recibir como es el caso de “...los aportes que realizan mensualmente las municipalidades, en este caso el 0,125% del 70% del presupuesto de inversión de las municipalidades.” (Solórzano, 2016, pág. 56). Esta es una de las gestiones que debe realizar la mancomunidad para poder percibir ingresos y realizar su financiamiento. Además de recibir las aportaciones de los municipios asociados que en este caso pertenecen a la mancomunidad “Bosque Seco”, existen otras formas de financiar a la institución, como por ejemplo las gestiones que deben realizar para recibir el apoyo de entidades extranjeras como cooperación internacional no reembolsable, esto ya que se debe trabajar en proyectos en los cuales se necesitan de muchos recursos principalmente financieros para el beneficio del territorio mancomunado.

### **4.6 Evaluación de Impacto**

#### **4.6.1 Impacto**

El impacto lo podemos entender como aquel efecto que se genera tras la intervención de algún factor en un fenómeno determinado. Pero también el impacto es

visto como una alteración en el resultado de un proceso. “Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que la ejecutan.” (Bonilla, 2007) . Según lo expuesto anteriormente se inserta otro punto importante dentro de lo que implica el tema del impacto ya que determina un cambio en un proceso que en el caso de esta investigación se referirá al de la gestión de los municipios de la mancomunidad “Bosque Seco”, cambio que será establecido luego de la implementación de las acciones estratégicas por parte de la mancomunidad, pero también se topó un tema importante que se basa en el recurso humano el cual se convierte en el actor principal en el cambio del proceso.

El impacto que se genere en un proceso puede ser positivo como también negativo, no todos los impactos que se generen luego de implementado un proyecto o un programa van a causar beneficios para cierto sector, sino más bien implicaría a que va direccionado el programa o proyecto para el éxito del mismo.

En lo que tiene que ver con la evaluación se la define como “un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados.” (Bonilla, 2007). Es por ello que en todo proceso se realiza una evaluación, para obtener los resultados y por medio de esto generar conocimiento de todo lo que se generó, verificando así el cumplimiento o no de los objetivos en cualquier proceso.

#### **4.6.2 Evaluación del impacto**

La evaluación del impacto según (Miranda, 2007) “es el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios que como respuesta a un problema social, se

hayan verificado sobre una población objeto o su contexto, como consecuencia de la ejecución y operación de algunos proyectos.” (pág. 48). Con ello se puede deducir que la evaluación del impacto permite realizar un estudio más profundo de los resultados alcanzados en un proceso, mismo que nos permitirá analizar y entender los cambios producidos en un problema ya sean éstos positivos o negativos luego de implementado el proceso.

También esta evaluación “busca determinar en qué medida el proyecto contribuirá a modificar una situación inicial enmarcada en una realidad social” (Miranda, 2007, pág. 48), es por ello que mediante esta evaluación de impacto se puede comparar la realidad que tenía una población objetivo antes de implementar algún programa o proyectos con el efecto producido en esa misma población objetivo después de haber implementado el proyecto, de modo que se pueda verificar si ha existido alguna variación que pudo ser positiva o negativa.

Para determinar el impacto que se espera encontrar se requiere de la información necesaria y pertinente, especialmente de todos los planes y proyectos desarrollados por la institución y el sector al cual fue designado. A sí mismo, también se necesita de información primaria obtenida mediante la elaboración de encuestas, entrevistas, grupos focales, que permitirán obtener la percepción de la ciudadanía en todos los proyectos y planes que se han ejecutado en un sector determinado.

#### **4.6.3 Métodos para la evaluación del impacto**

Para la presente investigación se utilizó las siguientes metodologías:

- a. **La metodología ART/PNUD:** tiene como objetivo “... Poner a disposición del país y de los diferentes cooperantes interesados un marco de referencia

programático y de gestión capaz de fortalecer la articulación entre las dimensiones: territorial, nacional e internacional...” (Pillajo, 2014, pág. 33), esta metodología consiste en verificar el grado de cumplimiento de variables que se hayan planificado por medio de una ponderación la cual permite asignar un valor a cada variable para posteriormente darle una consideración. Esta ponderación se establece bajo una numeración que comprende al 0,1 y 2 dependiendo del grado de cumplimiento.

- b. **La metodología del Balance Scorecard:** es considerada como una “...práctica del gerenciamiento y fue desarrollada en la universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa.” (Xeomara Borbor Villamar, 2004, págs. 5-6). Con esta metodología se puede determinar el nivel de cumplimiento por medio de porcentajes los cuales tienen una calificación que se muestra a continuación:

*Tabla 2 Método de calificación del impacto*

Porcentajes	Ponderación	Consideración del impacto
0 – 33,00%	0	Mínima
33,50% - 66,50%	1	Satisfactorio
67,00% - 100%	2	Sobresaliente

**Fuente:** Análisis de modelos de indicadores de gestión para el control de servicios que prestan los municipios a su comunidad.

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

Para la investigación se debe combinar estas dos metodologías, la primera denominada ART/PNUD que sirve para dar una calificación a cada una de las variables a estudiar que va desde el 0 al 2 dependiendo del porcentaje que se tenga como resultado y con la ayuda de la metodología del Balance Scorecard se puede dar la consideración del

impacto a dicha calificación que comprende las denominaciones: mínima (0), satisfactorio (1) y sobresaliente (2).

Con la adaptación de estas dos metodologías a la investigación se podrá determinar el impacto de la mancomunidad Boque Seco en el fortalecimiento y desarrollo institucional a través de la implementación de acciones estratégicas en los municipios asociados por medio de los resultados que se obtuvo de las encuestas y entrevistas.

## **5. Materiales y Métodos**

### **5.1 Materiales**

Para el desarrollo de la tesis se utilizó los siguientes materiales:

#### **5.1.1 Suministros de oficina**

- Esferográficos
- Carpetas
- Copias
- Perfiles
- Material Bibliográfico especializado en el tema.

#### **5.1.2 Equipos**

- Computadora
- Impresora
- Memory flash

### **5.2 Métodos y Técnicas**

#### **5.2.1 Métodos**

**Método Deductivo:** Este método permitió obtener información general para conocer la realidad de los municipios que conforman la mancomunidad “Bosque Seco” dentro del cual se logró determinar el impacto que existe en cada uno de ellos tras la implementación de acciones estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo institucional, y tener la percepción del trabajo realizado por parte de la mancomunidad tras la colaboración del personal que labora dentro de los seis municipios que conforman la mancomunidad “Bosque Seco”, así como también ver si se cumplen con

lo que establece la ley para las mancomunidades en el Ecuador y la teoría que se obtuvo mediante la revisión de la literatura.

**Método Estadístico:** Este método permitió realizar el cálculos estadístico y la elaboración de gráficos de los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas que reflejen la realidad de cada uno de los municipios en lo que respecta a determinar el impacto de la mancomunidad “Bosque Seco” para fortalecer y desarrollar institucionalmente a los municipios, cuyos resultados serán incorporados para el análisis en la etapa de discusión y conclusiones.

**Método Analítico:** permitió realizar una descomposición del fenómeno para poder interpretarlo de la mejor manera y establecer un juicio de valor basado en información primaria a través de las encuestas y las entrevistas.

## **5.2.2 Técnicas**

### **5.2.2.1 Encuesta.**

Esta técnica fue aplicada al personal de los departamentos de planificación, gestión ambiental y turismo que labora en los seis municipios que integran la mancomunidad “Bosque Seco”, quienes son los que han trabajado y conocen la realidad de las acciones que se han desarrollado dentro de cada municipio por lo que se omitió la elaboración de la muestra.

La encuesta tuvo un total de 15 preguntas cerradas, de opción múltiple y también preguntas abiertas, las cuales fueron direccionadas a temas relevantes que permitan desarrollar el trabajo de investigación. Las encuestas tuvieron un tiempo aproximado

de 12 a 15 minutos de aplicación por cada una, las que con un total de 64 se obtuvo la información necesaria para la investigación.

Para determinar el número de encuestas, se propuso realizar a toda la población que conforman el departamento de planificación, gestión ambiental y turismo de todos los seis municipios.

#### **5.2.2.2 Entrevista:**

Con la finalidad de cumplir con todos los objetivos específicos se planteó una entrevista la cual fue elaborada previamente un cuestionario con las mismas preguntas de la encuesta, es decir, con un total de 15 preguntas las cuales fueron dirigidas a los altos directivos de los municipios entre ellos los alcaldes, los vicealcaldes y los directores del departamento de planificación.

Se realizó entrevistas al alcalde del municipio de Celica, al alcalde del municipio de Paltas, al vice alcalde del municipio de Pindal, a la Directora del departamento de planificación del municipio de Puyango y al Director del departamento de planificación del municipio de Zapotillo. Para realizar cada entrevista se necesitó de un tiempo aproximado de 15 a 25 minutos. Con ello se logró obtener información más detallada de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta y con mayor peso.

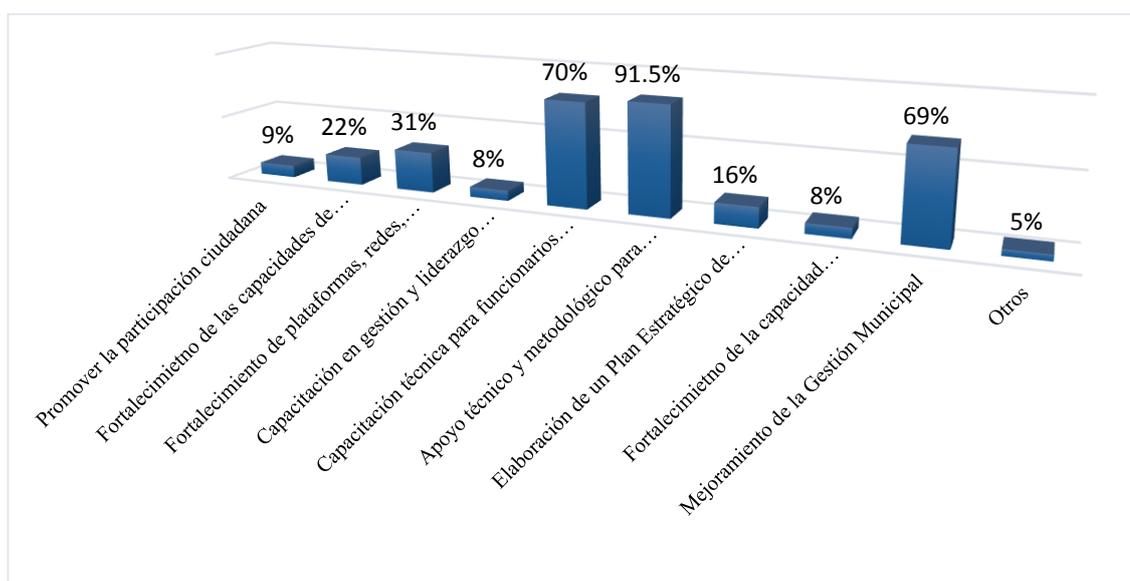
## 6. Resultados

Los resultados a presentar se basan en datos provenientes de encuestas realizadas al personal que labora en los municipios de los seis cantones asociados a la mancomunidad “Bosque Seco”, con un total de 64 encuestados, de los cuales el 94% fueron de sexo masculino y un 6% de sexo femenino, el 100 % de etnia mestiza, además el 94% del total tiene un nivel de educación de grado, un 5% de postgrado y el restante de secundaria, así mismo la edad promedio osciló de entre los 25 a 45 años de edad. También se describen los resultados de las entrevistas dirigidas a 2 alcaldes, 1 vicealcalde y dos directores del departamento de Planificación de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco.

**6.1 Identificar las acciones estratégicas que se han ejecutado para mejorar el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en la mancomunidad “Bosque Seco”.**

Según las encuestas y entrevistas aplicadas se logró identificar que el 91.5% de los municipios han recibido apoyo técnico y metodológico para desarrollar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, debido a que gracias al convenio y cooperación de la Mancomunidad Bosque Seco, SENPLADES, Universidad Técnica Particular de Loja, SENAGUA, Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos y la Corporación Naturaleza y Cultura Internacional, se logró obtener el apoyo de técnicos especializados en elaborar los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para cada uno de los cantones, de los cuales tres decidieron contratar servicio de asesoría con el apoyo de la mancomunidad de los cantones Pindal, Zapotillo y Puyango, y quienes decidieron continuar con la elaboración de todo el Plan de Desarrollo y

Ordenamiento Territorial fueron los cantones de Paltas, Macará y Celica. Seguidamente de un 70% que indicó haber recibido capacitación técnica para funcionarios y trabajadores, esto por medio de convenios con la SENPLADES para la capacitación del personal de los seis municipios en el desarrollo de los lineamientos establecidos para actualizar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, así mismo mediante convenios con la Universidad Técnica Particular de Loja con el aporte de instrucción para programas de investigación en el territorio y con las diferentes instituciones del Estado. Dentro de las encuestas el 69% considera que se ha mejorado la gestión en los municipios a los que pertenecen debido a los buenos resultados que han logrado los municipios en el departamento de planificación al contar con un personal mejor capacitado, y un 31% considera que se han fortalecido las plataformas, redes y mesas de diálogo locales, realizadas en cada uno de los municipios con el apoyo de organizaciones sociales, los municipios y la mancomunidad Bosque Seco, siendo estas cuatro las principales acciones estratégicas ejecutadas para mejorar el fortalecimiento y desarrollo institucional en la mancomunidad “Bosque Seco” dentro de los municipios asociados. En lo que respecta a las entrevistas un 20% manifestó que se han fortalecido las capacidades de gestión de los municipios al igual que el fortalecimiento de las plataformas, redes y mesas de diálogo locales.

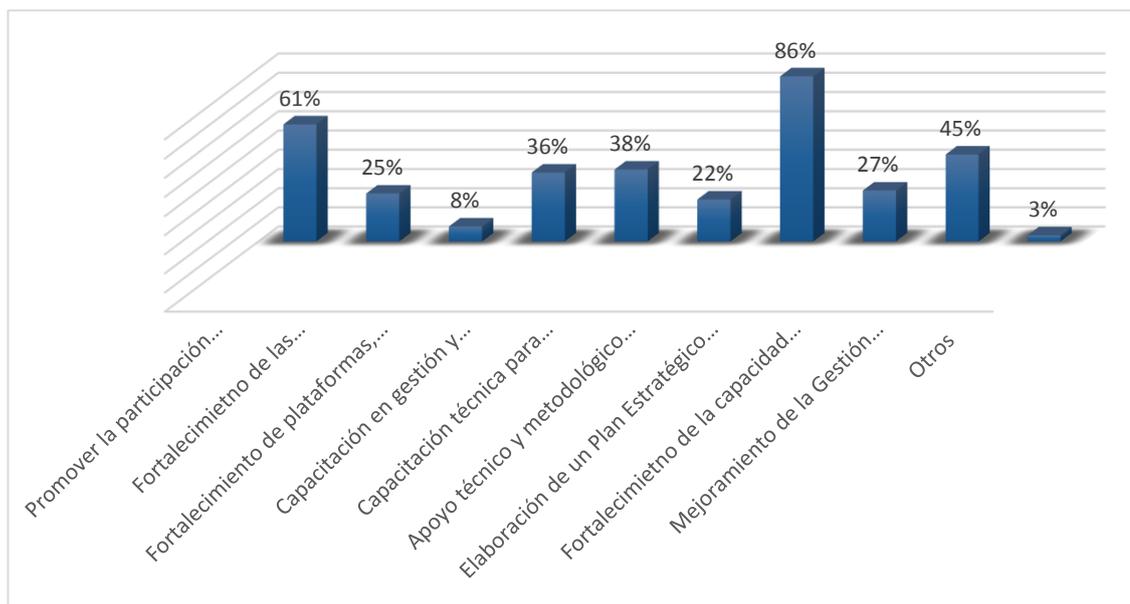


**Figura 5** Acciones Estratégicas ejecutadas por la mancomunidad “Bosque Seco” en los municipios asociados

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gaviláñez Minga

Es preciso también indicar que existen otras acciones estratégicas que los funcionarios de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco desean que se realice, entre ellas, el 86% de encuestados manifestó la necesidad de un plan estratégico de turismo sostenible debido a que los seis cantones cuentan con atractivos turísticos que les permite enfocarse en este sector, pero cuentan con uno en especial que ha tomado mayor importancia dentro del turismo nacional que es el florecimiento de los guayacanes, uno de los espectáculos naturales más llamativos en el Ecuador por ser únicos, que se presentan una vez al año y que dura solo 5 días, por ello quieren que se incorpore a los seis cantones dentro de un plan que llame al turismo y a través de una ruta se conozca todos los lugares turísticos del territorio mancomunado. Siguiendo con un 60.5% entre encuestados y entrevistados que buscan la promoción de la participación ciudadana, un 45% en cambio busca que se siga mejorando la gestión municipal y por último un 40% de entrevistados manifiesta que se debe elaborar un plan estratégico de turismo sostenible.

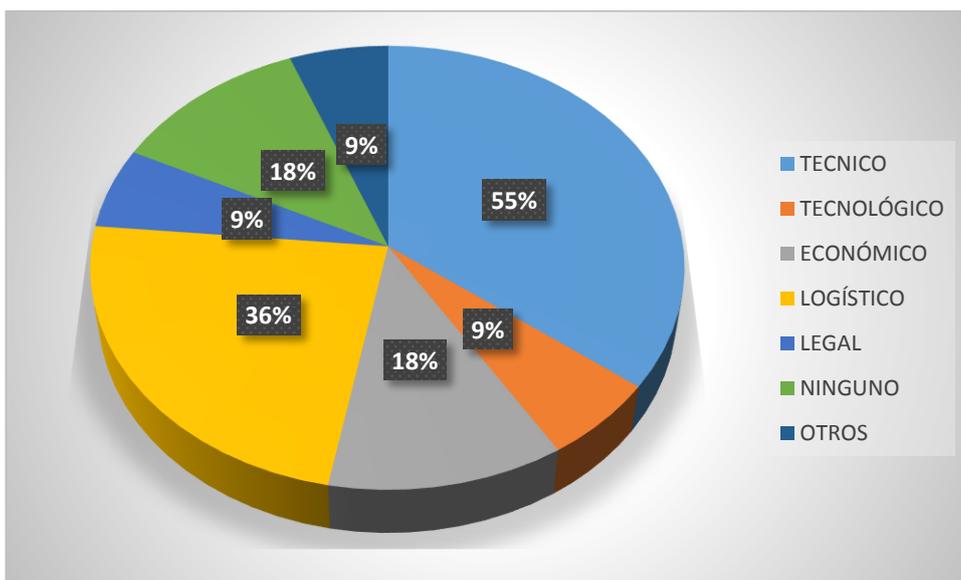


**Figura 6** Acciones Estratégicas requeridas por los municipios a la mancomunidad Bosque Seco  
**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo  
**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

## 6.2 Determinar los sectores institucionales que necesitan mayor atención en las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”.

Para determinar los sectores institucionales que necesitan mayor atención, se realizó un estudio dentro de cada municipio asociado a la mancomunidad preguntando los sectores que se han intervenido para luego observar cuales todavía no han sido atendidos, de lo que se desprenden los siguientes resultados:

En el municipio de Macará el 55% de los encuestados indicaron que se mejoró en el sector técnico en los años 2014 y 2015, seguido de un 36% que manifestó haber asimilado una mejora en el sector logístico, en cambio un 18% especificó que el sector económico se había mejorado, pero con el mismo porcentaje otros encuestados indicaron que no existió ninguna mejora en los sectores institucionales tras la intervención de la mancomunidad Bosque Seco.

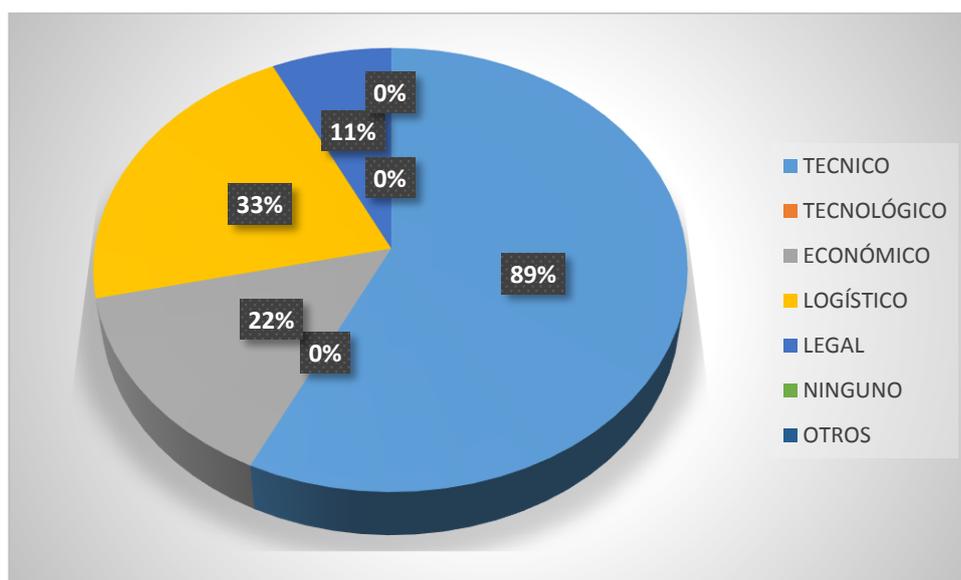


**Figura 7** Sectores institucionales mejorados en el municipio de Macará

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

En el municipio de Zapotillo por otra parte un 89% de los encuestados manifestaron que el sector el cual mejoró en su municipio fue el técnico, seguido del sector logístico con un porcentaje del 33%, pero se tomó a consideración al sector económico con 22% que mejoró, siendo estos tres sectores los más relevantes.

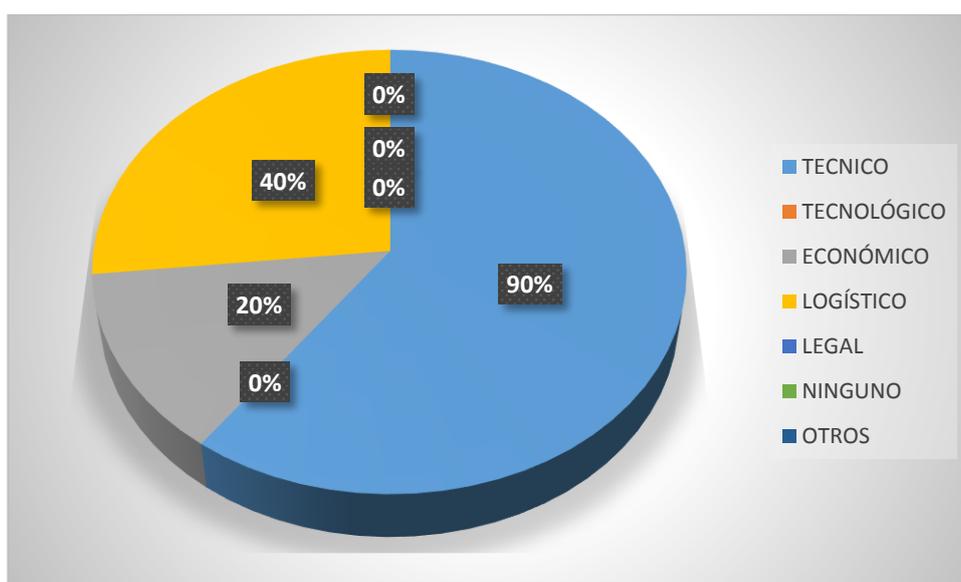


**Figura 8** Sectores institucionales mejorados en el municipio de Zapotillo

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

Por otra parte en el municipio de Pindal, el sector que consideraron mejoró sustancialmente con respecto a los demás fue el técnico con un porcentaje del 90%, seguidamente de un 40% correspondiente al sector logístico como uno de los que también mejoraron y por último indicaron al sector económico con un 20%, siendo estos tres los sectores que han tenido mejoras.

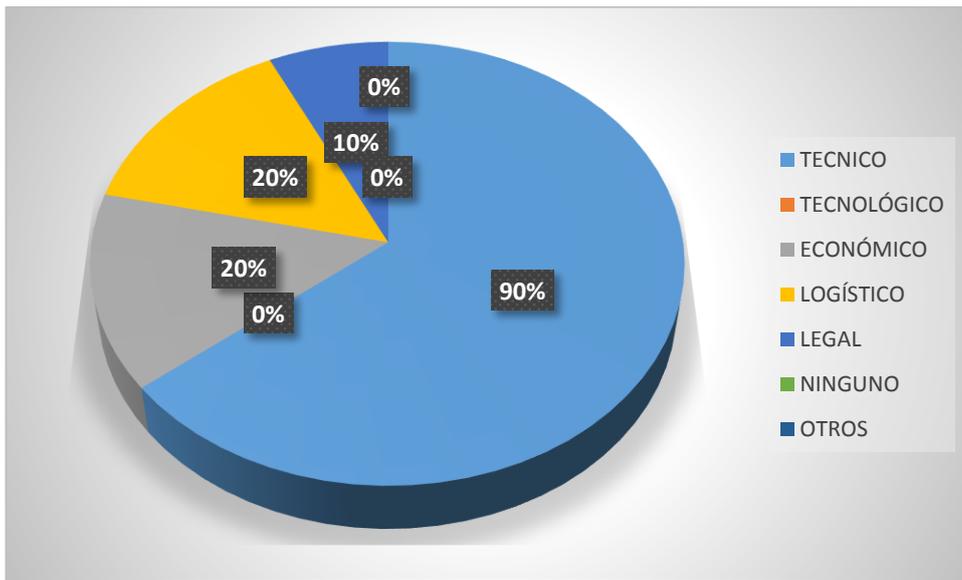


**Figura 9** Sectores institucionales mejorados en el municipio de Pindal

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

La municipalidad de Puyango manifestó en un 90% que el sector técnico es el que mejoró en referencia a los demás, seguidos de los sectores logístico y económico cuyo porcentaje fue del 20%, y por último el sector legal que también se lo consideró como uno de los que se mejoraron dentro de este municipio con un 10%.

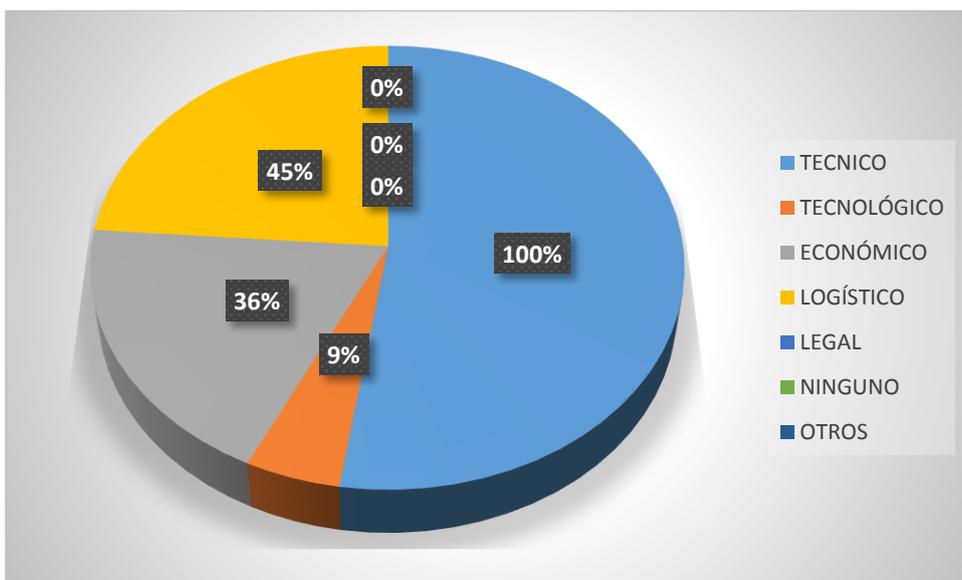


**Figura 10** Sectores institucionales mejorados en el municipio de Puyango

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

El personal del municipio de Celica manifestó con un 100% que el sector técnico es el que mejoró principalmente con respecto a los demás, seguido del sector logístico con un 45%, y el sector económico con un porcentaje del 36%, siendo estos tres sectores los que mejoraron dentro del municipio tras la intervención de la mancomunidad Bosque Seco.

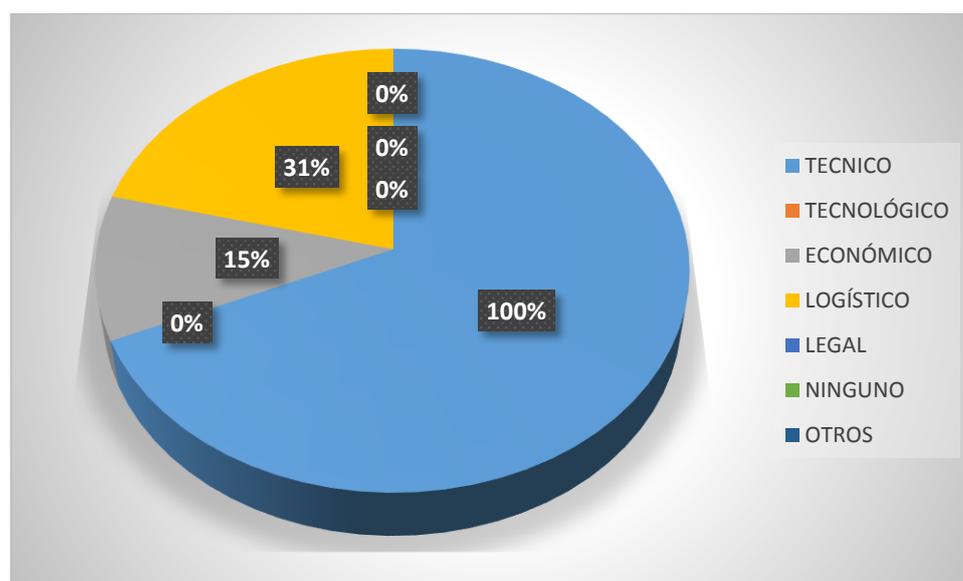


**Figura 11** Sectores institucionales mejorados en el municipio de Celica

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

En el municipio de Paltas se manifestó en un 100% el mejoramiento sustancial del sector técnico, seguido del sector logístico con un porcentaje del 31%, y por último se consideró al sector económico también como uno de los que mejoró con un 15%, siendo estos tres sectores los más relevantes dentro de este municipio.



**Figura 12** Sectores institucionales mejorados en el municipio de Paltas

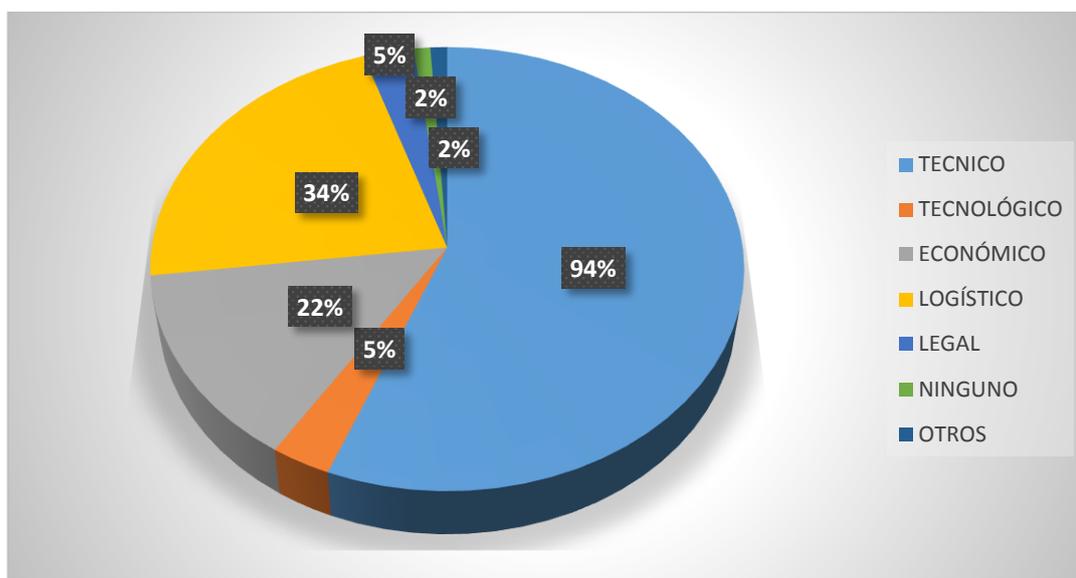
**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

En términos generales se determina en promedio que el 94% (88% = encuestados ; 100% = entrevistados) opina que el municipio al que pertenece ha mejorado en la parte técnica con la intervención de la mancomunidad Bosque Seco gracias a la ejecución de las acciones estratégicas como el apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, la capacitación técnica a funcionarios y trabajadores y el fortalecimiento de plataformas, redes y mesas de diálogo locales, por otro lado un 34% de encuestados considera que el sector logístico ha mejorado dentro de su municipio, en cambio un 21% de entre encuestados y entrevistados considera que la parte económica ha mejorado tras la

intervención de la mancomunidad, no así los sectores tecnológico y legal que han tenido una valoración del 5%. Los entrevistados manifestaron en un 20% se ha mejorado el sector tecnológico y legal.

Con estos resultados se puede deducir que dentro de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco, existen tres sectores institucionales que no están teniendo buenos resultados los cuales son: con un 21% la parte económica, seguido de un 5% que obtuvieron las partes tecnológica y legal, y por ende la mancomunidad debe prestar mayor atención en el futuro.



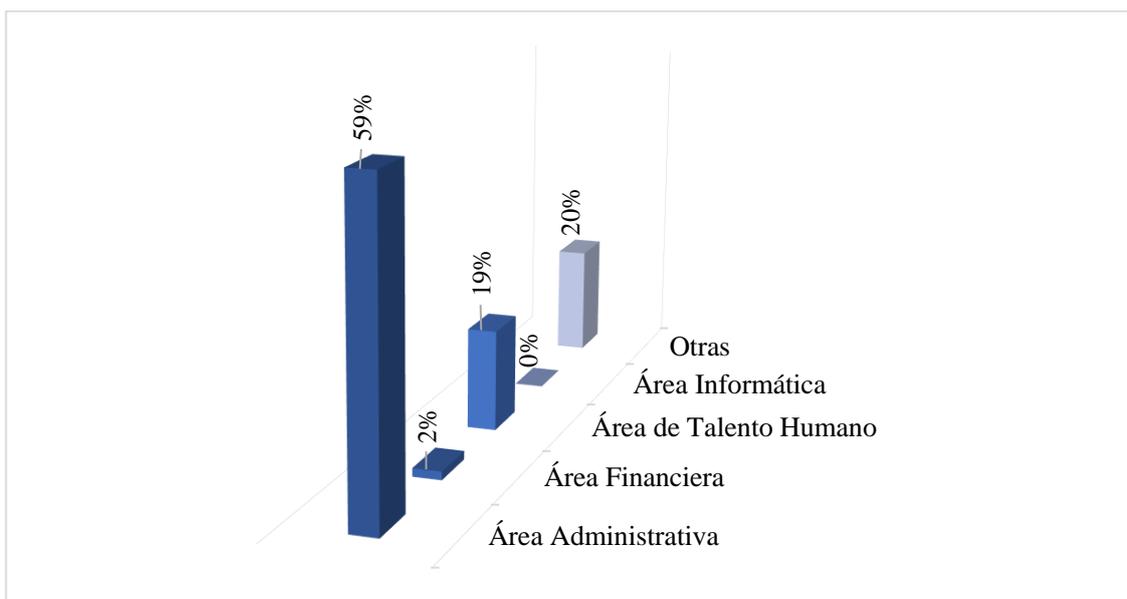
**Figura 13** Sectores mejorados en los municipios con la intervención de las acciones estratégicas de la mancomunidad "Bosque Seco"

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

Cabe recalcar que estos datos se ven relacionados con las acciones desarrolladas por la mancomunidad Bosque Seco con respecto a las capacitaciones brindadas por la misma al personal de los municipios asociados, en donde el 92% entre encuestados y entrevistados manifestaron haber recibido las capacitaciones brindadas por la mancomunidad. Dentro de éstas, el 59,5% (60%= encuestados; 59%= entrevistados)

manifestó que las mismas fueron dirigidas al área administrativa, un 20% a otras áreas dirigidas a la gestión ambiental y un 19% al área de talento humano. Los entrevistados por otra parte indicaron en un 40% que las capacitaciones fueron dirigidas al área de talento humano.



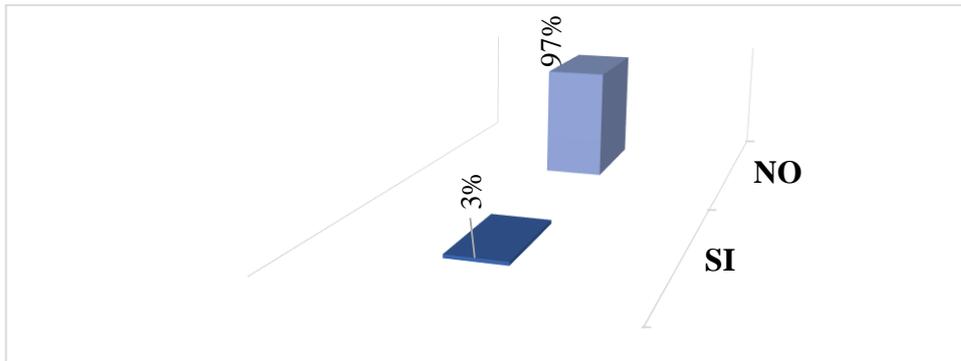
**Figura 14** Áreas capacitadas en los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

### 6.3 Analizar el presupuesto destinado a proyectos de fortalecimiento y desarrollo institucional a las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”.

El 97% de los encuestados no tienen conocimiento del presupuesto asignado por su municipio a la mancomunidad “Bosque Seco” para la ejecución de proyectos de fortalecimiento y desarrollo institucional.



**Figura 15** Conocimiento sobre el presupuesto asignado por parte de su municipio a la mancomunidad Bosque Seco

**Fuente:** Encuestas y entrevistas

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

Sin embargo por medio de la Rendición de Cuentas de cada año por parte de la mancomunidad Bosque Seco se logró identificar en el año 2014 y 2015 lo siguiente:

El municipio de Celica aportó a la mancomunidad Bosque Seco un total de 34.711,11 dólares en el 2014 y recibió una inversión de 91.852,11 en obras como agua potable, capacitaciones, programas de reforestación, recursos provenientes de organismos internacionales, convenios con instituciones públicas, que se beneficiaría gracias a la gestión de la mancomunidad en un 164,62% del presupuesto recibido ya que el municipio recibió más apoyo del monto que aportó gracias a la implementación de planes y proyectos dentro de sus cantón.

El municipio de Pindal por su parte dio un aporte de 22.680,00 dólares en el 2014 a la mancomunidad y tuvo una inversión en codificación de leyes y ordenanzas, planes de comunicación y suministros para los laboratorios que dieron un total de 42.901,22 dólares, beneficiándose en la gestión de la mancomunidad en 89,16% del presupuesto recibido, debido a que el aporte del municipio fue menor a lo que recibió en los programas ejecutados por la mancomunidad.

El municipio de Puyango aportó a la mancomunidad Bosque Seco un total de 37.329,67 dólares en el 2014 y tuvo una inversión en planes cantonales, codificación de leyes y ordenanzas, planes de comunicación que dieron un total de 42.741,31 dólares, beneficiándose de una gestión por parte de la mancomunidad 14,50% del presupuesto recibido gracias a que el municipio aportó menos de lo que se invirtió en el cantón.

El municipio de Zapotillo realizó un aporte a la mancomunidad de 32.174,99 dólares de su presupuesto en el 2014 y recibió una inversión en codificación de leyes y reglamentos, planes de comunicación, elaboración de publicidad, planes cantonales, y suministros en los laboratorios un total de 43.070,22 dólares en su cantón, generando un beneficio gracias a la gestión de la mancomunidad en un 33,86% referente al presupuesto, por haber aportado menos de lo que la mancomunidad invirtió en el cantón.

El municipio de Macará aportó a la mancomunidad un total de 35.488,50 dólares y tuvo una inversión en el avance del PDyOT, planes cantonales, codificación de leyes y ordenanzas, planes de comunicación, suministros de laboratorio, elaboración de publicidad y un proyecto socio estratégico Aso. San Antonio de Macará un total de 101.694,80 dólares, beneficiándose gracias a la gestión de la mancomunidad un 186,56% del presupuesto debido a que el aporte del municipio fue menor a lo que se invirtió en su cantón.

El municipio de Paltas aportó a la mancomunidad un total de 4.384,96 dólares de sus presupuesto en el 2014 y tuvo una inversión en el avance del PDyOT, en la codificación de leyes y ordenanzas, planes de comunicación y suministros de

laboratorio un total de 47.729,68 dólares, beneficiándose gracias a la gestión de la mancomunidad en 988,49% del presupuesto, debido a que su aporte fue menor a lo que se invirtió en el cantón, por el motivo de que se integró a la mancomunidad formalmente en el mes de octubre del 2014.

*Tabla 3 Presupuesto de los municipios a la Mancomunidad Bosque Seco en el 2014*

<b>Presupuesto de la Mancomunidad “Bosque Seco” 2014</b>			
<b>Cantones</b>	<b>Aporte del GAD municipal</b>	<b>Inversión de la mancomunidad al cantón</b>	<b>Porcentaje de beneficio en la gestión</b>
<b>Celica</b>	34.711,11	91.852,11	164,62 %
<b>Pindal</b>	22.680,22	42.901,22	89,16 %
<b>Puyango</b>	37.329,67	42.741,31	14,50 %
<b>Zapotillo</b>	32.174,99	43.070,22	33,86 %
<b>Macará</b>	35.488,50	101.694,80	186,56 %
<b>Paltas</b>	4.384,96	47.729,68	988,49%
<b>Total</b>	<b>166.769,45</b>	<b>369.989,34</b>	<b>121,86%</b>

**Fuente:** Informe de gestión Mancomunidad Bosque Seco 2014

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

De igual forma en el 2015 el municipio de Celica aportó con 35.003,76 dólares en total de su presupuesto a la mancomunidad y recibió una inversión en elaboración de publicidad, suministros de laboratorio, culminación del PDyOT, planificación de rutas y circuitos un total de 128.190,16 dólares para su cantón, generando un beneficio gracias a la gestión de la mancomunidad en 266,22% con respecto al presupuesto recibido.

El municipio de Pindal en el 2015 en cambio aportó a la mancomunidad 22.680,00 dólares de su presupuesto y tuvo una inversión en la elaboración de publicidad,

planificación de rutas y circuitos, suministros de laboratorio un total de 41.173,80 dólares, beneficiándose gracias a la gestión de la mancomunidad en 81,54% con respecto al presupuesto asignado por el municipio de Pindal.

Por otro lado el municipio de Puyango dio un aporte de su presupuesto en el 2015 a la mancomunidad un total de 37.680,36 dólares y captó una inversión en la elaboración de rutas y circuitos, suministros de laboratorio y elaboración de publicidad un total de 48.020,18 dólares, recibiendo un beneficio por la gestión de la mancomunidad en 27.44% con respecto al presupuesto recibido.

El municipio de Zapotillo en el 2015 aportó a la mancomunidad un total de 32.524,44 dólares de su presupuesto y obtuvo una inversión en la elaboración de la publicidad planificación de rutas y circuitos, suministros de laboratorio y planificación en proyectos de reforestación un total de 51.570,20 dólares a su cantón, beneficiándose gracias a la gestión de la mancomunidad en 58,56% del presupuesto recibido.

El municipio de Macará aportó de su presupuesto un total de 35.791,56 dólares y recibió una inversión en la elaboración de la publicidad, planificación de rutas y circuitos suministros de laboratorio y la culminación del PDyOT un total de 87.886,13 dólares recibiendo un beneficio por la gestión de la mancomunidad en 145,55% del presupuesto asignado.

Ya en el 2015 el aporte del presupuesto del municipio de Paltas fue de 52.619,52 dólares y recibió una inversión en la elaboración de la publicidad, planificación de rutas y circuitos, suministros de laboratorio y la culminación del PDyOT con un total

de 60.840,16 dólares beneficiándose por la gestión de la mancomunidad en 15,62% del presupuesto, ya que pudo aportar más con respecto al año 2014.

*Tabla 4 Presupuesto de los municipios a la Mancomunidad Bosque Seco en el 2015*

<b>Presupuesto de la Mancomunidad “Bosque Seco” 2015</b>			
<b>Cantones</b>	<b>Aporte del GAD municipal</b>	<b>Inversión de la mancomunidad al cantón</b>	<b>Porcentaje de gestión</b>
<b>Celica</b>	35.003,76	128.190,16	266,22%
<b>Pindal</b>	22.680,00	41.173,80	81,54%
<b>Puyango</b>	37.680,36	48.020,18	27,44%
<b>Zapotillo</b>	32.524,44	51.570,20	58,56%
<b>Macará</b>	35.791,56	87.886,13	145,55%
<b>Paltas</b>	52.619,52	60.840,16	15,62%
<b>Total</b>	<b>216.229,64</b>	<b>417.680,63</b>	<b>93,17%</b>

**Fuente:** Informe de gestión Mancomunidad Bosque Seco 2015

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

Se puede observar que tanto en el año 2014 como 2015 el presupuesto asignado por parte de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco ha sido inferior a la inversión que la mancomunidad ha realizado en cada uno de los cantones y es necesario recalcar que algunos de los municipios se han beneficiado mucho más que otros como se ha podido demostrar en los cuadros anteriores, ya que la gestión por parte de la mancomunidad Bosque Seco en el presupuesto recibido ha podido sobrepasar en algunos municipios más del 200% de gestión, es decir, aportan menos pero se benefician mucho más de lo que aportaron.

**6.4 Determinar el impacto de la mancomunidad “Bosque Seco” mediante la implementación de acciones estratégicas en el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en el periodo 2014 y 2015.**

Para determinar el impacto de la mancomunidad Bosque Seco en el fortalecimiento y desarrollo institucional de los municipios asociados se utilizó la metodología ART/PNUD, estableciendo las acciones estratégicas como las variables para poder calificar, las mismas que se estimaron en base a la metodología del balance scorecard que se presta para dar una consideración a los resultados del impacto.

*Tabla 5 Calificación del impacto de las acciones estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo institucional en los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco*

<b>Variables</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Acciones Estratégicas planificadas por la mancomunidad "Bosque Seco"</b>		
Promover la participación ciudadana	9,00%	0
Fortalecimiento de las capacidades de gestión	22,00	0
Fortalecimiento de plataformas, redes, mesas de diálogo locales	31,00	0
Capacitación en gestión y liderazgo para autoridades y líderes comunales	8,00	0
Capacitación técnica para funcionarios y trabajadores	80,00	2
Apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	83,00	2
Elaboración de un Plan Estratégico de Turismo Sostenible	16,00	0
Fortalecimiento de la capacidad operativa	8,00	0
Mejoramiento de la Gestión Municipal	69,00	2
Otros	5,00	0

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

Se determina que el impacto en cuanto a la implementación de acciones estratégicas (10 variables) para el fortalecimiento y desarrollo institucional ejecutadas por la mancomunidad Boque Seco cuentan con una calificación que se da en base a los

porcentajes alcanzados en los resultados en donde el apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, la capacitación técnica para funcionarios y trabajadores, y el mejoramiento de la gestión municipal cuentan con una calificación de 2 que representa un impacto sobresaliente, seguido de una calificación de 0 en las demás acciones estratégicas con un impacto mínimo.

Al analizar los sectores estratégicos municipales se puede determinar que el mayor beneficio se centra en el sector técnico en un 88% recibiendo una calificación de 2 que representa un impacto sobresaliente, seguido con una calificación de 1 en el sector logístico con un impacto satisfactorio y finalmente declarados con un impacto mínimo que representa a 0 el sector económico, tecnológico y legal.

**Tabla 6** Calificación del impacto de los sectores institucionales en los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco

Sectores	Porcentaje	Ponderación
Técnica	88,00	2
Tecnológica	5,00	0
Económica	22,00	0
Logística	34,00	1
Legal	5,00	0

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

En promedio el impacto hacia los cinco sectores estratégicos comprendidos en cada uno de los GADs Cantonales que conforman “Bosque Seco” han llegado a tener un impacto mínimo debido a que su valor porcentual se ubica en un 30.8%.

Las acciones estratégicas aplicadas en conjunto permitieron determinar el grado de fortalecimiento y desarrollado institucional en el que han incurrido cada uno de los

GADs Cantonales del “Bosque Seco”, es así que el 58% de los encuestados lo califica como satisfactorio, seguido de la percepción como impacto mínimo de un 28%.

**Tabla 7** Calificación del grado de fortalecimiento y desarrollo institucional por parte del personal de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco

Encuestados	Calificación del grado de fortalecimiento y desarrollo institucional	Ponderación	Consideración	Porcentaje de encuestados
17	0 - 33	0	Mínimo	28%
35	33.5 - 66.5	1	Satisfactorio	58%
8	67 - 100	2	Sobresaliente	13%

**Fuente:** Encuestas y entrevistas de campo

**Elaborado por:** Luis Antonio Gavilánez Minga

En lo relacionado a la parte presupuestaria los municipios han financiado a “Bosque Seco” con el 0,125% del 70% del presupuesto en gasto de inversión que tienen los GADs cantonales y cuyo monto total de los seis cantones en el año 2014 fue de 166.769,45 dólares y en el año 2015 aumentaría a 216.229,64 dólares, siendo estos montos inferiores a la inversión que realiza la mancomunidad Bosque Seco en los seis municipios.

## 7. Discusión

Para determinar el impacto de la mancomunidad Bosque Seco mediante la implementación de acciones estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo institucional en los GADs cantonales asociados se planteó tres objetivos específicos:

### **7.1 Identificar las acciones estratégicas que se han ejecutado para mejorar el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en la mancomunidad “Bosque Seco”.**

La mancomunidad Bosque Seco con la finalidad de solucionar los problemas institucionales que presentan los GADs cantonales que se encuentran asociados a ella, desarrolló cinco ejes de intervención en donde uno de ellos se encuentra enfocado al fortalecimiento y desarrollo institucional cuyo objetivo general es orientarse a fortalecer la gestión municipal y de la sociedad civil del territorio mancomunado, para contribuir a su desarrollo integral y sostenible. Es por ello que “Bosque Seco” estableció varias acciones estratégicas que busquen cumplir con el objetivo de este eje de intervención, mismas que se detallan a continuación:

- Promover una cultura ciudadana de participación y cumplimiento de sus deberes y derechos.
- Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil a nivel de cantones de la Mancomunidad.
- Fortalecimiento de las capacidades de gestión de sus municipalidades socias.
- Creación y fortalecimiento de plataformas, redes, mesas de diálogo locales (instancias públicas y privadas) para impulsar el desarrollo territorial sostenible.
- Capacitación en Gestión y liderazgo para autoridades y líderes comunales.

- Capacitación y actualización técnica para trabajadores y funcionarios de la Municipalidades y de las Instituciones aliadas.
- Apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los cantones mancomunados.
- Elaborar políticas públicas mancomunadas y normativas municipales para promover la implementación de los PDOT.
- Elaborar un Plan Estratégico de Turismo sostenible de los cantones mancomunados y un plan mancomunado en donde se diseñen las rutas y circuitos turísticos.
- Incidencia y acciones conjuntas para la descentralización y desconcentración de servicios institucionales y de recursos gubernamentales para la ejecución de políticas públicas en los cantones.
- Fortalecimiento de la capacidad operativa de las municipalidades socias de la Mancomunidad para mayor eficiencias en la inversión pública.
- Mejoramiento de la gestión municipal para la prestación de servicios públicos. (Solórzano, 2016, págs. 230,231,232)

Con todas estas acciones estratégicas se busca el fortalecimiento institucional entendido según Serra, (2008) como “la implementación de medidas orientadas a mejorar el funcionamiento y la calidad de las instituciones públicas”.

Las acciones estratégicas fueron planificadas y se encuentran asociadas con aquellos problemas institucionales que presentan los GADs cantonales dentro de cada uno de su PDOT. Con ello se logró determinar en un 91.5% que los GADs cantonales han recibido el apoyo técnico y metodológico para actualizar e

implementar el PDOT, gracias al convenio y cooperación de la Mancomunidad Bosque Seco, SENPLADES, Universidad Técnica Particular de Loja, SENAGUA, Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos y la Corporación Naturaleza y Cultura Internacional, se logró obtener el apoyo de técnicos especializados en elaborar los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para cada uno de los cantones dentro de los cuales tres decidieron contratar servicios de asesoría con el apoyo de la mancomunidad de los cantones Pindal, Zapotillo y Puyango, y quienes decidieron continuar con la elaboración de todo el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial fueron los cantones de Paltas, Macará y Celica. seguido de un 70% que indica la ayuda brindada por la mancomunidad Bosque Seco en lo referente a capacitaciones técnicas para los funcionarios y trabajadores, y un 69% de asistencia en los GADs cantonales para mejorar la gestión municipal en la prestación de los servicios. Estas tres acciones estratégicas fueron las principales que implementó la mancomunidad Bosque Seco en los municipios asociados.

La expectativa que presenta el personal de los GADs cantonales hacia la mancomunidad Bosque Seco según un 86% es el trabajo para que se implementen acciones relacionadas con un plan estratégico de turismo sostenible como principal ya que los seis cantones cuentan con atractivos turísticos que les permite enfocarse en este sector, pero cuentan con uno en especial que ha tomado mayor importancia dentro del turismo nacional que es el florecimiento de los guayacanes, uno de los espectáculos naturales más llamativos en el Ecuador por ser únicos, que “se presentan una vez al año y que dura solo 5 días” (Ministerio de Turismo, 2017), por ello quieren que se incorpore a los seis cantones dentro de un plan que llame al turismo y a través de una ruta se conozca todos los lugares turísticos del territorio

mancomunado. Seguidamente de un 60% que requieren el mejoramiento de la participación ciudadana.

## **7.2 Determinar los sectores institucionales que necesitan mayor atención en las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”.**

Los sectores institucionales que estableció la mancomunidad Bosque Seco dentro de cada uno de los GADs cantonales representan un total de cinco:

- Técnico
- Tecnológico
- Económico
- Logístico
- Legal (Mancomunidad Bosque Seco, 2016)

La mancomunidad Bosque Seco busca mejorar cada uno de estos sectores mediante la implementación de las acciones estratégicas, para con ello fortalecer y desarrollar institucionalmente a los GADs cantonales. Los sectores que se vieron mejorados con la ejecución de estas acciones son: con un 94% el sector técnico debido a que de entre los encuestados y entrevistados manifestaron en un 92% haber recibido capacitaciones técnicas al personal de los municipios, las mismas que fueron dirigidas en un 59.5% al área administrativa, un 20% al área de gestión ambiental y un 19% a talento humano. Estos resultados se relacionan con el apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar los PDOTs, y las capacitaciones técnicas para funcionarios y trabajadores que implementó la mancomunidad en los GADs cantonales. El sector logístico también es uno de los que mejoró con un 34% que guarda relación con lo antes señalado.

Dentro de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco, existen tres sectores institucionales que no han tenido buenos resultados y por consiguiente se debe prestar mayor atención por parte de la mancomunidad los cuales son: con un 21% la parte económica, seguido de un 5% que obtuvieron las partes tecnológica y legal.

### **7.3 Analizar el presupuesto destinado a proyectos de fortalecimiento y desarrollo institucional a las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”.**

El presupuesto que debe recibir la mancomunidad Bosque Seco según Solórzano, (2016) corresponde al 0,125% del 70% del presupuesto de inversión de cada uno de los GADs cantonales asociados a la misma, información que el 97% del personal de las instituciones desconoce, pero gracias a la información suministrada por el informe de gestión de la mancomunidad Bosque Seco del 2014 y 2015 se logró identificar que el presupuesto total de los seis cantones aportados a la mancomunidad en el año 2014 fue de 166.769,45 dólares y que para el año 2015 esa cifra aumentaría a 216.229,64 dólares.

Es importante mencionar que el aporte de cada uno de los municipios fue inferior a la inversión que la mancomunidad Bosque Seco realizó en cada uno de los cantones, la aportación entregada a la mancomunidad difiere en cada uno de los municipios, y con esto algunos se han beneficiado mucho más que otros, ya que la gestión por parte de la mancomunidad Bosque Seco en el presupuesto recibido ha podido sobrepasar en algunos municipios más del 200% de gestión, es decir, aportan menos pero se benefician mucho más.

Las acciones implementadas por la mancomunidad no solamente dependen de las asignaciones presupuestarias de los municipios sino también por medio de acuerdos y convenios con instituciones de educación superior, cooperación internacional y organismos nacionales e internacionales, entre los que destacan los convenios entre:

La Mancomunidad Bosque Seco y SENPLADES para la actualización de los PDyOT en el 2014, con la Universidad Técnica Particular de Loja en el 2014, la Universidad Nacional de Loja en el 2014, y con SENAGUA en el 2015. (Mancomunidad Bosque Seco, 2016).

#### **7.4 Determinar el impacto de la mancomunidad “Bosque Seco” mediante la implementación de acciones estratégicas en el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en el periodo 2014 y 2015.**

La Constitución de la República del Ecuador, (2008) en su artículo 243 establece que: “Dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán agruparse y formar mancomunidades con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración”, descripción que acoge la mancomunidad Bosque Seco para su creación.

La evaluación del impacto según Bonilla, (2007) es entendida como “aquel proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados”. Gracias a este proceso se logró determinar el impacto de la mancomunidad Bosque Seco en el fortalecimiento y desarrollo institucional de los GADs asociados mediante la implementación de la metodología ART/PNUD y el método BALANCE SCORECARD, los cuales ayudaron a determinar dentro de las acciones estratégicas que existe un impacto

sobresaliente con un 91.5% en el apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el PDOT en los municipios; las capacitaciones técnicas para funcionarios y trabajadores por su parte tienen un impacto satisfactorio con un 70% seguido de un 69% que de igual forma representa un impacto satisfactorio en el mejoramiento de la capacidad de gestión y un impacto mínimo con un porcentaje inferior 33.5% en las demás acciones estratégicas.

En lo referente a los sectores institucionales que tuvieron un impacto mínimo y que la mancomunidad Bosque Seco debe prestar mayor atención son: con un 21% la parte económica, seguido de un 5% que obtuvieron las partes tecnológica y legal.

Los seis municipios financiaron a la mancomunidad Bosque Seco en el año 2014 un total de 166.769,45 dólares y en el año 2015 aumentaría a 216.229,64 dólares, siendo estos montos inferiores a la inversión que realiza la mancomunidad Bosque Seco en los seis municipios.

## 8. Conclusiones

Luego de haber realizado la investigación se puede concluir que:

- La mancomunidad Bosque Seco ha implementado acciones estratégicas en los municipios asociados durante los periodos 2014 y 2015, en donde sobresalen el apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial con un 91.5%, la capacitación técnica para funcionarios y trabajadores con un 70% y el mejoramiento de las capacidades de gestión con un 69% lograron obtener un impacto sobresaliente, mientras que participación ciudadana y la elaboración de un plan de turismo tuvieron un impacto mínimo con resultados inferiores a 33.5%.
- En los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco durante los periodos 2014 y 2015, se determinó que los sectores institucionales que necesitan mayor atención son el económico cuyo resultado dentro de la investigación fue del 22%, y los sectores tecnológico y legal con un porcentaje del 5% cada uno, estos tres son los que recibieron una menor calificación.
- Del análisis realizado al presupuesto de los seis municipios asignados a la mancomunidad en los años 2014 y 2015 se pudo comprobar que los valores destinados por cada uno de los municipios a proyectos de fortalecimiento y desarrollo institucional fueron inferiores a los montos recibidos por parte de la mancomunidad es decir que es una gestión positiva para el fortalecimiento y desarrollo institucional.
- Se concluye que el impacto logrado por la Mancomunidad Bosque Seco tras la implementación de las acciones estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo institucional en promedio es satisfactorio ya que de cinco sectores

institucionales uno es sobresaliente un segundo satisfactorio y los tres restantes tienen un impacto mínimo.

## 9. Recomendaciones

- Se recomienda que la mancomunidad “Bosque Seco” implemente acciones estratégicas en los seis municipios, relacionados con la participación ciudadana el cual es uno de los mayores problemas que se logró identificar, y que comparten la gran mayoría de cantones, así como también la elaboración de un Plan Estratégico de Turismo Sostenible, debido a que es una de las potencialidades que se puede explotar dentro del territorio mancomunado y que pueden participar los seis cantones.
- La mancomunidad “Bosque Seco” debe generar mayor aporte en el sector tecnológico a través de convenios con instituciones públicas que brinden capacitaciones tecnológicas al personal de los GADs cantonales, así como también destinar parte del presupuesto de la mancomunidad Bosque Seco a la compra de equipos y maquinaria que contribuya al fortalecimiento de cada institución municipal. Se debe mejorar también el sector legal mediante la actualización de ordenanzas y cuerpos legales caducos que impiden el buen desarrollo de las funciones municipales, y por último mejorar el sector económico por medio de la gestión municipal en la búsqueda de cooperación internacional
- Se considera necesario una reforma en el reglamento interno de la mancomunidad “Bosque Seco” para incrementar el porcentaje de aportaciones presupuestarias de los seis GADs cantonales asociados, de tal forma que se pueda abastecer la demanda de proyectos institucionales necesarios para los municipios.

- Trabajar en las siete acciones estratégicas que tuvieron un impacto mínimo en cada uno de los GADs cantonales asociados a la mancomunidad Bosque Seco para con ello buscar un impacto positivo en los sectores institucionales económico, tecnológico y legal.
- Se tenga la iniciativa por parte de la mancomunidad “Bosque Seco” a proponer una ley de mancomunidades en el Ecuador, para que permita establecer de una forma más clara el trabajo que deben desarrollar todas las mancomunidades que se encuentran inscritas en el Consejo Nacional de Competencias y aquellas que posteriormente se vayan a formar y permita de esta forma mejorar la gestión institucional como mancomunidad.

## 10 Bibliografía

Álvarez, M. (2011). *Gestión Municipal y Proyectos Integrales*. Buenos Aires.

Bonilla, B. E. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Recuperado de:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm)

Concejo Nacional de Competencias. (24 de Junio de 2016). *Concejo Nacional de Competencias*. Recuperado de: <http://www.competencias.gob.ec/articulacion-territorial-y-resolucion-de-conflictos/mancomunidades-y-consorcios-inscritos/>

Consejo Nacional de Competencias . (20 de Junio de 2016). *Consejo Nacional de Competencias*. Recuperado de:  
<http://www.competencias.gob.ec/competencia/consorcio-y-mancomunidades/>

Coconstituyente, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Montecristi.

COOTAD. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Quito.

Diegue, A. J. (1998). *Reflexiones sobre el concepto de Comunidad. De lo Comunitario a lo Local. De lo Local, a la Mancomunidad*. . Buenos Aires.

Figueras, P. R. (2005). Las Mancomunidades en España. *Boletín de la A.G.E. N°. 39*, 151-176.

García, G. A. (2011). *El Fortalecimiento Institucional Como Factor Estratégico de la Cooperación al Desarrollo* . Madrid.

GÓNIMA, A. (s/f). *Desarrollo Institucional*. Recuperado de:  
<http://www.bvsde.paho.org/texcom/cd045364/028333/parte3c.pdf>

Hillerman, W. (2012). *Fortalecimiento Institucional y Desarrollo de Capacidades*. Quetzaltenango.

ICMA, A. I. (2006). *Situación y Análisis de Cooperación Intermunicipal en el Salvador*. El Salvador.

Ley de la Mancomunidad Municipal de Perú. (2008). *Ley de la Mancomunidad Municipal Nro. 29029*. Lima.

Miranda, J. J. (2007). *Gestión de Proyectos*. Bogotá: MM Editores.

Nina Billorou, M. P. (2011). *Guía para la Evaluación de Impacto de la Formación*. Montevideo.

Programa de Gobernabilidad y Transparencia. (s/f). *Manual de procedimiento administrativos y financieros aplicado a mancomunidades*. Honduras.

Serra, A. (2008). *Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Locales*. Barcelona.

Shepard, J. M. (2012). *Sociología*. México.

Sistema Nacional de Información. (01 de 07 de 2016). *Sistema Nacional de Información*.

Recuperado de: <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

Solórzano, L. V. (2016). *Las Mancomunidades en el Ecuador, Nuevo Modelo de Gestión*

*Territorial*. Loja. Recuperado de:

<http://www.mancomunidadbosqueseco.gob.ec/quienes-somos/>

## 11 Anexos

### Anexo N° 1: encuesta

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Cuestionario N</td><td></td></tr> <tr><td>Hora inicio</td><td></td></tr> <tr><td>Hora fin</td><td></td></tr> <tr><td>Fecha:</td><td></td></tr> </table>	Cuestionario N		Hora inicio		Hora fin		Fecha:	
Cuestionario N									
Hora inicio									
Hora fin									
Fecha:									
<p>Buenos días /tardes. Mi nombre es Luis Antonio Gavilánez Minga estoy realizando una investigación acerca de “ <b>LA MANCOMUNIDAD “BOSQUE SECO” Y SU IMPACTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES ASOCIADAS EN EL PERIODO 2014 - 2015.</b> ”, Soy estudiante del Decimo Módulo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja. En este momento estoy interesada en conocer su opinión crítica, constructiva y valiosa. Por esta razón le solicito que me conceda unos minutos para realizarle la siguiente encuesta.</p> <p style="text-align: right;"><b>MUCHAS GRACIAS</b></p>									
<b>DATOS DE IDENTIFICACION</b>									
Nombre:									
Cargo:									

#### PREGUNTAS

<p><b>1. Considera Usted que la creación de la mancomunidad “Bosque Seco” ha sido:</b></p> <p style="text-align: center;">Poco necesaria    Necesaria ( )</p> <p>Innecesaria ( )        ( )</p>
<p><b>2. Cree Usted que las acciones implementadas por la Mancomunidad “Bosque Seco” para el fortalecimiento y desarrollo institucional en su municipio han sido:</b></p> <p style="text-align: center;">Positivas ( )                      Negativas ( )                      No se ha intervenido ( )</p> <p>¿Por qué? Explique dos razones</p> <p>1 _____</p> <p style="text-align: center;">2 _____</p>
<p><b>3. Indique las acciones estratégicas que ha ejecutado la mancomunidad “Bosque Seco” en su municipio:</b></p> <p>Promover la participación ciudadana ( )</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades de Gestión ( )</p> <p>Fortalecimiento de plataformas, redes, mesas de dialogo locales ( )</p> <p>Capacitación en gestión y Liderazgo para autoridades y líderes comunales ( )</p> <p>Capacitación técnica para funcionarios y trabajadores ( )</p> <p>Apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial ( )</p> <p>Elaboración de un Plan Estratégico de Turismo Sostenible ( )</p> <p>Fortalecimiento de las capacidad Operativa ( )</p> <p>Mejoramiento de la gestión municipal ( )</p>

Otros

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Considera Usted que el municipio al que pertenece se ha fortalecido y desarrollado institucionalmente con la intervención de la Mancomunidad "Bosque Seco":**  
SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. Indique el grado en que se ha fortalecido y desarrollado institucionalmente su municipio (si contestó SI en la pregunta 5):**

%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Grado de fortalecimiento y desarrollo institucional										

**6. En qué sector considera Usted ha mejorado su municipio con la intervención de los proyectos de la mancomunidad "Bosque Seco":**

Técnica ( ) Económico ( ) Legal ( ) Otro \_\_\_\_\_

Tecnológico ( ) Logístico ( ) Ninguno ( )

**7. La mancomunidad "Bosque Seco" ayudó a desarrollar y mejorar las competencias asignadas a su municipio:**  
SI( ) NO ( )

¿Por qué? Explique dos razones

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

**8. Cuáles son estas competencias. Describa 2 (si contestó SI en la pregunta 7):**

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

**9. En el periodo 2014 y 2015 el personal de su municipio ha sido capacitado por parte de la mancomunidad "Bosque Seco":**

SI ( ) NO ( )

En caso de marcar SI escriba el número de capacitaciones \_\_\_\_\_

**10. En qué áreas se han realizado las capacitaciones (si contestó SI en la pregunta 9):**

Área Administrativa ( )

Área Financiera ( )

Área de Talento Humano ( )

Área Informática ( )

Otras \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11. Qué acciones estratégicas considera Usted que la mancomunidad "Bosque Seco" debe poner más atención para fortalecer y desarrollar institucionalmente a los municipios asociados:**

Promover la participación ciudadana ( )

Fortalecimiento de las capacidades de Gestión ( )

Fortalecimiento de plataformas, redes, mesas de dialogo locales ( )

Capacitación en gestión y Liderazgo para autoridades y líderes comunales ( )

Capacitación técnica para funcionarios y trabajadores ( )

Apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial ( )

Elaboración de un Plan Estratégico de Turismo Sostenible ( )

Fortalecimiento de las capacidad Operativa ( )

Mejoramiento de la gestión municipal ( )

Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12. Tiene Usted conocimiento sobre el presupuesto asignado por parte de su municipio a la mancomunidad "Bosque Seco"**

SI ( ) NO ( )

En caso de marcar SI escriba el monto aproximado \_\_\_\_\_

**13. Cuál es el porcentaje de asignación del presupuesto municipal (si contestó SI en la pregunta 12):**

%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Porcentaje de asignación del presupuesto municipal										

**14. ¿Cuáles de los siguientes órganos cree Usted prescindible para que la mancomunidad “Bosque Seco” gestione los recursos financieros:**  
 Municipio ( )  
 Gobierno Central ( )  
 Prefectura ( )  
 Cooperación Internacional (Países) ( )  
 ONG’s ( )  
 Otros  
 \_\_\_\_\_

**15. ¿Cree Usted que los proyectos de carácter institucional ejecutados por la mancomunidad “Bosque Seco” son más eficientes que aquellos ejecutados por los municipios?**

Si ( )                      No ( )

**¿Por qué? Explique dos razones**

**1** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**2** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Nombre del entrevistador:**  
**Fecha:**  
**Nombre de la institución:**

### Anexo N°2: entrevista

 <p><b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b></p> <p><b>ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA</b></p> <p><b>CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Cuestionario N</td><td> </td></tr> <tr><td>Hora inicio</td><td> </td></tr> <tr><td>Hora fin</td><td> </td></tr> <tr><td>Fecha:</td><td> </td></tr> </table>	Cuestionario N		Hora inicio		Hora fin		Fecha:	
Cuestionario N									
Hora inicio									
Hora fin									
Fecha:									
<p>Buenos días /tardes. Mi nombre es Luis Antonio Gavilánez Minga estoy realizando una investigación acerca de “ <b>LA MANCOMUNIDAD “BOSQUE SECO” Y SU IMPACTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES ASOCIADAS EN EL PERIODO 2014 - 2015.</b> ”, Soy estudiante del Decimo Módulo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja. En este momento estoy interesada en conocer su opinión crítica, constructiva y valiosa. Por esta razón le solicito que me conceda unos minutos para realizarle la siguiente entrevista.</p>									
<b>MUCHAS GRACIAS</b>									
<b>DATOS DE IDENTIFICACION</b>									
Nombre: _____									
Cargo: _____									

Modelo de Entrevista

**PREGUNTAS**

<p><b>1. Considera Usted que la creación de la mancomunidad “Bosque Seco” ha sido:</b></p> <p align="center">Innecesaria ( )      Poco necesaria      Necesaria ( )</p> <p align="center">( )      ( )</p>																																
<p><b>2. Cree Usted que las acciones implementadas por la Mancomunidad “Bosque Seco” para el fortalecimiento y desarrollo institucional en su municipio han sido:</b></p> <p align="center">Positivas ( )      Negativas ( )      No se ha intervenido ( )</p> <p>¿Por qué? Explique dos razones</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p>																																
<p><b>3. Indique las acciones estratégicas que ha ejecutado la mancomunidad “Bosque Seco” en su municipio:</b></p> <p>Promover la participación ciudadana ( )</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades de Gestión ( )</p> <p>Fortalecimiento de plataformas, redes, mesas de dialogo locales ( )</p> <p>Capacitación en gestión y Liderazgo para autoridades y líderes comunales ( )</p> <p>Capacitación técnica para funcionarios y trabajadores ( )</p> <p>Apoyo técnico y metodológico para actualizar e implementar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial ( )</p> <p>Elaboración de un Plan Estratégico de Turismo Sostenible ( )</p> <p>Fortalecimiento de las capacidad Operativa ( )</p> <p>Mejoramiento de la gestión municipal ( )</p> <p>Otros</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																
<p><b>4. Considera Usted que el municipio al que pertenece se ha fortalecido y desarrollado institucionalmente con la intervención de la Mancomunidad “Bosque Seco”:</b></p> <p align="center">SI ( )      NO ( )</p> <p>¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																
<p><b>5. Indique el grado en que se ha fortalecido y desarrollado institucionalmente su municipio (si contestó SI en la pregunta 5):</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">%</th> <th style="width: 5%;">10</th> <th style="width: 5%;">20</th> <th style="width: 5%;">30</th> <th style="width: 5%;">40</th> <th style="width: 5%;">50</th> <th style="width: 5%;">60</th> <th style="width: 5%;">70</th> <th style="width: 5%;">80</th> <th style="width: 5%;">90</th> <th style="width: 5%;">100</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;"><b>Grado de fortalecimiento y desarrollo institucional</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>											%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	<b>Grado de fortalecimiento y desarrollo institucional</b>										
%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100																						
<b>Grado de fortalecimiento y desarrollo institucional</b>																																
<p><b>6. En qué sector considera Usted ha mejorado su municipio con la intervención de los proyectos de la mancomunidad “Bosque Seco”:</b></p> <p>Técnica ( )      Económico ( )      Legal ( )      Otro _____</p> <p>Tecnológico ( )      Logístico ( )      Ninguno ( )</p>																																



Mejoramiento de la gestión municipal ( )

Otros

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12. Tiene Usted conocimiento sobre el presupuesto asignado por parte de su municipio a la mancomunidad "Bosque Seco"**

SI ( ) NO ( )

En caso de marcar SI escriba el monto aproximado \_\_\_\_\_

**13. Cuál es el porcentaje de asignación del presupuesto municipal (si contestó SI en la pregunta 12):**

%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>Porcentaje de asignación del presupuesto municipal</b>										

**14. ¿Cuáles de los siguientes órganos cree Usted prescindible para que la mancomunidad "Bosque Seco" gestione los recursos financieros:**

- Municipio ( )
  - Gobierno Central ( )
  - Prefectura ( )
  - Cooperación Internacional (Países) ( )
  - ONG's ( )
  - Otros
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**15. ¿Cree Usted que los proyectos de carácter institucional ejecutados por la mancomunidad "Bosque Seco" son más eficientes que aquellos ejecutados por los municipios?**

Si ( ) No ( )

**¿Por qué? Explique dos razones**

**1** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Nombre del entrevistador:  
 Fecha:  
 Nombre de la institución:

### **Anexo N°3: Proyecto**

#### **1. TÍTULO:**

“LA MANCOMUNIDAD “BOSQUE SECO” Y SU IMPACTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES ASOCIADAS EN EL PERIODO 2014 - 2015.”

## **2. PROBLEMÁTICA**

La mancomunidad “Bosque Seco”, es una asociación de municipalidades del sur occidente de la provincia de Loja en la cual se trabaja por objetivos e intereses comunes, para mejorar la gestión de las municipalidades asociadas.

La Constitución de la República de Ecuador del 2008, en su artículo 243 establece que:

“Dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán agruparse y formar mancomunidades con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración.”

La mancomunidad Bosque Seco nace como “...la mancomunidad de municipalidades sur-occidentales de la provincia de Loja, “Bosque Seco”, como una respuesta de buscar nuevos modelos de gestión para la solución de sus problemas y potenciar sus fortalezas en función de objetivos e intereses comunes, en el que permita optimizar y potenciar los recursos financieros y las capacidades humanas de las municipalidades miembros”. (Mancomunidad Bosque Seco, 2016) Esta organización busca establecer un conjunto de medidas comunes que ayuden a mejorar los sistemas de planificación, coordinación y gestión de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco.

La mancomunidad Bosque Seco cuenta con cinco ejes de intervención que son: “Recursos Naturales, Desarrollo Económico Solidario, Gestión concertada de la red vial interna, Fortalecimiento y Desarrollo Institucional, y por último la Empresa Pública de Aseo Integral Bosque Seco”. (Mancomunidad Bosque Seco, 2016)

El eje de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional, cuenta con un objetivo principal que se describe de la siguiente manera: “Se orienta a fortalecer la gestión municipal y

de la sociedad civil del territorio mancomunado, para contribuir al desarrollo integral y sostenible”. (Mancomunidad Bosque Seco, 2016)

Si bien es cierto cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) desarrolla sus funciones acorde con lo que dispone el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), la interacción de los mismos se ha venido realizando por parte de la mancomunidad “Bosque Seco” debido a la presencia de problemas de orden Institucional relacionadas a:

- “La limitada capacidad institucional (técnica, tecnológica, logística, económica y legal) en la mancomunidad y las municipalidades socias para dar respuestas eficientes a las demandas locales.
- Baja cultura y capacidad institucional de planificación, coordinación, diálogo e incidencia para implementar acciones mancomunadas, genera superposición de roles y funciones para el desarrollo local.
- Débil conocimiento y acciones para asumir procesos de descentralización y desconcentración de roles y competencias institucionales.
- Limitado conocimiento y aplicación de las leyes en todos los ámbitos.
- Leyes internas (ordenanzas, reglamentos) caducos impiden una gestión eficiente en las municipalidades e instituciones.
- Baja participación e incidencia de los actores sociales, no permite articular las obras y acciones en beneficio de la población que se asienta en el territorio mancomunado.
- Débil desconcentración de competencias desde las entidades centralizadas en la cabecera provincial y en el ámbito nacional, genera retraso en las

acciones de implementación de la política pública.” (Mancomunidad Bosque Seco, 2016)

Para tener más claro el panorama, a continuación se procederá a identificar los problemas de índole institucional dentro de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) por cada uno de los cantones que integran la mancomunidad Bosque Seco:

Celica: Los principales problemas que se lograron detectar dentro de la institución municipal del cantón Celica son los siguientes:

- Débil aplicación de las ordenanzas y sus reglamentos.
- Presupuesto limitado solo permite cumplir con un 10% de la planificación del cantón, establecida en el PDOT.
- Limitada presencia / participación de actores locales.
- Ausencia de un sistema de documentación y sistematización de experiencias del GAD referente a temas de planificación y ordenamiento territorial.
- Débil capacitación del personal técnico municipal. (Celica, 2015)

Puyango: Dentro del diagnóstico político institucional se pudieron establecer entre los principales problemas los siguientes:

- Débil participación del GAD en los procesos de planificación y ordenación territorial del cantón.
- Estructura orgánica funcional del GAD no acorde a las nuevas competencias de los GADs cantonales.
- Débil involucramiento de actores en procesos de planificación cantonal.

- Débil socialización a la población de procesos de participación ciudadana. (Puyango, 2014)

Zapotillo: Se logró determinar dentro del cantón, tres problemas principales que afectan a la institución municipal los cuales se describen a continuación:

- Ingovernabilidad no permite tener acuerdos desde la decisión política para echar andar la Gestión territorial participativa.
- Cultura del paternalismo, clientelismo y el rumor interfieren en los procesos comunitarios y la promoción comunitaria.
- En estos momentos el GAD tiene debilidad institucional en temas de planificación, administrativa y técnica. (Zapotillo, 2015)

Macará: Los principales problemas que se lograron detectar dentro del municipio son los siguientes:

- Limitada participación de la población en procesos de Participación Ciudadana y Planificación.
- Falta de procedimientos claros y de conocimiento interno para los procesos de trámites institucionales.
- Deficiente servicio de atención al público en trámites administrativos.
- Débil estructuración de las organizaciones sociales existentes. (Macará, 2015)

Paltas: Dentro del municipio del cantón Paltas se determinaron algunos de los principales problemas que dentro de ellos están:

- Débil capacidad de gestión y participación de organizaciones sociales.

- Débil coordinación entre las organizaciones sociales, productivas y gubernamentales.
- Manual Orgánico Funcional y Planificación Estratégica Institucional del GAD del Cantón Paltas desactualizada.
- Normativas, ordenanzas y reglamentos desactualizados. (Paltas, 2015)

Pindal: Para finalizar se pondrá a consideración los principales problemas de índole institucional en el cantón:

- Limitado conocimiento en el manejo de herramientas actuales.
- No existe análisis y sistematización de experiencias sobre planificación y ordenamiento territorial.
- La implementación de instrumentos de planificación y ordenamiento territorial no cuentan con un sistema de monitoreo y evaluación. (Pindal, 2014)

Los problemas institucionales que se logró detectar dentro de los planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de cada uno de los seis cantones asociados a la mancomunidad Bosque Seco, se encuentran reflejados en más de un municipio, como es el caso en la débil aplicación de las ordenanzas y sus reglamentos, problema que se localiza en las municipalidades de Celica y Puyango, pero que dentro de este aspecto también lo padece la municipalidad de Paltas debido a que sus ordenanzas y reglamentos se encuentran desactualizados.

Otro de los problemas que se logró detectar en más de un municipio, es la limitada presencia de las organizaciones locales o actores sociales, y su débil involucramiento en procesos de planificación cantonal, los cuales se encuentran ubicados en los cantones de Celica y Puyango, adhiriéndose también a este problema el cantón Macará

que cuenta con organizaciones sociales con débil estructuración y su baja participación.

La ausencia de un sistema de documentación y sistematización de experiencias referente a temas de planificación y ordenamiento territorial no es un problema que afecta solo a la municipalidad de Celica, sino también al municipio de Pindal ya que a más de ello, la implementación de instrumentos de planificación y ordenamiento territorial no contó con un sistema de monitoreo y evaluación. El municipio de Paltas tiene problemas con su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el mismo que no se encuentra articulado con los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los GAD's Parroquiales, por lo que también se incorpora a esta lista de municipios que comparten este problema.

El tema de la participación ciudadana es uno de los problemas que más se logró identificar dentro de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque seco empezando con el municipio del cantón Celica donde existe un “débil proceso de participación ciudadana y control social” (Celica, 2015), siguiendo con el municipio de Puyango el cual tiene una ordenanza de participación ciudadana pero su aplicación es débil, el municipio de Macará también cuenta con una limitada participación de la población en procesos de participación ciudadana, y por último el municipio del cantón Paltas que posee una escasa difusión y socialización por parte del GAD a la ciudadanía en los procesos de participación ciudadana.

El último problema que se logró detectar en más de un municipio es la débil capacitación del personal técnico municipal del cantón Celica, también del municipio

del cantón Zapotillo donde existe una debilidad institucional en temas de planificación administrativa y técnica. Por último se encuentra el municipio del cantón Pindal donde el personal tiene limitado conocimiento en manejo de herramientas actuales.

Con todo lo expuesto se plantea las siguientes preguntas:

¿Las acciones estratégicas implementadas por la mancomunidad Bosque Seco generaron algún efecto dentro de los municipios asociados?

¿Qué problemas se logró resolver tras la implementación de acciones estratégicas en los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco?

¿Cuáles son los proyectos que se ejecutaron a nivel institucional en los municipios asociados por parte de la mancomunidad Bosque Seco en el periodo 2014-2015?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación se lo desarrolla para obtener el título de Ingeniero en Administración Pública, el cuál es otorgado por la Universidad Nacional de Loja, conforme al artículo 129 del Reglamento del Régimen Académico, el cual establece que para la graduación, es requisito del estudiante presentar un trabajo de investigación también denominado tesis de grado.

Por medio del presente trabajo de investigación se podrá generar conocimientos correspondientes al desarrollo institucional de los municipios que se encuentran asociados a la mancomunidad “Bosque Seco”, y determinar qué acciones se han implementado para mejorar la gestión de cada uno de ellos.

También el trabajo de investigación contribuirá a determinar las acciones que no están dando resultados o que no se les ha prestado mayor atención y que podrían ser implementadas a futuro por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”.

Los proyectos ejecutados por la mancomunidad “Bosque Seco”, permitirán evidenciar las gestiones que se están desarrollando para el desarrollo productivo e institucional de cada uno de los municipios, contribuyendo de esta forma a generar información que sirva de base para estudios posteriores.

Con todo ello se buscará determinar el impacto que ha tenido las acciones estratégicas implementadas por la mancomunidad “Bosque Seco”, dentro de cada una de las instituciones municipales durante los periodos 2014 y 2015.

#### **4. OBJETIVOS:**

##### General:

Determinar el impacto de la mancomunidad “Bosque Seco” mediante la implementación de acciones estratégicas en el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en el periodo 2014 y 2015.

##### Específicos:

-Identificar las acciones estratégicas que se han ejecutado para mejorar el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en la mancomunidad “Bosque Seco”.

-Determinar los sectores institucionales que necesitan mayor atención en las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”.

-Analizar el presupuesto destinado a proyectos de fortalecimiento y desarrollo institucional a las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **Mancomunidad**

En Ecuador el tema de la mancomunidad se encuentra establecido en el marco legal por lo que según como lo establece (Constitución, 2008) en su artículo 243 expresa “Dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán agruparse y formar mancomunidades con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración.” La mancomunidad “Bosque Seco” se ampara bajo este artículo de la constitución ya que como se describe está integrado por seis cantones del sur occidente de la provincia de Loja que comparten características similares, así como también objetivos e intereses comunes para mejorar la gestión de las municipalidades que la conforman.

Dentro del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (2011) en su artículo 285 profundiza este tema y menciona que: Los gobierno autónomos descentralizados (GAD’s) regionales, provinciales, distritales, cantonales o parroquiales rurales pueden formar mancomunidades entre sí, con el objetivo de “mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración” (COOTAD, COOTAD, 2011). Es por ello que la mancomunidad “Bosque Seco” integrado por los cantones Celica, Pindal, Puyango, Zapotillo, Macará y Calvas, dentro de sus marco institucional busca establecer lineamientos que ayuden a desarrollar las competencias que les son asignadas con un mayor grado de eficiencia,

ya que existen varios problemas que afectan a las municipalidades y no permiten la debida prestación de sus funciones.

También las mancomunidades “surgen como instancias intermunicipales apropiadas para el impulso de intereses comunes; la gestión y negociación de recursos, proyectos u objetivos conjuntos; la prestación eficiente de servicios públicos, y el aprovechamiento de recursos naturales” (ICMA, 2006), según se ha citado, las mancomunidades son asociaciones de municipios que comparten intereses comunes de tal forma que se puedan desarrollar lineamientos por los cuales se deba trabajar conjuntamente con cada municipio.

Además se la define como “acuerdo voluntario de dos o más municipalidades, colindantes o no, que se unen para la prestación conjunta de servicios y la ejecución de obras, promoviendo el desarrollo local” (Municipal, 2008), de lo mencionado anteriormente, las mancomunidades son formas de integración que ayudan al desarrollo de los municipios de tal forma que puedan mejorar la prestación de servicios que están dentro de sus competencias, así como también coordinar acciones que permitan un alcance total de los cantones que integran la mancomunidad tras la ejecución de proyectos.

### **Competencias de las mancomunidades**

Las mancomunidades cuentan con competencias las cuales “(...) se orienta a la organización y gestión de servicios sociales; ejecución y desarrollo; detección de necesidades; programación y coordinación con distintas entidades.” (DIEGUEZ, 1998), con lo expuesto cabe recalcar que las mancomunidades cuentan con competencias que aunque no se encuentren descritas en la ley, estas deben realizar

acciones coordinadas con las distintas instituciones que la integren para el desarrollo de las mismas.

### **Evaluación de impacto**

El impacto lo podemos entender como aquel efecto que se genera tras la intervención de algún factor en un fenómeno determinado. Pero también el impacto es visto como una alteración en el resultado de un proceso. “Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que la ejecutan.” (Bonilla, 2007) . Según lo expuesto anteriormente se inserta otro punto importante dentro de lo que implica el tema del impacto ya que determina un cambio en un proceso que en el caso de esta investigación se referirá al de la gestión de los municipios de la mancomunidad “Bosque Seco”, cambio que será establecido luego de la implementación de las acciones estratégicas por parte de la mancomunidad, pero también se topó un tema importante que se basa en el recurso humano el cual se convierte en el actor principal en el cambio del proceso.

El impacto que se genere en un proceso puede ser positivo como también negativo, no todos los impactos que se generen luego de implementado un proyecto o un programa van a causar beneficios para cierto sector, sino más bien implicaría a que va direccionado el programa o proyecto para el éxito del mismo.

En lo que tiene que ver con la evaluación se la define como “un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados.” (Bonilla, 2007). Es por ello que en todo proceso se realiza una evaluación, para obtener los resultados y por medio de esto

generar conocimiento de todo lo que se generó, verificando así el cumplimiento o no de los objetivos en cualquier proceso.

La evaluación del impacto “es el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios que como respuesta a un problema social, se hayan verificado sobre una población objeto o su contexto, como consecuencia de la ejecución y operación de algunos proyectos.” (Miranda, 2007). Según se ha citado la evaluación del impacto permite realizar un estudio más profundo de los resultados alcanzados en un proceso, mismo que nos permitirá analizar y entender los cambios producidos en un problema ya sean éstos positivos o negativos luego de implementado el proceso.

También esta evaluación “busca determinar en qué medida el proyecto contribuirá a modificar una situación inicial enmarcada en una realidad social” (Miranda, 2007), es por ello que mediante esta evaluación de impacto se puede comparar la realidad que tenía una población objetivo antes de implementar algún programa o proyectos con el efecto producido en esa misma población objetivo después de haber implementado el proyecto, de modo que se pueda verificar si ha existido alguna variación que pudo ser positiva o negativa.

### **Desarrollo institucional**

El desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Tal como se menciona el concepto de desarrollo institucional parte de las acciones que se toman para poder mejorar el funcionamiento de una institución, las misma que es entendida como “un conjunto de normas que guían las acciones recíprocas sociales hacia el cumplimiento de una o más necesidades

básicas en una sociedad” (SHEPARD, 2012), es por ello que mediante estas acciones o planes se busca fortalecer a la institución con todos los servicios que ofrece, y en este caso es para otras instituciones que brindan servicios para la sociedad.

La mancomunidad “Bosque Seco” cuenta con un eje de intervención que se refiere al fortalecimiento y desarrollo institucional, la misma que cuenta con acciones estratégicas para poder cumplir con este eje, los cuales se encuentran destinados a varios campos por los cuales la mancomunidad trabaja y realiza en beneficio de las municipalidades asociadas.

Es por ello que dentro de la investigación el tema del desarrollo institucional es aquel en el cual se basa el impacto que se espera encontrar y para ello se requiere de la información necesaria y pertinente especialmente de todos los planes y proyectos desarrollados por la mancomunidad y el sector al cual o cuales fue designado.

Al desarrollo institucional según Alberto Gónima también se lo considera como “un proceso planificado de cambio (dinámico y permanente) a través del cual se obtiene el desarrollo de la institución o instituciones, adecuándolas al medio ambiente en que actúan, de forma que les permita alcanzar sus objetivos” (GÓNIMA, s/f). Esto ya que dentro de la gran mayoría de instituciones, especialmente públicas cuentan con objetivos que se plantean y que esperan conseguir ya sea a corto, mediano o largo plazo, y que para el cumplimiento de ellos existen procesos o estrategias que la institución realiza para poder cumplir con dichos objetivos planteados.

Dentro de la mancomunidad “Bosque Seco” se encuentran planteados varios objetivos que se espera conseguir, y que para lograrlo se encuentran descritas varias acciones estratégicas que la mancomunidad ha realizado o espera realizar.

## **6. METODOS Y TECNICAS**

Para la presente investigación se va a utilizar dos métodos que nos permitirán lograr conseguir el éxito de la misma, los cuales son el método deductivo y el método analítico.

### **6.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo permitirá desarrollar la investigación, debido a que se basa en el planteamiento de hipótesis, leyes y teorías para tener una mejor comprensión del objeto de estudio y con ello determinar casos generales en hechos particulares para desarrollar un razonamiento más acertado de los fenómenos que se pueden presentar, emitiendo un juicio de valor fundamentándose en hechos verdaderos.

Además este método tiene un doble papel, primero ayuda a generar un nuevo conocimiento a partir de alguna teoría ya conocida, y segundo describir conocimientos de teorías que ya se conocen.

Este tipo de método será muy importante ya que permitirá utilizar toda la teoría que se pueda encontrar y mediante ésta, poder deducir el funcionamiento de la Mancomunidad “Bosque Seco”, para el fortalecimiento institucional de cada una de las municipalidades asociadas.

El método permitirá alcanzar los objetivos planteados dentro de la investigación, debido a que se tendrá que realizar varias acciones como la recolección de información dentro de las instituciones involucradas partiendo desde la mancomunidad hasta de los seis municipios. Seguidamente la realización de modelos de entrevistas y encuestas que se aplicarán dentro de los municipios de tal forma que se pueda obtener

información directa de los funcionarios para darle mayor validez al trabajo de investigación.

Toda la información proporcionada por estas instituciones ayudará a determinar el impacto que ha tenido cada uno de los municipios con respecto a las acciones estratégicas brindadas por la mancomunidad dentro del plano institucional de tal forma que se pueda razonar y deducir el grado del impacto logrado dentro de las mismas.

Si bien es cierto este método parte de premisas y una conclusión, uno de los aspectos fundamentales para que tenga éxito la investigación es de que aquellas premisas y toda la información proporcionada sea clara y verdadera para que los resultados obtenidos sean transparentes y objetivos.

## **6.2 MÉTODO CIENTÍFICO ANALÍTICO**

El método científico analítico se aplicará en esta investigación debido a que consiste en descomponer un todo en sus partes, permitiendo de esta forma conocer exactamente las características que presenta un fenómeno.

Para poder realizar un análisis se debe partir desde la naturaleza del fenómeno que se esté estudiando, con ello se podrá establecer la relación de cada una de las partes que lo integran y ver cómo funciona en el entorno. Para implementar el método en esta investigación se parte desde la recolección de información la cual nos permitirá ver el funcionamiento de la mancomunidad “Bosque Seco” con las municipalidades asociadas, y como lo expresa la teoría descomponer cada una de las partes que en este caso se refiere específicamente al fortalecimiento y desarrollo institucional, que comprende uno de los ejes con los cuales trabaja la mancomunidad.

Este método permitirá realizar una división de las partes que integran el eje de fortalecimiento y desarrollo institucional, dentro del cual existen veinte y ocho acciones estratégicas enmarcadas en diferentes ámbitos y lineamientos que la mancomunidad desarrolla para fortalecer tanto las instituciones municipales asociadas a la mancomunidad como el fortalecimiento y desarrollo institucional de la misma.

Con ello una vez recolectado toda esa información y dividida en aspectos comunes, se podrá establecer un análisis profundo del funcionamiento de la institución y el efecto producido dentro de los municipios en el plano institucional.

### **6.3 TECNICAS**

Para el presente trabajo de investigación se va a utilizar como técnica principal la entrevista que será dirigida especialmente para funcionarios de los municipios asociados, así como también para quienes laboran dentro de la Mancomunidad “Bosque Seco”, debido a que la entrevista permitirá recopilar información detallada del impacto que ha tenido la Mancomunidad “Bosque Seco” en los procesos de fortalecimiento y desarrollo institucional. Esta información es primaria y será de gran importancia en el desarrollo de la investigación y en el cumplimiento de los objetivos.

Además las entrevistas que se deberán realizar a los funcionarios de las distintas instituciones, tanto de los municipios asociados como de aquellos que laboran dentro de la mancomunidad “Bosque Seco”, permitiendo de esta manera obtener información veraz y clara de lo que se desea investigar, ya que dichos funcionarios participan en forma directa de los procesos institucionales que se desarrollan alrededor de la mancomunidad.

Otra técnica a utilizar son las encuestas que servirán para obtener una cantidad de datos necesarios, mediante el desarrollo de preguntas puntuales referentes a las acciones que ha tomado la mancomunidad “Bosque Seco” en el fortalecimiento y desarrollo institucional de los municipios asociados, permitiendo de esta forma medir el impacto generado dentro de los mismos.

Las encuestas serán destinadas a un determinado número de personas que conozcan de las acciones desarrolladas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco” en el plano institucional, y con ello se pueda obtener de manera directa la información primaria que se necesita para el desarrollo de la investigación.

De existir una población suficientemente grande, se tomará a consideración determinar la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{C^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N: Es el tamaño de la población.

Z: El nivel de confianza.

C: Límite aceptable de error muestral.

p: Desviación estándar de la población.

q: Proporción de individuos que no poseen características de estudio.

n: Tamaño de la muestra.

## 7. CRONOGRAMA

Actividades	Mayo																															Junio																															Julio																															Agosto																														
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26																						
<b>1 Revisión de la Literatura</b>																																																																																																																												
1.1. *Recopilación de información secundaria (Normativa, Documentos estadísticos, estudios e investigaciones científicas, libros teóricos)																																																																																																																												
1.2. Filtro y análisis de información secundaria (lectura, análisis, extracción, subrayado de párrafos, ideas, comentarios, estadísticas relevantes acorde con el tema)																																																																																																																												
1.3. Redacción de información secundaria y referenciación de citas (Estructura Literaria y elaboración de bibliografía)																																																																																																																												
1.4. Revisión de la Literatura del director																																																																																																																												
1.5. Redacción y análisis de correcciones																																																																																																																												
1.6. Revisión de la Literatura del director y aprobación																																																																																																																												
<b>2 Métodos y Técnicas</b>																																																																																																																												
2.1. Identificación y análisis de Métodos, Técnicas, cálculo de muestra, materiales																																																																																																																												
2.2. Revisión de Métodos y Técnicas del director																																																																																																																												
2.3. Redacción y análisis de correcciones																																																																																																																												
2.4. Revisión de Métodos y Técnicas del director y aprobación																																																																																																																												
<b>3 Resultados</b>																																																																																																																												
3.1. Diseño de Técnica de recolección de información primaria (encuestas, entrevistas)																																																																																																																												
3.2. Revisión y observaciones de técnicas del director																																																																																																																												
3.3. Análisis y correcciones de observaciones de técnicas																																																																																																																												
3.4. Revisión y aprobación de técnicas y definición de intervención en campo																																																																																																																												
3.5. **Aplicación de Entrevistas																																																																																																																												
3.6. Tabulación de información primaria cuantitativa y cualitativa																																																																																																																												
3.7. Análisis y redacción de información primaria																																																																																																																												
3.8. Revisión y observaciones de resultados del director																																																																																																																												
3.9. Análisis y correcciones de observaciones de resultados del director																																																																																																																												
3.10. Revisión de Resultados del director y aprobación																																																																																																																												
<b>4 Discusión</b>																																																																																																																												
4.1. Análisis, redacción y correlación de objetivos, revisión de la literatura y resultados																																																																																																																												
4.2. Revisión de avances por el Director																																																																																																																												
4.3. Análisis y correcciones de observaciones de discusión del director																																																																																																																												
4.4. Modificación y reestructuración de discusión de acuerdo a observaciones del directis																																																																																																																												
4.5. Revisión de conclusiones y recomendaciones del director y aprobación																																																																																																																												
<b>5 Conclusiones y Recomendaciones</b>																																																																																																																												
5.1. Análisis y elaboración de conclusiones y recomendaciones																																																																																																																												
5.2. Análisis y correcciones de observaciones de conclusiones y recomendaciones del director																																																																																																																												
5.3. Revisión de conclusiones y recomendaciones del director y aprobación																																																																																																																												
<b>6 Bibliografía</b>																																																																																																																												
6.1. Estructuración de fuentes bibliográficas																																																																																																																												
6.2. Revisión, corrección y aprobación de bibliografía por el Director																																																																																																																												
<b>7 Resumen e Introducción</b>																																																																																																																												
7.1. Análisis, redacción de resumen e introducción																																																																																																																												
7.2. Análisis, correcciones y aprobación de resumen e introducción por el Director																																																																																																																												
<b>8 Presentación Final</b>																																																																																																																												
8.1. Estructuración de la Investigación, análisis e inserción de Anexos, otros, cumplimiento de normas APA, portada, agradecimiento, dedicatoria, documentos de aprobación																																																																																																																												
8.2. Revisión y observaciones de la investigación del Director																																																																																																																												
8.3. Análisis y correcciones																																																																																																																												
8.4. Revisión final y aprobación de la investigación del Director																																																																																																																												

## 8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

### Materiales de Oficina

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
2	Resmas de Papel Bond A4	4,00	8,00
2	Carpeta Folder	0.25	0.50
2	Perfiles	1,00	2,00
3	Lápiz	0,30	0.90
2	Borrador	0,20	0,40
3	Esferográficos	0,30	0,90
1	Corrector	1,00	1,00
1	Grapadora	3,00	3,00
1	Grapas (Caja)	1,00	1,00
<b>HK1</b>	Perforadora	3,00	3,00
1	Cuaderno	1,00	1,00
100	Impresiones	0,10	10,00
700	Copias	0,02	14,00
<b>TOTAL</b>			<b>45,70</b>

### EQUIPOS/RECURSOS TÉCNICOS

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
Computadora	1	700,00	700,00
Cámara digital	1	100,00	100,00
Pen drive	1	10,00	10,00
<b>TOTAL</b>			<b>810,00</b>

### Otros gastos

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
	Otros gastos		70,00
<b>TOTAL</b>			<b>70,00</b>

## **Total de Financiamiento**

### **Descripción**

	<b>Valor</b>
<b>Materiales de Oficina</b>	45,70
<b>Equipo/Recursos Técnicos</b>	810,00
<b>Otros gastos</b>	70,00
<b>TOTAL</b>	<b>925,70</b>

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Alunni, J. L. (2004). *Fundamentos de Ingeniería*.
- Álvarez, M. (2011). *Gestión Municipal y Proyectos Integrales*. Buenos Aires.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Montecristi.
- Bonilla, B. E. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Obtenido de Impacto, impacto social y evaluación del impacto:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm)
- Brown Salazar , D. (2004). *Guía para la gestión del manejo de residuos Sólidos Municipales* .
- Burbano , & Ortiz. (2004).
- Celica, G. A. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Celica*. Celica.
- Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público* . (2013).
- Código De Planificación y Finanzas Públicas* . (2010).
- Concejo Nacional de Competencias. (24 de Junio de 2016). *Concejo Nacional de Competencias*. Obtenido de Concejo Nacional de Competencias:  
<http://www.competencias.gob.ec/articulacion-territorial-y-resolucion-de-conflictos/mancomunidades-y-consorcios-inscritos/>
- Consejo Nacional de Competencias . (20 de Junio de 2016). *Consejo Nacional de Competencias*. Obtenido de Consejo Nacional de Competencias :  
<http://www.competencias.gob.ec/competencia/consorcio-y-mancomunidades/>
- Constitucion* . (2008). Montecristi .
- Coconstituyente, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Montecristi.
- COOTAD . (2010). QUITO.
- Cootad*. (2010 ).
- COOTAD. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Quito.
- COOTAD. (2011). *COOTAD*. Ecuador.
- Criterios y Lineamientos Técnicos Para Factibilidades*. (2014).
- De Sousa , S. (1998). *Presupuestación Participativa* . La Paz.
- Diccionario de la Lengua Española* . (s.f.).
- DIEGUEZ, A. J. (1998). *Reflexiones sobre el concepto de Comunidad. De lo Comunitario a lo Local. De lo Local, a la Mancomunidad*. . Buenos Aires.
- Fernandez Ruiz, J. (2002). *Servicios Públicos Municipales* .
- FIGUERAS, P. R. (2005). Las Mancomunidades en España. *Boletín de la A.G.E. N° 39*, 151-176.

- GARCÍA, G. A. (2011). *El Fortalecimiento Institucional Como Factor Estratégico de la Cooperación al Desarrollo*. Madrid.
- GÓNIMA, A. (s/f). *Desarrollo Institucional*. Obtenido de Desarrollo Institucional: <http://www.bvsde.paho.org/texcom/cd045364/028333/parte3c.pdf>
- González. (1988).
- Hillerman, W. (2012). *Fortalecimiento Institucional y Desarrollo de Capacidades*. Quetzaltenango.
- ICMA, A. I. (2006). *Situación y Análisis de Cooperación Intermunicipal en el Salvador*. El Salvador.
- JIMÉNEZ, I. V. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y Retos. *Calidad en la Educación Superior*, 119-139.
- La Ordenanza Que Conformar y Regula El Sistema De Participación Ciudadana Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Loja*. (2012). Loja.
- Ley de la Mancomunidad Municipal de Perú. (2008). *Ley de la Mancomunidad Municipal Nro. 29029*. Lima.
- Macará, G. A. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Macará*. Macará.
- Mancomunidad Bosque Seco*. (2016). Obtenido de Mancomunidad Bosque Seco: <http://www.mancomunidadbosqueseco.gob.ec/quienes-somos/>
- Mancomunidad Bosque Seco*. (2016). Obtenido de Mancomunidad Bosque Seco: <http://www.mancomunidadbosqueseco.gob.ec/>
- Mancomunidad Bosque Seco*. (2016). Obtenido de Mancomunidad Bosque Seco: <http://www.mancomunidadbosqueseco.gob.ec/fortalecimiento-y-desarrollo-institucional/>
- Mancomunidad Bosque Seco*. (2016). Obtenido de Mancomunidad Bosque Seco: <http://www.mancomunidadbosqueseco.gob.ec/fortalecimiento-y-desarrollo-institucional/>
- Miranda, J. J. (2007). *Gestión de Proyectos*. Bogotá: MM Editores.
- Municipal, L. d. (2008). *Ley de la Mancomunidad Municipal Nro. 29029*. Perú.
- Nina Billorou, M. P. (2011). *Guía para la Evaluación de Impacto de la Formación*. Montevideo.
- Olivera Toro, J. (1963). *Manual de Derecho Administrativo*.
- Paltas, G. A. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Paltas*. Paltas.
- Pillajo, G. N. (2014). *Propuesta de articulación multinivel de los instrumentos de planificación a partir de las metodologías ART/PNUD Y SENPLADES*. Quito.
- Pindal, G. A. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Pindal*. Pindal.
- Plan Nacional de Desarrollo*. (2013-2017).

- Programa de Gobernabilidad y Transparencia. (s/f). *Manual de procedimiento administrativos y financieros aplicado a mancomunidades*. Honduras.
- Puyango, G. A. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Puyango*. Puyango.
- Ruiz Pozo, R. (2005). *Marco conceptual sobre presupuesto participativo*.
- Sabino. (1991).
- Salud, O. P. (2007). *Guía par a mejorar la calidad de los servicios basicos*.
- Salud, O. P. (2007). *Guía Para mejorar la calidad de los servicios* .
- SENPLADES. (2014). *Agua potable y alcantarillado para erradicar la pobreza* .
- Serra Rojas, A. (1992). *Derecho Administrativo* . Porrua .
- Serra, A. (2008). *Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Locales*. Barcelona.
- SHEPARD, J. M. (2012). *Sociología*. México.
- Sistema Nacional de Información. (01 de 07 de 2016). *Sistema Nacional de Información*.  
Obtenido de Sistema Nacional de Información: <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Solórzano, L. V. (2016). *Las Mancomunidades en el Ecuador, Nuevo Modelo de Gestión Territorial*. Loja. Obtenido de Mancomunidad Bosque Seco:  
<http://www.mancomunidadbosqueseco.gob.ec/quienes-somos/>
- Tapia Granados , J. (2006). Incidencia, concepto y terminología. 140.
- Xeomara Borbor Villamar, J. A. (2004). *Análisis de Modelos de indicadores de gestión para el control de servicios que prestan los municipios a su comunidad* . Quito.
- Zapotillo, G. A. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Zapotillo*. Zapotillo.

# ÍNDICE

Certificación .....	ii
Autoría .....	iii
Carta de autorización .....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos .....	vi
1. Título .....	1
2. Resumen .....	2
Summary .....	4
3. Introducción.....	6
4. Revisión de la Literatura .....	10
4.1 Las mancomunidades.....	10
4.1.1 Las mancomunidades en la Constitución de la República del Ecuador.....	10
4.1.2 Las mancomunidades en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	11
4.1.3 Los cuerpos legales de las mancomunidades en el Ecuador.....	11
4.1.4 Pasos para conformar una mancomunidad en el Ecuador .....	12
4.1.5 Objetivos de las Mancomunidades .....	14
4.1.6 Competencias de las Mancomunidades .....	14
4.2 La Mancomunidad “Bosque Seco” .....	15
4.2.1 Objetivo de la Mancomunidad “Bosque Seco” .....	17
4.2.2 Estructura Orgánica de la Mancomunidad “Bosque Seco” .....	17
4.2.3 La Mancomunidad “Bosque Seco” y su contribución al medio ambiente.....	19
4.2.4 El Turismo en la Mancomunidad “Bosque Seco” .....	20
4.3 Desarrollo Institucional.....	21
4.3.1 Acciones estratégicas para el desarrollo institucional de los municipios por la Mancomunidad “Bosque Seco” .....	23
4.4 Fortalecimiento institucional .....	24
4.4.1 Importancia del Fortalecimiento Institucional .....	25
4.4.2 Implicaciones del Fortalecimiento Institucional .....	26
4.5 El presupuesto .....	27
4.5.1 El presupuesto de las mancomunidades en el Ecuador.....	30
4.6 Evaluación de Impacto.....	30
4.6.1 Impacto .....	30
4.6.2 Evaluación del impacto.....	31
4.6.3 Métodos para la evaluación del impacto.....	32

5. Materiales y Métodos .....	35
5.1 Materiales .....	35
5.1.1 Suministros de oficina .....	35
5.1.2 Equipos.....	35
5.2 Métodos y Técnicas .....	35
5.2.1 Métodos.....	35
5.2.2 Técnicas.....	36
5.2.2.1 Encuesta.....	36
5.2.2.2 Entrevista: .....	37
6. Resultados.....	38
7. Discusión .....	56
7.1 Identificar las acciones estratégicas que se han ejecutado para mejorar el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en la mancomunidad “Bosque Seco”. .....	56
7.2 Determinar los sectores institucionales que necesitan mayor atención en las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”. .....	59
7.3 Analizar el presupuesto destinado a proyectos de fortalecimiento y desarrollo institucional a las municipalidades asociadas por parte de la mancomunidad “Bosque Seco”. .....	60
7.4 Determinar el impacto de la mancomunidad “Bosque Seco” mediante la implementación de acciones estratégicas en el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades asociadas en el periodo 2014 y 2015. ....	61
8. Conclusiones.....	63
9. Recomendaciones .....	65
10 Bibliografía .....	67
11 Anexos .....	69

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Ubicación de la Mancomunidad “Bosque Seco” .....	16
<b>Figura 2</b> Estructura Orgánica de la Mancomunidad Bosque Seco .....	18
<b>Figura 3</b> Florecimiento de los Guayacanes .....	21
<b>Figura 4</b> Estructura del Presupuesto .....	29
<b>Figura 5</b> Acciones Estratégicas ejecutadas por la mancomunidad “Bosque Seco” en los municipios asociados.....	40
<b>Figura 6</b> Acciones Estratégicas requeridas por los municipios a la mancomunidad Bosque Seco .....	41
<b>Figura 7</b> Sectores institucionales mejorados en el municipio de Macará.....	42
<b>Figura 8</b> Sectores institucionales mejorados en el municipio de Zapotillo .....	42
<b>Figura 9</b> Sectores institucionales mejorados en el municipio de Pindal .....	43
<b>Figura 10</b> Sectores institucionales mejorados en el municipio de Puyango.....	44
<b>Figura 11</b> Sectores institucionales mejorados en el municipio de Celica .....	44
<b>Figura 12</b> Sectores institucionales mejorados en el municipio de Paltas .....	45
<b>Figura 13</b> Sectores mejorados en los municipios con la intervención de las acciones estratégicas de la mancomunidad “Bosque Seco” .....	46
<b>Figura 14</b> Áreas capacitadas en los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco .....	47
<b>Figura 15</b> Conocimiento sobre el presupuesto asignado por parte de su municipio a la mancomunidad Bosque Seco.....	48

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Población de la mancomunidad “Bosque Seco” .....	17
<b>Tabla 2</b> Método de calificación del impacto.....	33
<b>Tabla 3</b> Presupuesto de los municipios a la Mancomunidad Bosque Seco en el 2014 .	50
<b>Tabla 4</b> Presupuesto de los municipios a la Mancomunidad Bosque Seco en el 2015 .	52
<b>Tabla 5</b> Calificación del impacto de las acciones estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo institucional en los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco	53
<b>Tabla 6</b> Calificación del impacto de los sectores institucionales en los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco .....	54
<b>Tabla 7</b> Calificación del grado de fortalecimiento y desarrollo institucional por parte del personal de los municipios asociados a la mancomunidad Bosque Seco.....	55