Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 17 octubre 2024

Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO LOCAL. CASO GAD MUNICIPAL DE CHUNCHI-ECUADOR.

Shirley Dayana CÓNDOR CHIRIBOGA, Miguel Alfredo SAETAMA SANCHO

María Elena GODOY ZÚÑIGA

a. shirley.condor@uees.edu.ec; miguel.saetama@uees.edu.ec

b. Dra. Lenguaje, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. PhD. Profesor investigador posgrado ESAI Business School-Universidad Espíritu Santo. mariaegodoy@uees.edu.ec.

Palabras clave
Planificación estratégica
Desarrollo local
Objetivos
Necesidades ciudadanas

Clasificación JEL
021

Resumen: El objetivo del presente estudio es analizar la planificación estratégica del GAD Municipal de Chunchi, con la finalidad de determinar su incidencia en el desarrollo local. El enfoque del trabajo de investigación es de tipo cualitativo, no experimental. Se utilizó la entrevista para obtener información, la cual estaba dirigida a autoridades y funcionarios del GAD Municipal. Las preguntas versaron sobre el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, evaluación periódica a la planificación, avance en lo social, económico, turístico y ambiental en el territorio. Los principales resultados obtenidos fueron que, en la institución la planificación estratégica es deficiente, debido a que los proyectos establecidos tanto en el ámbito social, económico, turístico y, ambiental no han podido ser ejecutados de manera óptima en virtud de que no existe seguimiento a la ejecución de los planes, tampoco existe avaluación periódica, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se concluye que la planificación estratégica constituye un factor clave para los cambios estructurales y la consecución de resultados efectivos y sostenibles, lo cual permite al territorio desarrollarse en varios ámbitos. En otras palabras, alcanzar el desarrollo local, el cual es el resultado de una adecuada planificación estratégica y, de la gestión articulada de los actores involucrados; es decir, la participación activa de los gobiernos locales y la sociedad civil en pro del anhelado desarrollo del territorio.

Key words
Strategic planning
Local development
Goals
Citizen needs

JEL Classification

021

Abstract: The objective of this study is to analyze the strategic planning of the Municipal GAD of Chunchi, in order to determine its impact on local development. The approach of the research work is qualitative, not experimental. The interview was used to obtain information, which was directed to authorities and officials of the Municipal GAD. The questions dealt with the fulfillment of institutional objectives and goals, periodic evaluation of planning, progress in social, economic, tourist and environmental aspects in the territory. The main results obtained were that, in the institution, strategic planning is deficient, because the projects established in the social, productive, economic and tourism spheres have not been able to be executed optimally due to the fact that there is no follow-up. the execution of the plans, there is also no periodic evaluation, which makes it difficult to meet institutional objectives. It is concluded that strategic planning constitutes a key factor for structural changes and the achievement of effective and sustainable results, which allows the territory to develop in several areas. In other words, achieve local development, which is the result of adequate strategic planning and the articulated management of the actors involved; that is, the active participation of local governments and civil society in favor of the desired development of the territory.

INTRODUCCIÓN

El inicio del siglo XXI trajo innumerables cambios, el progreso tecnológico es evidente, siendo la globalización uno de los factores generadores de esta dinámica. Las organizaciones para hacer frente a esta realidad se ven en la necesidad imperiosa de mejorar procesos y utilizar herramientas administrativas que les permitan ser más competitivas, eficientes y enfrentar este nuevo contexto (Segovia, 2023). Este dinamismo requiere que el proceso de organización y adaptación en las empresas sea ágil, eficaz, y por sobre todo que desarrolle mayor capacidad innovadora y de flexibilidad (Martínez et al., 2018).

El proceso de la planificación estratégica en las organizaciones ya sean públicas o privadas constituye una importante herramienta. Pese a que en muchas ocasiones se subvalora su papel como eslabón fundamental para el desarrollo de la empresa. Es innegable que de su correcta elaboración e implementación depende la capacidad de respuesta, la solución de problemas y la cristalización de los objetivos y metas propuestas (Balseca et al., 2018).

Ahora bien, López (2018) refiere que el enfoque estratégico se originó con el propósito de planificar a largo plazo en un ambiente estable y de desarrollo. Pero, conforme fue evolucionado la economía, los contextos cambiaron y se presentaron escenarios de diversificación e inestabilidad, lo que originó además la flexibilización de los planes estratégicos y con ello, el incremento de la competitividad. La mayor preocupación de las organizaciones se enfocó en plantear estrategias apropiadas para enfrentar los cambios y alcanzar los objetivos para el desarrollo.

El empeño de los gobernantes y ciudadanos por alcanzar el desarrollo ha llevado a emplear a la planificación estratégica como un mecanismo para lograrlo, considerando que

con ella se elaboran estrategias orientadas a dar solución a los principales problemas. La planificación estratégica puede ser planteada en diferentes momentos y rutas, dependiendo de los objetivos de cada localidad, del tiempo disponible, y de los recursos existentes. Todo esto en la búsqueda de transformar su situación actual en un futuro mejor si no es posible el ideal, buscando siempre el desarrollo local (Macas y Olalla, 2019).

Por ello el administrador moderno, debe básicamente, administrar las oportunidades para que las variaciones en el entorno, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la organización. Pues su estabilidad dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas más no en debilidades (Gellibert, 2023).

Dentro de este marco, la planificación estratégica constituye un elemento fundamental para que las instituciones públicas alcancen sus objetivos. Al ser esta un método de intervención para lograr una transformación tanto institucional como local, permitiendo alcanzar los resultados que retroalimentan y materializan la planificación nacional, orientando de esta manera a la consecución de los objetivos institucionales y nacionales (Secretaria Nacional de Planificación, 2021).

Por todo lo expuesto es importante que en el sector público se utilice de mejor manera la planificación estratégica. Pues esta permite tener un direccionamiento, control del buen uso de los recursos y sobre todo cristalizar objetivos y metas y con ello alcanzar el tan anhelado desarrollo local (Montero, 2022).

En referencia al GAD Municipal del cantón Chunchi, se ha observado que la atención a los requerimientos de la ciudadanía tarda considerablemente, la operatividad interna de las unidades es poco eficiente. Pues no tienen claros los objetivos y metas institucionales, lo que

afecta directamente a la ejecución presupuestaria y por supuesto a la no ejecución de proyectos de infraestructura, turísticos, entre otros. Todo esto originado por el incumplimiento o desconocimiento de la planificación estratégica institucional. Situación que hace que las iniciativas propuestas por la institución, las cuales están encaminadas al desarrollo local, no tengan la repercusión necesaria, y el efecto anhelado. Por lo que es necesario que tanto autoridades como funcionarios entiendan la importancia que tiene la planificación estratégica institucional y que el trabajo de todos juega un papel transcendental en el éxito o fracaso de la misma. Por ello se plantea que la planificación estratégica institucional del GAD Municipal de Chunchi incide en el desarrollo local del cantón.

La relevancia del presente estudio se centra en que el desarrollo local de un territorio depende directamente de como la institución principalmente encargada de lograrlo implementa, difunde y ejecuta la planificación estratégica. Ya que esta herramienta es la que permite establecer los objetivos y metas que la institución pretende alcanzar, para ver el desarrollo integral de su territorio y por supuesto la satisfacción de las necesidades básicas de los ciudadanos que habitan en el cantón. En este sentido la investigación pretende también cubrir un vacío conceptual en la institución con respecto a la incidencia que tiene la planificación estratégica en el desarrollo de un territorio y de cómo su correcta aplicación permitirá la cristalización de los objetivos planteados.

En tal virtud, el objetivo del presente estudio es analizar la planificación estratégica del GAD Municipal de Chunchi, con la finalidad de determinar su incidencia en el desarrollo local.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Planificación estratégica en los Gobiernos Autónomos Descentralizados

La planificación estratégica constituye un instrumento de intervención para lograr un cambio en el curso tendencial de los eventos. Está orientada a la consecución de los objetivos, buscando mejorar las condiciones de vida de la sociedad (Aguirre et al., 2017). Bajo este contexto, Cucchiari (2019) la define como una herramienta fundamental para las organizaciones, la cual permite establecer objetivos estratégicos que orientan a las empresas a consolidar su misión y alcanzar su visión. Lo que significa que es la herramienta para pensar y crear el futuro, pues se trata de una herramienta vital. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación (Ladillinsky, 2020).

Cabanillas et al. (2021) contextualizan la realidad en un ámbito regional ya que América Latina avanza en el marco de diseños y aplicación de diversas estrategias, instrumentos y metodologías de las cuales surgen la toma de decisiones. Bajo este escenario, la planificación estratégica es la herramienta empleada por las empresas tanto públicas como privadas como un proceso sistemático que permite alcanzar el éxito, mediante la implementación de políticas, objetivos, programas, y procedimientos (Morejón, 2023).

En consecuencia, el sector público ha puesto en práctica la planificación estratégica desde la década final del siglo XX. Las instituciones públicas realizan una planificación prospectiva para alcanzar sus objetivos y el desarrollo de sus territorios. Lo cual facilita también la toma de decisiones, permite la priorización de los objetivos, problemas y necesidades, para seleccionar el método más adecuado y efectuar una intervención de calidad (Carrasco et al., 2021).

Por otro lado, los problemas globales como la contaminación, migración, narcotráfico, pobreza; y, las nuevas políticas de los gobiernos exigen la reorientación de la

forma de manejar las instituciones del sector público. Uno de los ejemplos son los Gobiernos Autónomos Descentralizados, que están directamente involucrados en los procesos de descentralización, desconcentración de funciones y modernización de su organización. Al recibir nuevas competencias y responsabilidades en el protagonismo que le corresponde como impulsadores del bienestar social en sus territorios (Bonifaz y Pomaquero, 2018).

Ahora bien, una de las debilidades que se observan en la implementación de la planificación estratégica es la falta de evaluación a los planes establecidos. Tal es así que Tamayo y Vizuete (2019) concluyen, que no es válido tener una evaluación final para ver resultados, es mejor una evaluación permanente para identificar a tiempo los cambios requeridos y mejorar el producto final.

Por consiguiente, Franco (2019) plantea algo fundamental al momento de poner en contexto la aplicación de la planificación en el sector privado y público. Mientras los primeros están en constante monitoreo, los segundos se centran en verificar al final si se cumplieron o no los objetivos, ocasionando que no se cumpla el fin principal que es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por lo tanto, la evaluación debería ser permanente, para así detectar fallas en los planteamientos, pero además saber a ciencia cierta si nuestra propuesta pudo marcar la diferencia y cumplió su objetivo (Alvarado et al., 2023).

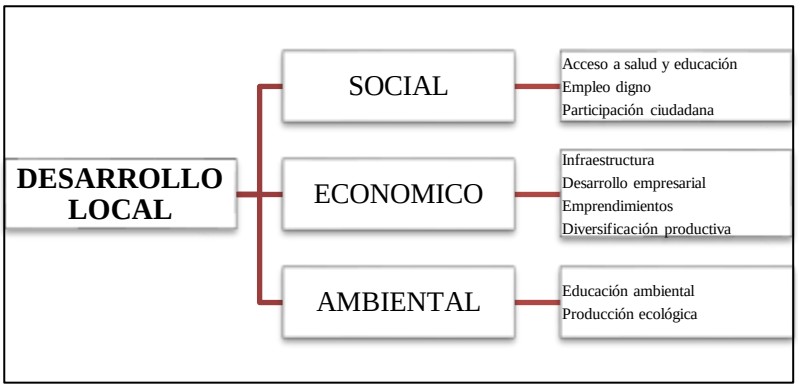
Por otra parte, Guerrero y Romero (2021) exponen otra debilidad de la planificación en los municipios, al manifestar que algunos planes son muy básicos debido a la poca coherencia entre los procedimientos y los objetivos propuestos. Esto lo confirman Fernández y Vivanco (2021) quienes concluyen que los planes estratégicos elaborados desde algunos GAD carecen de la lógica de la planificación estratégica.

Desarrollo local de los territorios

El desarrollo local se concibe como un proceso de mejora de las condiciones ya sean económicas, sociales y ambientales en un determinado territorio. A partir del uso de recursos endógenos para mejorar el bienestar y la calidad de vida de su población. Aprovechando las ventajas económicas y sociales de una zona concreta, de modo, que su pasado y futuro están intrínsecamente relacionados con su uso (Milán et al., 2019).

Ilustración 1

Desarrollo Local



Fuente: elaboración propia, con base en Mullo (2022).

Ahora bien, Acosta et al. (2019) indican que el desarrollo local constituye un eslabón importante en la sociedad. Pues se trata de un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación de los actores en el mejoramiento de su nivel de vida. Un elemento fundamental para lograr el desarrollo local es la existencia de gobiernos locales realmente autónomos y descentralizados, que actúen con la discrecionalidad requerida en las acciones orientadas al desarrollo tanto económico como social.

Ojalvo et al. (2019) concluyen que el desarrollo local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad o región. En el que se pueden identificar, al menos, tres dimensiones: económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a las empresas

locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escalas y aumentar la productividad; sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, sirven de base al proceso de desarrollo, y político-administrativa, en la que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo.

En esa misma línea, Lorenzo (2020) concluye que el desarrollo local se asocia a la construcción de un proyecto colectivo tendiente a mejorar la calidad de vida de la población a partir de la utilización y potenciación de los recursos y capacidades locales. Por lo que el desarrollo local es sostenible en lo económico, social, y ambiental, e incluyente mediante la participación protagónica de la población con soluciones efectivas a sus necesidades. El desarrollo local debe ser liderado por los respectivos gobiernos con cohesión social, gobernabilidad, integralidad en las estrategias y programas, con participación ciudadana y aprovechamiento de las oportunidades (Mullo, 2022).

El concepto de desarrollo local ha evolucionado desde lo cuantitativo a lo cualitativo con un proceso más complejo, multidimensional e intangible, que genere desarrollo y no pongan en riesgo el progreso de las siguientes generaciones (Diez et al., 2020). Este proceso de cambio en las sociedades, obliga a que los Estados asuman nuevos retos, cada vez más complejos que van desde una mayor intervención en los procesos económicos hasta el desarrollo de nuevos servicios para satisfacer las necesidades ciudadanas (Chraki, 2020). Por lo tanto, el desarrollo de estrategias sociales es la respuesta a las crisis estructurales que se generan en los territorios. Es decir, esa ampliación requiere también del aumento de recursos públicos para poder responder a estos cambios y alcanzar el desarrollo (Kilduff y Vidal, 2020).

Ahora bien, Gómez et al. (2022) consideran que el desarrollo local es un modo para promover el progreso, es un cambio ascendente y continuo, que tiene como fin transformar el medio. Lo que significa que el desarrollo local asegura y mejora la calidad de vida, promueve iniciativas de empleo desde lo local, incide en la preservación ambiental, conserva el patrimonio edificado, y eleva el nivel

de vida. Adicionalmente, el desarrollo local no depende únicamente de factores económicos, sino que implica también, reforzar los valores de identidad y pertenencia territorial, por parte de la ciudadanía. Es decir, que será complejo poner en marcha un proceso de desarrollo si la ciudadanía no valora los recursos y potencialidades locales.

Al respecto, Bravo y Castillo (2023) concluyen que para conseguir el desarrollo local es fundamental el trabajo articulado entre gobernantes y sociedad. Por lo que los gobiernos locales deberían asegurar un estrecho contacto con sus mandantes. Para ello, hay que plantear metas estratégicas que consoliden la gestión en los territorios, a su vez, suministrar servicios públicos de calidad y con vasta cobertura. Estos aspectos deberán estar en permanente revisión y mejoramiento, debido a los cambiantes requerimientos de la sociedad.

Los Estados democráticos de derecho y justicia social, han desarrollado las capacidades para proveer a los ciudadanos de las obras y servicios que necesitan. Al hablar de capacidades estatales nos referimos a las posibilidades de acción institucional que el gobierno posee. Y que las implementa a través de las distintas políticas públicas, los programas y planificación de estrategias que le permiten mejorar la vida de los habitantes de su localidad (Trujillo,2021).

En ese sentido, el desarrollo local, actualmente, se ha transformado en una estrategia idónea para contribuir con el progreso de los territorios. Pues en la experiencia descentralizadora de algunos estados, denominados actualmente como países de primer mundo, se ha considerado al desarrollo de las capacidades como un aspecto primordial en gobernabilidad política. Implementado con éxito en los municipios, cuyo desempeño favorable obedecía a las capacidades locales de sus funcionarios y autoridades (Bravo y Sánchez, 2021).

Por otra parte, Redrobán (2021) explica que, aunque la descentralización de los municipios es una realidad desde el nivel jurídico y administrativo, la dependencia económica del nivel nacional seguirá siendo algo a tomar en cuenta al momento de valorar el progreso de sus territorios. Debido, a que la generación de recursos propios no ha sido efectiva desde las instancias locales, por lo que algunos de estos gobiernos han fallado en la consecución de los objetivos.

Para analizar la importancia del desarrollo local se hace imprescindible considerar las dinámicas territoriales, procesos de descentralización y la participación de los actores locales en la toma de decisiones (Chaca, 2022). Pues la descentralización supone una reducción del peso del Estado central en la vida cotidiana de la sociedad. Lo que permite una mayor libertad en la fijación de estrategias para atender las necesidades específicas del territorio. Estas afirmaciones favorecen la aparición y desarrollo de una nueva visión, tanto de las instituciones gubernamentales y de la sociedad civil, en materia de desarrollo y planificación que pasa, en primer lugar, por aceptar un cambio en los paradigmas, lo cual es consistente con el pensamiento estratégico (Pelegrín y Zirufo, 2023).

Incidencia de la planificación estratégica en el desarrollo local

Garzón (2018) indica que la improvisación es algo fundamental al momento de dar solución a ciertos imprevistos que no han sido visualizados al momento de planificar. Pero, hace hincapié a que cada vez ciertos imprevistos deben ser considerados en la planificación para que no ocurran con mucha frecuencia ya que alteraría de sobre manera los objetivos planteados. En este sentido, destaca la importancia de la planificación porque es el horizonte que guía el accionar de las personas que están sujetos a dichos objetivos.

Caicedo et al. (2018) concluyen que los gobiernos locales mediante la aplicación de estrategias que procuren y fomenten el desarrollo de los estados, promueven el crecimiento

de la región. Por ello en las últimas décadas se utilizó a la planificación estratégica para definir lineamientos y metas, con la finalidad de lograr el desarrollo territorial.

La planificación estratégica tiene incidencia en el desarrollo local, pues Alencastro et al. (2019) manifiestan que a lo largo del tiempo se ha observado que diversos factores han incidido en el desarrollo territorial, donde a la planificación se le considera como un proceso clave para la gestión. Si la planificación es adecuada y se ejecuta con las directrices correctas y el compromiso de autoridades y funcionarios, se convierte en un instrumento muy útil para cumplir los objetivos y alcanzar el desarrollo del territorio.

En ese sentido, la planificación estratégica se convierte en una herramienta relevante para el desarrollo local, es el camino hacia el éxito. Si se piensa en el desarrollo local impulsado como resultado de la planificación estratégica se requiere una gestión articulada de los actores involucrados, es decir, la participación activa de los gobiernos locales y sociedad en pro de ese desarrollo (Bravo et al., 2022).

La implementación de los elementos de la planificación estratégica tanto en la gestión administrativa como en otras áreas permite establecer un modelo integral orientado a la consecución de objetivos y por ende al desarrollo de un territorio o de áreas específicas, como la producción y otras (Palomeque y Urdaneta, 2021).

Un desarrollo endógeno considera las potencialidades materiales e inmateriales de cada territorio objeto de transformación, lo que se conoce como Desarrollo Local. En este contexto, al ser la planificación el instrumento del desarrollo, promueve la participación de varios niveles de cada jurisdicción para enfrentan las tendencias globalizadoras (Carrillo et al., 2021).

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque, diseño y método

El enfoque del trabajo de investigación es de tipo cualitativo, debido a que pretende comprender el comportamiento de las variables y, recopila datos no numéricos con la finalidad de analizar ciertas situaciones o hechos de una realidad social (Valle, 2022). Se trata de reunir toda la información posible de lo que se desea conocer para comprender los significados, importancia e incidencia desde la perspectiva de los sujetos.

El diseño de la investigación es no experimental, pues no existe manipulación de las variables. Se determina también un tipo de estudio descriptivo y transversal, ya que recopila datos sobre las características y aspectos de los procesos sociales analizados en un solo momento (Nicomedes, 2018).

Técnicas e Instrumento de evaluación

La técnica utilizada fue la entrevista, la cual se constituye como una de las técnicas fundamentales de la investigación cualitativa. Se desarrolla generalmente a través de una conversación fluida donde el entrevistado describe desde su perspectiva las preguntas que se le realizan (Feria et al., 2020). Las interrogantes de la entrevista son de tipo semiestructurada, cuya variable denominada planificación estratégica tiene las siguientes dimensiones: objetivos y metas institucionales, evaluación de cumplimiento, presupuesto y necesidades ciudadanas; la segunda variable es el desarrollo local, cuyas dimensiones son: aspecto social, económico, turístico y ambiental.

Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como muestra a 4 personas, entre funcionarios y autoridades de elección popular, quienes tienen amplia experiencia en el

sector público, en cargos relacionados a la planificación y finanzas del GAD, y manejan temas de planificación estratégica y desarrollo local, así también son quienes toman decisiones, han ejecutado obra pública y legislado en beneficio de sus mandantes y, por supuesto, conocen el funcionamiento de la institución y la realidad del territorio. Para efectos de la presentación de resultados se ha dado un código a cada uno de los entrevistados como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1:

Datos de los entrevistados

CODIGO	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	EXPERIENCIA	CARGO
E1	Walter Vicente Narváez Mancero	40 años en el sector público, en calidad de concejal, rector de unidades educativas, director distrital de educación, asesor de la prefectura de Chimborazo y alcalde durante 3 periodos.	Ex alcalde del cantón Chunchi
E2	Jorge Luis Ortega Tamayo	20 años en el sector público, como docente, analista distrital, concejal y vicealcalde de Chunchi.	Vicealcalde del cantón Chunchi.
E3	Juan Pablo Calle Romero	12 años de experiencia como director de planificación del GAD Municipal de Chunchi.	Director de planificación del GADMCH.
E4	María Virginia Cruz Yaucán	10 años de experiencia en el sector público, como tesorera de empresas públicas, financiera del distrito de educación y jefe financiera del GAD.	Jefe Financiera del GADMCH.

Fuente: *elaboración propia, con base en información de entrevistados (2024).*

RESULTADOS

La planificación estratégica y el desarrollo local en el Ecuador

Guerra et al. (2019), refieren que la Planificación Estratégica en el Ecuador, aplicada al sector público demanda constante mejora y actualización. Al ser un instrumento a través del cual se pueden identificar los problemas y potencialidades del territorio, el cual permitirá priorizar los objetivos de desarrollo y así ordenar, conciliar y concertar las decisiones estratégicas locales, en función de su realidad. Lo cual se logra a través de la definición de lineamientos que contribuyan a la ejecución del "Modelo Territorial Deseado", diseñado con el compromiso tanto de autoridades, funcionarios y ciudadanos, enmarcados en las disposiciones legales existentes para el efecto.

En los últimos años, la gestión administrativa en las instituciones públicas del Ecuador ha estado sujeta a cambios constantes. Los cuales están encaminados a alcanzar una mejor administración de los bienes que poseen, mejorar la calidad de los servicios que brinda, y alcanzar el desarrollo local. Situación que se originó como respuesta a las circunstancias que ha vivido el país a lo largo de su historia, y con el afán de dejar de lado la administración pública tradicional. Actualmente se busca una planificación estratégica, la cual tiene como fin ser eficiente y eficaz, satisfaciendo y cumpliendo los requerimientos reales que tienen los ciudadanos en los diferentes territorios y así lograr su desarrollo (Reyes, 2021).

Tal es la importancia que tiene la planificación estratégica como herramienta para alcanzar el desarrollo local anhelado, que en el Ecuador existe la Secretaria Nacional de Planificación. La cual busca ser reconocida como la entidad técnica de planificación, referente a nivel nacional e internacional, con procesos claros, transparentes y facilitadora

de la gestión de cada institución en el cumplimiento de los objetivos nacionales impulsando el desarrollo del país. (Secretaría Nacional de Planificación, 2021)

Por otro lado, la planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se realiza en base a las directrices que dicta la cartera de estado encargada de la planificación. La cual debe estar alineada tanto al Plan de Desarrollo Nacional, así como a los PDOT Provinciales, Cantonales y Parroquiales y por supuesto a los 17 objetivos de desarrollo.

En tal virtud, el Código de Planificación y Finanzas Públicas en su artículo 41 determina que, los planes de desarrollo y ordenamiento territorial son los instrumentos de planificación que contienen las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados, respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión concertada y articulada del territorio. Tienen por objeto ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales, a través de la definición de lineamientos para la materialización del modelo territorial deseado, establecidos por el nivel de gobierno respectivo (COPLAFIP, 2020).

Por lo tanto, la Planificación estratégica incide de manera directa en el desarrollo local, pues brinda la posibilidad de ampliar la financiación y ejecución de proyectos a desarrollarse en el ámbito social, cultural, económico, productivo y tecnológico, que son axiomas del desarrollo local. Es decir, la Planificación Estratégica, se ha convertido en una herramienta para la toma de decisiones, que facilita la voluntad política, constituyéndose en un factor clave para los cambios estructurales y la consecución de resultados verdaderos y sostenibles.

Resultados de la entrevista

Tabla 2

Cumplimiento de objetivos y metas.

E1	E2	E3	E4
El GAD municipal ha tenido establecido varios objetivos y metas, con tiempos de cumplimiento respectivos, los cuales no se han cumplido en su totalidad, debido a que no existe el compromiso de todos los funcionarios. Pero principalmente porque no se realiza un adecuado seguimiento a la ejecución de las actividades. Por citar un ejemplo en el eje ambiental, obras y contratación de servicios no se ha logrado cumplir con las actividades planteadas.	Los objetivos y metas institucionales no se cumplen en su totalidad, debido a que no se planifica de manera adecuada, lo que trae consigo, retraso en la ejecución de proyectos en beneficio de la ciudadanía, trámites administrativos que toman mucho tiempo y causa malestar ciudadano. Uno de los objetivos que no se ha logrado mejorar es la automatización de los procesos internos.	Los objetivos y metas no son cumplidos a cabalidad en los plazos determinados en la planificación, esto se debe la mayor parte a la poca importancia que se le da a la planificación estrategia, para muchos funcionarios e incluso autoridades esto es pura teoría, pero en la práctica es muy funcional, si se la aplica de manera correcta y sobre todo si existe el equipo que se encargue de realizar seguimiento a la ejecución, se podrán tener excelentes resultados en la administración y por supuesto, el desarrollo del Cantón.	Se ha evidenciado incumplimiento de objetivos y metas, lo que se ve reflejado en la baja ejecución presupuestaria de algunas unidades, no se han logrado ejecutar obras, contratar servicios, incluso en ocasiones no se despacha oportunamente los tramites a la ciudadanía, todo esto causa un impacto negativo y afecta a la cristalización de objetivos institucionales.

Fuente: *elaboración propia, con base en información de entrevistados (2024).*

Análisis: en la tabla 2, referente al cumplimiento de objetivos y metas, se determina que, en el GAD no se está cumpliendo de manera adecuada y en los tiempos establecidos, debido a que no se realiza el seguimiento respectivo a la ejecución de las actividades encaminadas a cristalizar los objetivos institucionales. Se evidencia que hace falta una planificación adecuada, la cual servirá como insumo para el análisis del cumplimiento y otros índices de la administración.

Tabla 3

Evaluación a la ejecución de la planificación estratégica

E1	E2	E3	E4
Evidentemente la evaluación a la ejecución de la planificación en el GAD es baja, por ello no se ha logrado ejecutar todas las obras planificadas, incumpliendo tiempos y causando malestar a la ciudadanía e incluso desperdicio de recursos. el GAD también se ve afectado al momento de que se evalúa su ejecución presupuestaria y esta muestra índices bajos, la evaluación es uno de los puntos claves en la planificación estratégica y no está siendo aplicada, situación que genera inconvenientes y refleja incumplimiento.	La evaluación es importante que se realice durante todo el proceso de planificación, sin embargo, en el GAD no se realiza eso, lo que afecta directamente a la cristalización de los planes y propuestas de las autoridades electas, causando problemas con la ciudadanía y baja ejecución presupuestaria.	La evaluación debería ser realizada constantemente a cada actividad que se ejecuta, para poder tomar las acciones que sean pertinentes, al no aplicarse esto en el GAD existe incumplimiento de plazos, no ejecución de obras e inadecuada prestación de servicios a la ciudadanía.	La evaluación realmente es baja o casi nula, los funcionarios no dimensionan la importancia de la evaluación de los planes para lograr alcanzar los objetivos institucionales, ocasionando problemas para las autoridades y funcionarios, pudiendo llegar incluso a reportes de alícuotas, lo que representaría otro inconveniente más para la administración.

Fuente: *elaboración propia, con base en información de entrevistados (2024).*

Análisis: en la tabla 3, referente a la evaluación de la planificación estratégica, se determina que en el GAD no existe una evaluación a la ejecución de las actividades planificadas, la cual es un factor fundamental para tener los resultados esperados, pues con la evaluación oportuna se pueden tomar las acciones necesarias para mejorar ciertos procedimientos, así como también permitirá optimizar al máximo los recursos con los que cuenta la institución.

Tabla 4

Necesidades y presupuesto

E1	E2	E3	E4
Las necesidades en el territorio son diversas. La ciudadanía requiere espacios públicos adecuados, en óptimas condiciones, agua potable de calidad, alcantarillado diferenciado, vías en buen estado, entre otras, pero lamentablemente los recursos son escasos para poder cubrir todas estas necesidades básicas. Si se contara con una planificación real en donde se planteen proyectos que son urgentes con los recursos que existen se podría ejecutar en fases y atender de mejor manera. Es necesario que al momento de realizar el POA, las unidades consideren las necesidades mas urgentes y el presupuesto que existe.	Las necesidades ciudadanas son varias en servicios básicos y vialidad principalmente. Pero los recursos son escasos, y a más de ello no se planifica adecuadamente acorde a la realidad local. Se podría dejar de lado cosas que no son tan necesarias, y poner en la planificación, las necesidades más básicas de la ciudadanía para así atender y satisfacer las necesidades.	Existen muchos pedidos de la ciudadanía para trabajos en vialidad, obras de infraestructura, agua potable, alcantarillado, mejora de los servicios administrativos, entre otros, pero no se puede ejecutar todos los pedidos como corresponde porque algunas de las unidades, direcciones y jefaturas no cuenta con un plan a seguir. Se puede decir que se trabaja de manera improvisada lo que impide atender y cumplir con todo.	Las necesidades ciudadanas son muy notorias, si bien los recursos son bajos, no es un impedimento para mejorar el compromiso y buena planificación de las diferentes unidades. Estableciendo en sus planes proyectos que sean ejecutables acorde a la realidad, dimensionando tiempo, recursos, y necesidades, dejando de lado proyectos innecesarios e irreales. Pues si se planificara adecuadamente si sería posible atender de mejor manera a la ciudadanía si bien no en todo, pero si en varias necesidades.

Fuente: *elaboración propia, con base en información de entrevistados (2024).*

Análisis: en la tabla 4, referente a las necesidades y presupuesto, se determina que en el GAD no existe una planificación alineada entre las necesidades ciudadanas y el presupuesto que dispone la entidad. La planificación estratégica debe ser elaborada previo un diagnóstico de la realidad local, esto es considerando las necesidades de la ciudadanía, el presupuesto y demás recursos de los que dispone la institución para poder elaborarla en función de la realidad, para que sea ejecutable y no sobre dimensionada y alejada de la realidad territorial, afectando directamente a los índices de cumplimiento.

Tabla 5

Aspecto social en el territorio

E1	E2	E3	E4
En lo social se ha tenido varios proyectos, entre ellos el centro de atención a niños y jóvenes hijos de migrantes, el cual generó muy buenos resultados, se atendía con docentes para que apoyen en las actividades, psicólogos, y se brindaba alimentación. Lamentablemente por situaciones económicas se cerró el centro. Actualmente se cuenta con cinco convenios entre el GAD y el MIES, para atender al sector vulnerable, se cuenta con el centro gerontológico residencia, el cual se ha logrado mejorar mucho, sin embargo, hay adquisiciones de insumos básicos como pañales, medicina, y alimentación que han tenido retraso en sus contrataciones. Situación que afecta mucho al buen servicio. Esto se ha presentado por la falta de panificación, pues no existen tiempos establecidos, responsables de cada proceso y sobre todo porque no existe una persona comprometida con el seguimiento permanente para que se cumplan los procesos.	El GAD en la parte social tiene 5 convenios con el MIES para brindar atención a los sectores vulnerables, se cuenta también con el proyecto de uso adecuado del tiempo libre el cual oferta a la ciudadanía cursos de danza, música, se ha tenido buenos resultados en términos generales. Sin embargo, se puede mejorar, para lo cual se necesita una planificación adecuada para abastecer a los centros de lo necesario, pero los responsables no ubican esas necesidades en los planes y si lo hacen no existe tiempos definidos ni responsable del seguimiento.	En el aspecto social el GAD brinda atención a niños en los CDI ubicados en las diferentes parroquias, los cuales necesitan mantenimiento urgente de la infraestructura, pero no ha sido posible realizar de manera adecuada, uno por la falta de recursos y segundo porque los encargados ubican recursos para necesidades que podrían esperar, no se realiza una planificación real priorizando necesidades.	En el presupuesto existen varias partidas dentro de los programas de atención social, sin embargo, no son ejecutados en su totalidad, lo que demuestra una mala planificación. Pues se debería priorizar las necesidades y ubicar los recursos para trabajos que son necesarios. Por ejemplo, infraestructura y servicios básicos en optimas condiciones, para cada uno de los centros de atención a niños y adultos mayores. Se podría dejar para mediano plazo adquisiciones de uniformes, mobiliario, etc, requerimientos que pueden esperar.

Fuente: *elaboración propia, con base en información de entrevistados (2024).*

Análisis: en la tabla 5, referente a al aspecto social en el territorio como una de las características del desarrollo local, se determina que se ha trabajo en ese aspecto, sin embargo, los resultados no son los esperados debido a que se deja de atender lo urgente por ubicar recursos para contrataciones que no son tan urgentes, es decir hace falta una adecuada planificación estratégica ajustada a la realidad local,

para poder atender de mejor manera a este sector.

Tabla 6

Aspecto económico en el territorio

E1	E2	E3	E4
Se busca mejorar la realidad económica del territorio con inversión en infraestructura, y fomentando el turismo. Pese a ello no se ha logrado mucho o al menos no se cumplieron las expectativas, se ha realizado inversión, pero se ha tenido desfase en el tiempo, retraso en entregas de obras por situaciones que pudieron haber sido previstas y planificadas en su momento.	En el aspecto económico se ha trabajado en varias obras de infraestructura, que mejorarán la economía de los habitantes, como es la construcción del nuevo mercado Mariscal Sucre, obra que ha tardado mucho más de lo estimado debido a que han existido desfases en la ejecución, debido a ciertas fallas técnicas, por no planificar de manera adecuada y por supuesto por no tomar medidas oportunas, situaciones que se salen de las manos, afectando a la consecución de los objetivos.	Existen varios proyectos que se han ejecutado como la construcción del nuevo mercado, repotenciación de las piscinas municipales, mejorar las facilidades en los centros turísticos entre otras cosas que inciden en la economía local. Todas estas actividades han tenido ciertos imprevistos y contratiempos que se hubiera evitado si se trabajara con una adecuada planificación, en donde se puede contemplar algunos planes de contingencias frente a imprevistos.	En lo económico se han ejecutado algunos proyectos de inversión en espacios públicos, turismo, producción, actividades de promoción social, cultural, cívico y deportivas que de cierta manera dinamizan la economía del territorio. El aspecto económico interno también podría mejorar si se actualiza el catastro lo que generaría más ingresos para realizar mayor inversión, pero para lograr esto es necesario realizar una planificación adecuada para hacer lo justo y no perjudicar ni a la institución ni al ciudadano.

Fuente: *elaboración propia, con base en información de entrevistados (2024).*

Análisis: en la tabla 6, referente al aspecto económico en el territorio, se determina que en el GAD se han determinado objetivos encaminados a mejorar la economía de la localidad. Si bien se han obtenido algunos resultados favorables, la realidad podría tener un mejor panorama, siempre y cuando se emplee la planificación estratégica de la mejor manera, tanto para un impacto interno como general. Como indica uno de los entrevistados, si se planifica la actualización del catastro y se ejecuta de manera idónea existirían mayores ingresos propios y por ende más recursos para inversión, pero si no se planifica, no se realiza seguimiento ni evaluación difícilmente se logrará el desarrollo que se anhela.

Tabla 7

Aspecto turístico en el territorio

E1	E2	E3	E4
En lo turístico se ha ejecutado el proyecto de facilidades turísticas del templo andino Puñay, se repotenció el complejo turístico la familia, se realizó inversión en un plan turístico cantonal. Con la finalidad de mejorar las condiciones del territorio y buscar el desarrollo local. Que evidentemente sería mucho mejor si se trabaja con una adecuada planificación estratégica que tenga establecida las actividades tiempos y responsables.	En lo turístico se ha repotenciado los senderos hacia el templo andino Puñay, la gruta de agua Santa. Con el fin de mejorar las condiciones del cantón y poder verlo desarrollado, sin embargo, como en todo han existido imprevistos durante los procesos, por lo que es imperioso implementar un buen sistema de planificación estratégica para lograr cristalizar todos los objetivos institucionales.	En cuanto a turismo se han realizado algunos trabajos que se tenían en la planificación. Si bien con ciertos inconvenientes como retrasos en los tiempos de ejecución y otras por no contar con una adecuada planificación estratégica. Entre los proyectos que se ha realizado se puede citar el plan turístico cantonal, repotenciación de sitios turísticos como el Puñay, la gruta de agua santa, el complejo la familia, etc.	El aspecto turístico en el cantón si ha tenido buenos resultados, también se ha enfrentado ciertos contratiempos, sin embargo, se ha cristalizado los objetivos, pero si se podría mejorar mucho más. Con la planificación estratégica es posible ser más efectivo, eficiente y alcanzar el anhelado desarrollo en el territorio. Es decir, el turismo que es uno de los axiomas del desarrollo local si se evidencia, pero es necesario mejorar la planificación para tener mejores niveles de cumplimiento.

Fuente: *elaboración propia, con base en información de entrevistados (2024).*

Análisis: en la tabla 7, referente al aspecto turístico en el territorio, se determina que en el GAD se han determinado objetivos encaminados a fomentar el turismo local. De lo cual, si han tenido resultados, pero los entrevistados hacen hincapié en que a pesa de ver resultados no son los ideales, debido a la ausencia de una planificación adecuada, lo que significa que, si se implementa una buena planificación, los resultados van a ser mucho mejores, y se encaminara al cantón al desarrollo local.

Tabla 8

Aspecto ambiental en el territorio

E1	E2	E3	E4
En lo ambiental se han presentado dificultades, debido a que es necesario que se realicen nuevas celdas en el relleno sanitario y que se cumplan con algunas sugerencias emitidas por la cartera de estado encargada de regular estas situaciones, sin embargo, se dificulta un poco debido al costo que implica, y al tiempo que se requiere para cumplir estos trabajos. Lo que hubiese sido ideal es que el personal del área que conoce y maneja estos temas lo haya previsto y tenido en la planificación para que se pueda hacer inversión y se considere en el presupuesto de manera anticipada. Un proyecto importantísimo que sigue en espera es el plan maestro de agua potable y alcantarillado.	En lo ambiental se tiene un proyecto de adquisición de un nuevo vehículo recolector de desechos, pero por situaciones de planificación no ha sido posible aun lograr cristalizar esta necesidad. Es fundamental que el personal maneje adecuadamente la planificación y que lo aplique en las funciones diarias para evitar estos inconvenientes.	El aspecto ambiental ha sido complejo de cumplirlo a cabalidad, por uno u otro imprevisto. Se han detenido los procesos y no se ha podido conseguir adquirir un recolector para que brinde el servicio. Pues los disponibles ya no reúnen las condiciones necesarias de atención a la ciudadanía. Un proyecto importantísimo y sobre todo el urgente es el plan maestro de agua potable y alcantarillado, cuyo costo es considerable, sin embargo, se podría ejecutar por fases y se debería estar avanzando, sin embargo, es algo que se ha quedado estático.	El aspecto ambiental en la actualidad es fundamental y es una de las características del desarrollo local, por lo que las autoridades han hecho constar como un eje en su plan de trabajo y por supuesto en el PDOT, sin embargo, debido a múltiples factores este aspecto casi no ha sido cumplido, debido a que no se ha logrado adquirir el vehículo recolector, no se logra implementar más celdas en el relleno sanitario, ni se ha logrado ejecutar el plan maestro de agua potable y alcantarillado. Es importante que se ejecuten campañas de sensibilización a la ciudadanía para que maneje de manera adecuada los desechos, pero estas campañas no se han cumplido pese a que se tenía previsto hacerlo. Todas estas situaciones afectan a la administración, pero hago énfasis nuevamente en la importancia de contar con una buena planificación estratégica, realizar seguimiento y evaluar su ejecución periódicamente para en la marcha tomar acciones pertinentes.

Fuente: *elaboración propia, con base en información de entrevistados (2024).*

Análisis: en la tabla 8, referente al aspecto ambiental en el territorio, se determina que en el GAD se han determinado objetivos ambientales. De los cuales no se ha podido cristalizar casi ninguno, debido a la mala planificación realizada, es importante que se dimensione la importancia que tiene la planificación estratégica al ser una herramienta fundamental para el cumplimiento de objetivos, metas y sobre todo para lograr el desarrollo local, más aún, considerando la fuerza que ha tomado el aspecto ambiental en la actualidad. La ausencia de

la planificación trae grandes consecuencias negativas para las instituciones tanto públicas como privadas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con la información obtenida, se evidencia que la planificación estratégica es la herramienta clave para cumplir los objetivos planteados. Los cuales en la mayoría de Gobiernos están encaminados a alcanzar el desarrollo local. Estos resultados concuerdan con Castro et al. (2018) quienes concluyen que, la planificación estratégica facilita la construcción del desarrollo local. Pues es la guía que define las acciones y las estrategias más convenientes para que la localidad alcance una mejor calidad de vida, beneficiando a la sociedad en general en todos los aspectos.

En ese sentido, es imperioso reconocer la importancia de la planificación estratégica en el sector público, específicamente en los Gobiernos Autónomos, ya que apoya en el logro de sus objetivos, y cumplimiento de misión y visión. Así también permite definir líneas estratégicas, optimizar recursos, mejora continua, mejor nivel de trabajo en equipo, mejora la imagen de la entidad y permite adaptarse a los cambios. Lo cual tiene concordancia con lo mencionado por Molina (2020) quien concluye los beneficios que genera la planificación estratégica a los Gobiernos locales resultan fundamentales para el progreso de ellos, en un camino hacia la mejora continua y la excelencia. La puesta en práctica de la planificación estratégica fomenta el desarrollo, el cual esta alineado a la misión, visión y objetivos institucionales.

Una de las dimensiones de la planificación estratégica es la relación necesidades ciudadanas y presupuesto. De los resultados obtenidos se determina que no existe dicha relación, pues muchas veces se planifica de manera irreal sin considerar las necesidades ni el recurso con el que cuenta la entidad, afectando directamente al cumplimiento de sus objetivos. Como lo refiere Saavedra (2021) quien concluye que el proceso de planificación a nivel municipal durante los últimos años ha tenido un fuerte involucramiento de la ciudadanía, quienes plasman a través de sus necesidades el enfoque de

desarrollo que anhelan para su jurisdicción. Sin embargo, este esfuerzo muchas veces termina siendo echado a la borda por decisiones de orden político y no respeto a los acuerdos tomado. Por ello, es importante la alineación del presupuesto institucional de las municipalidades con las necesidades ciudadanas, lo que permitirá mejorar la asignación de recursos, alinearlos a los objetivos, con el único fin de llegar a estándares adecuados.

El desarrollo local pretende mejorar la calidad de vida de los habitantes de una localidad, mejorando considerablemente los aspectos turístico, económico, ambiental, y social. Entre los hallazgos de la presente investigación se puede evidenciar que entre los entrevistados hay un criterio común, que es la falta de una adecuada planificación estratégica en el GAD, lo que impide el fortalecimiento de las dimensiones del desarrollo local. Solo fortaleciendo estos aspectos de manera adecuada se puede mejorar la realidad local, como manifiesta Álvarez (2022) el turismo actualmente es un instrumento para alcanzar el desarrollo integral de una localidad, mitigar la pobreza, las desigualdades y evitar la migración de los pobladores por falta de empleo. El turismo es social y ambientalmente responsable, económicamente viable y culturalmente enriquecedor. Por lo tanto, son muchos los beneficios que se pueden llegar a tener si el turismo se lleva de manera adecuada, bajo procesos estratégicos que permitan involucrar a todos los actores.

Entre otras de las dimensiones analizadas se encuentra la ambiental, como una prioridad para el desarrollo local. Los resultados de la investigación son evidentes, pues el incumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas ha impedido fortalecer plenamente esta dimensión, afectando al desarrollo local. Como indican Ortíz y Alejandre (2020) quienes concluyen que no es posible un desarrollo local si no se concilian estrategias de crecimiento económico, ambiental, social y turístico, que conlleven a la salvaguarda de los componentes coexistentes en el territorio, por lo cual la dimensión ambiental del desarrollo local deviene como política sostenible en el direccionamiento y desarrollo de los territorios a escala local.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio es analizar la planificación estratégica del GAD Municipal de Chunchi, con la finalidad de determinar su incidencia en el desarrollo local. El propósito se cumplió a través de la implementación del diseño metodológico y la aplicación de la entrevista como la herramienta de recopilación de información a autoridades y funcionarios del GAD Municipal.

Se determina que, la planificación estratégica al ser una herramienta para el cumplimiento de los objetivos y toma de decisiones tiene incidencia directa en el desarrollo de un territorio. Además, constituye un factor clave para los cambios estructurales y la consecución de resultados efectivos y sostenibles, lo cual permite al territorio desarrollarse en el ámbito social, cultural, económico, productivo y ambiental.

Se confirma que, la implementación de la planificación estratégica en el sector público es fundamental, ya que permite la coordinación de las políticas públicas con el empleo adecuado de los recursos públicos. Esto permitirá la consecución de los planes, programas y proyectos, los cuales están orientados a alcanzar el desarrollo local que actualmente se ha convertido en un modelo a seguir por parte de casi todas las instituciones públicas.

Se concluye que, el desarrollo local es el resultado de una adecuada planificación estratégica y, de la gestión articulada de los actores involucrados; es decir, la participación activa de los gobiernos locales y la sociedad civil en pro del anhelado desarrollo. Dicha planificación proporcionará el camino trazado, el cual independientemente de las autoridades de turno, debe seguir su cauce para que los objetivos y el desarrollo del territorio se cumplan.

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

Una de las fortalezas de la investigación es la recopilación de los datos, los cuales han sido obtenidos de manera directa de las autoridades del territorio y de funcionarios de áreas estratégicas, como la Dirección de Planificación y Financiera, quienes, a más de conocer el territorio, conocen los procesos internos, la planificación institucional y pueden dar respuestas en cuanto al cumplimiento de objetivos institucionales planteados.

Las limitaciones del estudio tienen que ver con el tiempo de la investigación ya que no se pudo hacer uso de una encuesta para conocer las perspectivas de los ciudadanos, quienes son actores claves y perciben los cambios de una manera diferente a los funcionarios, tanto en el ámbito social, productivo, económico, ambiental y turístico.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Respecto a futuras líneas de investigación del presente estudio, se sugiere incluir la incidencia de la planificación estratégica en las compras públicas, ya que es un punto clave en toda institución pública, pues es a través de la cual se ejecutan los proyectos. Con el estudio se podrá determinar la importancia de establecer prioridades y rutas claras, que reducirán los esfuerzos y sobre todo brindará mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos y en la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acosta, G., Córdova, K., Granja, N., Larrea, M., Olalla, A., Peñafiel, G., Sorhegui, R., y Villena, N. (2019). *Desarrollo local en el gran Guayaquil. Conceptos y casos.* Universidad ECOTEC. 161 (7-15). http://dx.doi.org/10.21855/librosecotec.40

Aguirre, L., Cutiopala, C., y Oleas, D. (2017). *Metodología integral para medir y potenciar la articulación entre la planificación estratégica y operativa con el presupuesto en los GAD*. GIZ-BIVICA. 71 (65-67).

Alencastro, A., Castañón, J., Egas, F., y Quiñonez, M. (2019). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Zulia. Vol.26* Núm.3. (7-9). http://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33238

Alvarado, D., Granados, R., y Venegas, S. (2023). Planificación estratégica de relaciones públicas en gobiernos locales de Lambayeque, Perú. *Revista Científica Multidisciplinar. Volumen 7*. Número 4. (375-381). http://dx.doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6875

Álvarez, R. (2022). El turismo rural y el desarrollo local sostenible desde la percepción de los pobladores de la parroquia Ingapirca. Revista Publicando. 9 (33): 67-86. https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2278

Balseca, N., Cevallos, D., y Moreno, C. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Revista ESPACIOS. Volumen 39*. (3-18).

Bravo, L., y Sánchez, K. (2021). Gestión municipal en el desarrollo local de la provincia de Mariscal Cáceres. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Vol.4*. (6391-6394). http://dx.doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.776

Bonifaz, L., y Pomaquero, J. (2018). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos: caso de estudio Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe – Chimborazo – Ecuador. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*.

Bravo, W., Delgado, B., y Pinzón, L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo. *Revista Publicando, Vol. 9.* (34), 96-107. http://dx.doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323

Bravo, D., y Castillo, C. (2023). Desarrollo local y diseño organizacional municipal. *Revista de la Universidad del Azuay. UDA AKADEM, (11),* 74–109. https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi11.618

Cabanillas, S., Carrasco, Y., García, E., y León, F. (2021). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales. Vol. XXVIII* (Especial 5), 246-255. http://dx.doi.org/10.31876/rcs.v28i.38160

Caicedo, W., Pizarro, V., y Villón, G. (2018). Desarrollo local, descentralización, políticas estratégicas y objetivos. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 2.* (401-433). http://dx.doi.org/10.26820/recimundo/2.esp.2018.401-433

Carrasco, G., Encalada, G., Luy, W., y Merino, J. (2021). Planificación estratégica como herramienta para mejoras en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado cantón Baba, provincia Los Ríos. *Revista multidisciplinar de innovación y estudios aplicados. Vol.7* Num.11. (1726-1741). Doi: 10.23857/pc.v7i8

Carrillo, M., Fierro, P., Llori, K., y Torres, N. (2021). *El desarrollo local y la cultura Organizacional.* GCPI UNACH. Primera edición. (11-26). http://dx.doi.org/10.37135/u.editorial.05.43

Castro, P., Cruz, E., Gatica, L., Hernández, J., Luis, K., Tepal, I., Vargas, R. (2018). Las Organizaciones y el Plan Estratégico para Impulsar el Desarrollo local/regional. Revista Iberoamericana de Ciencias. Vol. 5. No. 6. 91-99.

Chaca, R. (2022). *El desarrollo local y su interdependencia entre los medios rural y urbano*. Tesis doctoral. Universitat de les Illes Balears. (13-190).

Chraki, B. (2020). El Estado y la sociedad en la economía política. *Revista de Economía Institucional. Volumen 2*. (87-210). http://dx.doi.org/10.18601/01245996.v22n42.08

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, (2020). Artículo 41. Suplemento del Registro Oficial 253, 24-VII-2020.

Cucchiari, C. (2019). *Identidad Corporativa*: *Planificación estratégica generadora*. Investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina. 151.

Diez, O., Riquelme,Y., y Sosa, M. (2020). Consideraciones sobre el desarrollo local. *Revista Universidad y Sociedad. Volumen12*(4), 309-315.

Feria, H., Mantilla, M., y Mantecón, S. (2020). La Entrevista y la Encuesta: ¿Métodos o Técnicas de indagación empírica?. *Dialnet. Universidad de la Rioja. Volumen XI*. (68-72).

Fernández. M., y Vivanco, L. (2021). El sistema de planificación cantonal del Ecuador: la necesidad de su reforma. Íconos. *Revista de Ciencias Sociales, (69),* 163-179. http://dx.doi.org/10.17141/iconos.69.2021.4261

Franco, O. (2019). *Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial e Índice de Desarrollo Humano Sostenible: análisis de correlación: caso de los municipios de la Provincia del Guayas, Ecuador (2001-2016)*. UPC, Institut Universitari de Recerca en Ciència i Tecnologies de la Sostenibilitat. http://dx.doi.org/10.5821/dissertation-2117-130005

Garzón, A. (2018). Planeación e improvisación en clase. *Revista Universitaria de Informática RUNIN, 3(*6), 9-12.

Gellibert, P. (2023). *Planificación Estratégica y los procedimientos de gestión en el GADP de San José de Ancón, periodo 2021-2025*. (Tesis de maestría). Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Gómez, T., González, D., y Macías, T. (2022). El desarrollo local como estrategia para potenciar los recursos de la comunidad y combatir el desempleo. *Revista Científica dominio de las ciencias, Vol. 8(3),* 2205–2216. https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2997

Guerra, C., Fernández, D., Rodríguez, O., & Vasco, J. (2019). Planeación Estratégica aplicada al sector público en el Ecuador. Caso parroquia Licán. (1ra Ed). CIDE Editorial.

Guerrero, G., y Romero, J. (2021). Participación ciudadana en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de la ciudad de Ibarra en Ecuador. *AXIOMA, (24),* 21-27. http://dx.doi.org/10.26621/ra.v1i24.668

Kilduff, F., y Vidal, P. (2020). *Estado y Políticas Públicas en la Contemporaneidad.* Instituto de Estudios Avanzados Chile. Articulo científico Redalyc.

Ladillinsky, A. (2020). Resiliencia urbana y desarrollo local: planificación de la gestión municipal. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas Vol. 10*. http://dx.doi.org/10.18294/rppp.2020.3326

López, M. (2018). Importancia de la Planeación Estratégica en el entorno actual. *Revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. El buzón de Pacioli*. (5-12).

Lorenzo, C. (2020). *Redes, capital social y desarrollo local rural en la cuenca del río Salado. El caso de los Centros Educativos para la Producción*. Tesis doctoral ciencias sociales. Universidad de Valladolid. http://dx.doi.org/10.35376/10324/52021

Macas, G., y Olalla, A. (2019). La Planificación en el Ecuador, utilización del método prospectivo. Las Herramientas Micmac y Mactor para la etapa de diagnóstico de la Planificación Municipal del cantón Samborondón. (Capitulo 4). *Revista científica ECOCIENCIA. 6*, 1–19. https://doi.org/10.21855/ecociencia.60.251

Martínez, A., Pérez, M., y Vicente, S. (2018). Agilidad, flexibilidad e innovación en la empresa manufacturera española. *Revistadyo. 65* (2018) 60-71. http://dx.doi.org/10.37610/dyo.v0i65.528

Milán, J., Ruíz, J., Uribe, J., y Valenciano, J. (2019). *Sustainable Local Development: An Overview of the State of Knowledge*. 8 (1), 31. https://doi.org/10.3390/resources8010031

Molina, P. (2020). La importancia de incorporar la planificación estratégica en las entidades locales. Revista Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional. Núm. 45. 1-16.

Montero, M. (2022). *Modelo metodológico de planificación estratégica institucional para el caso de estudio acción social municipal del cantón Cuenca*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana.

Morejón, M. (2023). *Diseño de un plan estratégico para el desarrollo Institucional Unidad Educativa Quisapincha en el Periodo 2023-2025* (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato.

Mullo, A. (2022). *Los emprendimientos como alternativa de desarrollo local en el cantón Guamote, provincia de Chimborazo*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Chimborazo.

Nicomedes, E. (2018). *Tipos de investigación.* Universidad Santo Domingo de Guzmán. Perú. (2-4).

Ojalvo, V., Santa Cruz, D., Velastegui, E. (2019). Desarrollo local: conceptualizaciones, principales características y dimensiones. *Revista ciencia digital. Vol. 3*. 3(2), 319-335. http://dx.doi.org/10.33262/cienciadigital.v9i2.353

Ortiz, M., y Alejandre, S. (2020). La dimensión ambiental del desarrollo local desde el paradigma de la sostenibilidad. Revista DELOS, Vol 13 Nº 37.

Palomeque, M., y Urdaneta, A. (2021). Incidencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa de la producción del sector agrícola en la Provincia de el Oro, Ecuador. *Revista Científica dominio de las Ciencias. 8(2),* 1628–1644. https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2790

Pelgrín, N., y Zirufo, B. (2023). *Model for the Strategic Governance of the Integrated and Sustainable Local Development of the Portoviejo Canton in the Province of Manabí, Ecuador.* 15(19), 14136. http://dx.doi.org/10.3390/su151914136

Redrobán, W. (2021). La gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos como protagonistas en el proceso de descentralización. *Revista Sociedad & Tecnología, 4*(S2), 723-736. http://dx.doi.org/10.51247/st.v4is2.181

Reyes, P. (2021). *Estrategias para la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Victoria del Cantón Pujilí*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Cotopaxi.

Saavedra, A. (2021). Planificación estratégica y el presupuesto institucional en la municipalidad distrital de Morales, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Vol. 5. Numero. 6. P 13093-13107. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1309.

Secretaria Nacional de Planificación, (2021). *Plan Estratégico Institucional de la Secretaría Nacional De Planificación. 2022-2025*. (2-12).

Segovia, J. (2023). *Planificación estratégica y su incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Cotopaxi.

Tamayo, J., y Vizuete, J. (2019). La evaluación formativa: Interpretación y experiencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*. *Volumen 5*(1), 01–08.

Trujillo, A. (2021). *Fortalecimiento de las capacidades estatales en la Revolución Ciudadana, período 2007-2017 Caso de estudio la salud pública.* (Tesis de doctorado). Universidad Andina Simón Bolívar.

Valle, A. (2019). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación.* Primera edición digital. Pontificia Universidad Católica de Perú. 57 (6-17).