

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA PUERTO RICO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Plan Estratégico para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de
Puerto Rico

Postulante: Erick Oliver Goda

Tutor: Lic. Mario René Ramírez Navarro

Puerto Rico - Pando - Bolivia

2022

DEDICATORIA

El presente trabajo Proyecto de Grado lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes estoy logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A mis hermanas(os) por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi esposa e hijas y a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Como poder dejar de lado a un gran amigo, que más que amigo fue un excelente docente de la Unidad Académica Puerto Rico Ing. Julián Ávila Valera, mis respetos y admiración por el gran aporte que hizo a esta casa superior de estudios. Que Dios nuestro padre lo tenga en su santa gloria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mi expectativa, por los consejos, valores y principios que han inculcado.

Agradezco a mis docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Unidad Académica Puerto Rico dependiente de la Universidad Amazónica de Pando, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, al Lic. Mario Rene Ramírez Navarro tutor del Proyecto de Investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a los funcionarios de la Unidad de Aseo Urbano del Municipio de Puerto Rico por su valioso aporte para esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

1.	ANTECEDENTES	1
2.	NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	3
3.	REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	3
4.	DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	4
5.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER	4
6.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
7.	JUSTIFICACIÓN	6
8.	OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS	7
8.1.	Objetivo general	7
8.2.	Objetivos específicos	7
9.	MARCO LÓGICO	8
10.	MARCO TEÓRICO	11
10.1.	La Nueva Planificación en Bolivia	11
10.1.1.	Lineamientos de formulación de planes en Bolivia	14
10.2.	Planificación Estratégica	15
10.3.	Planificación a mediano plazo	16
10.3.1.	Enfoque político de la entidad	17
10.3.2.	Elaboración del diagnóstico	18
10.3.3.	Objetivos y estrategias	20
10.3.4.	Diseño del Plan	20
10.3.5.	Procedimientos para la elaboración e implementación de un Plan Estratégico	22
10.4.	Fuentes para la Visión y Misión	23
10.5.	Acciones Estratégicas	26

10.6.	Planeación de Contingencias	26
10.7.	Desempeño laboral	27
10.8.	Componentes claves de la planeación	28
10.9.	Tablero de Control	28
10.10.	Ejecución presupuestaria	29
11.	MARCO REFERENCIAL	30
12.	METODOLOGÍA	32
12.1.	Tipo de investigación	32
12.2.	Enfoque de la investigación	32
12.3.	Métodos	33
12.4.	Población y Muestra	33
12.5.	Técnicas e Instrumento de Investigación	34
12.5.1.	Técnicas	34
12.5.2.	Instrumentos de levantamiento de información	35
13.	PROPUESTA CENTRAL	36
13.1.	Enfoque Político	36
13.2.	Diagnostico situacional de Servicio Municipal de Aseo Urbano.	37
13.2.1.	Análisis Externo	37
13.2.2.	Análisis Interno	40
13.2.3.	Acciones o estrategias seleccionadas	44
13.2.4.	Conclusiones de Análisis Interno y Externo	45
13.3.	Objetivos y estrategias	45
13.3.1.	Objetivos	45
13.3.2.	Estrategias a implementar	45
13.3.3.	Misión	46
13.3.4.	Visión	46
13.3.5.	Principios y Valores	46
13.4.	Diseño del plan	47
13.4.1.	Identificación de pilares, metas, resultados y acciones	49
13.4.2.	Programación de acciones por resultado	50
13.4.3.	Roles de actores	51

13.4.4.	Articulación competencial	52
13.4.5.	Elaboración del presupuesto plurianual quinquenal	54
14.	PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN DE LA PROPUESTA	55
15.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	56
16.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
16.1.	Conclusiones	57
16.2.	Recomendaciones	58
	BIBLIOGRAFÍA	59
	ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis PEST-EL	38
Tabla 2	Análisis Matriz de la Unidad Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico	41
Tabla 3	Cruce de variables análisis FODA	44
Tabla 4	Acciones Estratégicas del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico	48
Tabla 5	Presupuesto del Proyecto	55
Tabla 6.	Cronograma de seguimiento de elaboración del proyecto	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas de la unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico	8
Figura 2	Esquema de Gestión integral de residuos sólidos de Puerto Rico	47
Figura 3	Articulación con los pilares, metas y resultados	49
Figura 4	Acciones y resultados	50
Figura 5	Rol de los Actores	51
Figura 6	Articulación Competencial	52
Figura 7.	Presupuesto Quinquenal	54

RESUMEN

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las entidades públicas, empresas públicas y otras que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. El Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico, se encuentra ubicada en la localidad de Puerto Rico en la misma capital del municipio de Puerto Rico, el objetivo principal del Proyecto es Elaborar un Plan Estratégico para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico. Una investigación cualitativa de tipo descriptiva y de método inductivo, con una población de 4 funcionarios claves del entorno del Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico.

Se realizó un diagnostico interno y externo del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, donde resalta que se tiene un estructura orgánica que no satisface la demanda de recojo de residuos sólidos, con 1 volqueta prestada y 0 camiones compactadores de residuos sólidos y más de 7 personas que trabajan entre administrativos y operativos. En el marco de la Ley 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado se elaboró el Plan Estratégico para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, donde se destaca la política Municipal “Puerto Rico te quiero Limpia” tomando en cuenta 3 componentes, el primer aseo urbano, el segundo educación ambiental y el tercero relleno sanitario. Los tres programas que financiaran el Plan Estratégico para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico suman un total de Bs. 4.035.293,20 de los cuales el 81,4% que es 3.286.213,20 es para Aseo Urbano los mismos están plasmados para 5 años.

Palabra clave: Plan estratégico, aseo urbano

ABSTRACT

Strategic planning is an activity that has been constantly adopted by public entities, public companies and others that wish to identify and follow a vision through the achievement of objectives and goals. It is these administrative tools that guide organizations that wish to consolidate in a globalized world that requires strategic frameworks for its development. The Municipal Urban Cleaning Service of Puerto Rico, is located in the community of Puerto Rico in the same capital of the municipality of Puerto Rico, the main objective of the Project is to develop a Strategic Plan for the Municipal Urban Cleaning Service of the town of Puerto Rico. A qualitative research of descriptive type and inductive method, with a population of 4 key officials from the environment of the Municipal Urban Cleaning Service of Puerto Rico.

An internal and external diagnosis was made of the Municipal Urban Cleansing Service of the Municipality of Puerto Rico, where it stands out that it has an organic structure that does not satisfy the demand for solid waste collection, with 1 borrowed dump truck and 0 solid waste compacting trucks and more than 7 people who work between administrative and operational. Within the framework of Law 777 of the Comprehensive State Planning System, the Strategic Plan for the Municipal Urban Cleaning Service of the locality of Puerto Rico was prepared, where the Municipal policy "Puerto Rico I love you Clean" stands out, taking into account 3 components, the first urban sanitation, the second environmental education and the third sanitary landfill. The three programs that will finance the Strategic Plan for the Municipal Urban Cleaning Service of the town of Puerto Rico add up to a total of Bs. 4,035,293.20, of which 81.4%, which is 3,286,213.20, is for Urban Cleaning they are embodied for 5 years.

Keyword: Strategic plan, urban cleaning

1. ANTECEDENTES

Primeramente es importante conocer que el plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente (Sánchez Galán, 2016).

Hoy en día, todas las entidades que manejen recursos públicos deben, necesariamente, contar con unos procesos que regulen su gestión garantizando que genere resultados visibles y medibles para la ciudadanía. Bajo este principio, el Estado Plurinacional ha establecido que todas las entidades de carácter público deben desarrollar un Plan Estratégico Institucional que garantice planeación, calidad, ejecución, desempeño y seguimiento a su gestión (Roncancio, 2018).

De la misma manera es necesario mencionar que la metodología más adecuada para la elaboración de un plan estratégico y que la misma pretenda señalar pautas de actuación y orientación en un escenario de futuro implica desarrollar un proceso que conlleve sistemáticas exhaustivas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación del propósito que se desea planificar y que de forma racional, permita definir actuaciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados (Fundación Interarts, 2012).

En este sentido, toda institución pública o privada requiere de una estrategia, lo cual conlleva establecer objetivos a alcanzar, así como los métodos a utilizar, priorizar las acciones y alternativas, recursos y responsabilidades para lograr el resultado esperado. La toma de decisiones que todo ello implica tendrá impacto en el medio/largo plazo (Ciriza Ariztegui, 2017).

Luis Ciriza (2017), señala que como es lógico, la decisión de llevar a cabo una nueva planificación requiere de la evidencia de un reto, de una problemática o de la necesidad de un reajuste. Esta evidencia debe quedar plasmada realizando los estudios y análisis más adecuados: han de ser identificados y dimensionados, de forma objetiva, clara y relevante, los problemas e ineficiencias existentes. A partir de ahí se deben identificar los retos o propósitos más importantes a alcanzar o resolver y cuáles son las alternativas de solución más apropiadas, una vez jerarquizadas todas las posibles y seleccionadas finalmente las que se consideran más oportunas y viables (Ciriza Ariztegui, 2017).

Dentro del contexto de la planificación en Bolivia, se enmarca en el Nuevo Sistema de Planificación Integral Estratégico (SPIE) aprobado por Ley N° 777, la misma pretende regular la planificación de las instituciones Públicas incluyendo las universidades en el marco de su Autonomía. La formulación de Plan Estratégico (PE), están formulados en el marco de la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), siendo el instrumento orientador, regulador y metodológico de las entidades o instituciones públicas establecidas como ámbito de aplicación de la Ley N° 777, para el proceso de planificación institucional en el marco de sus competencia. Estos lineamientos metodológicos establecen la estructura, características y contenido mínimo de los Planes Estratégicos (PE), mismos que deberán ser elaborados de forma articulada, simultánea y compatible con los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), o Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI) según corresponda (Asamblea Legislativa Plurinacional, 2016).

En los últimos años el departamento Pando y por ende el municipio de Puerto Rico, ha implementado de acuerdo a políticas nacionales, varios programas destinados a mejorar la situación socioeconómica de la población; siendo una de las Estrategias Bolivianas de la Reducción de la Pobreza y otro instrumento es la Agenda Patriótica 2025. Es importante tomar en cuenta en el marco principal del accionar para revertir los indicadores críticos del municipio, que son el resultado de la influencia y repercusión de las determinantes y condicionantes de salud y la protección del medio ambiente a nivel departamental y municipal. Dentro de la Estrategia de Reducción de la Pobreza y la Agenda 2025, se encuentran planteados los objetivos y metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030, del cual se

encuentra relacionado a la temática del Pilar 9: Soberanía Ambiental con Desarrollo Integral, respetando los Derechos de la Madre Tierra. Meta 8: El Estado Plurinacional de Bolivia promueve y desarrolla acciones eficaces para que en Bolivia se respire aire puro, no existan ríos contaminados y basurales, y para que todas las ciudades desarrollen condiciones para el tratamiento de sus residuos líquidos y sólidos; Resultados y Acciones: (R275:A1); (R276:A1).

En las ciudades capitales de municipios los servicios de recolección domiciliarios son efectuados por las Empresas Municipales de Aseo (EMAS) o por operadores privados contratados por los Gobiernos Municipales (GAM), dependiendo del modelo de gestión adoptado en cada ciudad. En ciudades con población entre 2.000 a 10.000 habitantes, los GAM son los que en su mayoría gestionan de forma directa el manejo de RS. En su mayoría, estos servicios no son sostenibles, por lo que el funcionamiento de las EMAS, el pago a las empresas operadoras, o el servicio directo, son en casi todos los casos subvencionados por los GAM, y casi generalmente esta subvención no cubre la totalidad de los costos operativos.

2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La entidad beneficiaria es la Unidad de Aseo Urbano del Municipio de Puerto Rico, dependiente de la Dirección Administrativa de manera interna y externa.

3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

El Servicio Municipal o la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, en la actualidad se encuentra ubicado en la cabecera del municipio de Puerto Rico, más concretamente en predios del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico. Tiene una superficie territorial de 4.574 metros cuadrados, limita al norte con el Municipio de Bella Flor, al Sur con el Municipio Sena, al Este con el Municipio Santa Rosa y al Oeste con el Municipio de Filadelfia; Puerto Rico está a una altura aproximada de 205 metros sobre el nivel del mar, actualmente cuenta con 59 localidades y se ubica en el quinto lugar del departamento en cuanto a población.

4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Plan Estratégico para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER

Dentro del proceso de la planificación estratégica que se debe de tomar en cuenta para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico, es importante identificar un diagnóstico donde el mismo parta de la relación hacia el análisis de la unidad operativa, su estado de preparación y capacidad para dar respuesta a su entorno, que debe estar enfocado a los instrumentos administrativos que son empleados.

Para ello es importante conocer los problemas que este importante servicio de aseo urbano, tiene con su infraestructura, equipamiento y mobiliario, recursos humanos, material de apoyo logístico y finalmente los instrumentos de manejo administrativo como ser el Manual de Organización de Funciones y otros.

Bajo este enfoque las causas del problema es que el modelo de planificación aplicado no es aceptado por los funcionarios de esta unidad de aseo urbano, porque se evidencia la falta de seguimiento a los objetivos estratégico planteados por la parte ejecutiva del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico; por lo consiguiente se nota la falta de seguimiento a los procesos de evaluación, si se tuvo en los anteriores planes de desarrollo si los hubo, entonces, esta situación permite establecer e implementar oportunamente medidas preventivas y correctivas tendientes al cumplimiento de la programación de actividades y metas para el beneficio de la población de la localidad de Puerto Rico.

Por otra parte, el efecto se denota en la cobertura de los servicios que no alcanza a cubrir la demanda de la población de la localidad de Puerto Rico, debido a factores como:

- En el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico existe un débil liderazgo de cumplimiento oportuno de sus servicios; la misma impacta de forma

efectiva ante la intromisión política y la injerencia en ciertos casos de la población del municipio.

- Hoy en día se evidencia que no se aplican los instrumentos administrativos y procedimientos, por estar fuera del contexto regional amazónico.
- La falta de coordinación interinstitucional entre el Consejo Municipal, no permite intervenir sobre la exclusión social en la problemática del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.
- La falta de una reingeniería del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, permite la insuficiente capacidad organizativa; por otra parte se evidencia que está con un reducido recurso humano la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, deficiente equipamiento de oficina, técnicos y administrativos desmotivados y sin mecanismos de control las evaluaciones de desempeño.
- La inadecuada infraestructura prestada del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, no permite desarrollar acciones de cambio al interior de la Institución orientados a mejorar el rendimiento, la calidad de atención, la imagen institucional y promover la responsabilidad por la función pública.
- La Unidad de Aseo Urbano del Municipio de Puerto Rico tiene una estructura funcional, pero requiere de un ajuste porque no cuenta con suficientes recursos humanos calificados comprometidos con los objetivos de la Institución, debiéndose en cierto grado por el número de recurso humano con contrato municipal.
- Al no contar con infraestructura propia, tampoco se cuenta con un camión basurero propio, puesto que en la actualidad se viene trabajando con una volqueta en mal estado y prestada de otra unidad. De la misma manera no se cuenta con equipos de bioseguridad para el personal de aseo urbano. Por otra parte, se hace notar que esta

unidad del Gobierno Municipal de Puerto Rico cuenta con un botadero a 4 kilómetros de la localidad de Puerto Rico.

- Al Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico a través de la Unidad de Planificación, le falta generar acciones de la implementación de tecnología de una política de planificación y administrativa, eficiente y efectiva en el marco de sus atribuciones, que esté representado por un proyecto de seguimiento y evaluación del PEI y los POA.

En este contexto se evidencia la necesidad de fortalecer la gestión institucional, partiendo del sistema de planificación desde el nivel estratégico, con el fin de contar con un direccionamiento claro que permita optimizar la gestión y garantizar el cumplimiento de la misión de la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico del municipio del mismo nombre.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera un plan estratégico mejorará el deficiente servicio de la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico?

7. JUSTIFICACIÓN

En este sentido, dentro del proceso de diseño del Plan Estratégico (PE) de esta investigación, se aplicará diversos modelos teóricos con el propósito de realizar un diagnóstico interno y externo de la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico y posteriormente definir las líneas de acción que conducirán a la consecución de los objetivos, apalancados en sistema de control que permitirá el monitoreo oportuno del cumplimiento de las metas.

Es importante el plan estratégico para:

- Planteamiento de objetivos estratégicos.

- Planificación del presupuesto.
- Metas estratégicas.

Para lograr este propósito, es necesario un claro direccionamiento estratégico que cubra todos los aspectos y que permita aprovechar las oportunidades que rodean la gestión de recolección de residuos sólidos de forma sostenible y sustentable. El proyecto de grado busca precisamente la elaboración de dicho plan, complementado con un sistema de control cuyo fin es monitorear periódicamente su ejecución para garantizar el cumplimiento de los resultados esperados.

En este ámbito la gestión integral de residuos sólidos en la localidad de Puerto Rico se constituye en uno de los pilares fundamentales para alcanzar el Buen Vivir de los ciudadanos en los diferentes barrios que la componen de forma sostenible y sustentable, integrando a la sociedad como un actor clave en esta gestión. Además de fomentar la organización social, consciente de su responsabilidad en el ciclo de residuos sólidos, mediante el aprovechamiento de los mismos, su reutilización y reciclaje, generando economías de escala.

8. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS

8.1. Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.

8.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico a través de una matriz de análisis FODA.
- Diseñar una propuesta de lineamientos estratégicos para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.

- Presupuestar la inversión y los costos requeridos para implementar el plan estratégico.

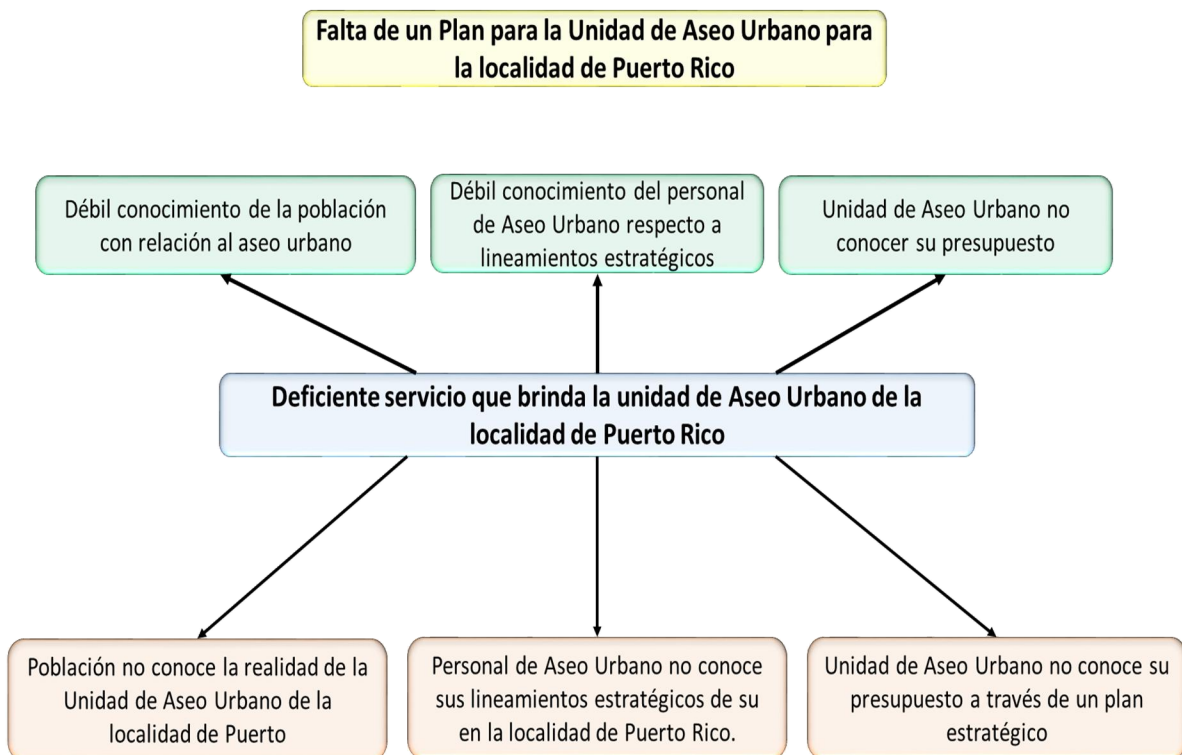


Figura 1 Árbol de problemas de la unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico

9. MARCO LÓGICO

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuesto
Objetivo: Elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.	% de plan elaborado para la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.	Documento impreso.	Instrumento para mejorar deficiencias del municipio.
Propósito: Implementación de	% de conocimiento	Documento impreso	Voluntad política

Proyectos de gestión integral de residuos sólidos a través de la Unidad de Aseo urbano.	del plan por autoridades.	y socializado.	para su ejecución.
Componentes:	% de diagnóstico elaborado de la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.	Aplicación del FODA y PEST-EL en la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.	Municipio y Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico paralizado por problemas municipales.
	% de lineamientos estratégicos diseñados para la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.	Propuesta de acuerdo a Ley 777.	Voluntad política de las autoridades municipales.
	% de presupuesto para la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.	Propuesta con un presupuesto para 5 años para su ejecución.	Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico cuenta con un presupuesto asegurado
Actividad 1: Programa de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios y Hospitalarios.	% de implementación del programa	Formularios y documentos impresos.	Voluntad política de las autoridades municipales.
Actividad 2: Programa de	% de programas de	Formularios y	Voluntad política de

Educación ambiental.	educación ambiental implementados.	documentos impresos.	las autoridades municipales.
Actividad 3: Programa de Tratamiento y disposición final de residuos sólidos.	% de programas de tratamiento y disposición final de residuos sólidos.	Formularios y documentos impresos.	Voluntad política de las autoridades municipales.

10. MARCO TEÓRICO

10.1. La Nueva Planificación en Bolivia

“El Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), como Órgano Rector de la Planificación Integral del Estado, ha venido trabajando durante los últimos 5 años en la implementación del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), aportando de esta manera a la consolidación de las políticas nacionales en beneficio de todas y todos los bolivianos” (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2021). Durante las gestiones 2016 y 2017, con la aprobación del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), se realizó la formulación de los distintos planes en los niveles sectorial (PSDI, PEM, PMDI), territorial (PTDI, PGTC) e institucional (PEI); en el marco del Subsistema de Planificación.

En los años siguientes 2018, 2019 y 2020 el Viceministerio de Planificación y Coordinación realizó el seguimiento al PDES y brinda los lineamientos para el seguimiento de los distintos planes que conforman el SPIE; remarcando la creación y la participación en este proceso, del Comité Interinstitucional de las Metas del PDES y de Desarrollo Sostenible (CIMPDS).

En la gestión 2018 y 2019, se llevó adelante el proceso de Evaluación de Medio Término de los Planes Sectoriales y Territoriales, constituyendo los mismos en insumo fundamental para la Evaluación de Medio Término del Plan de Desarrollo Sostenible, desarrollada de manera sistemática y con un alto esfuerzo colectivo.

A puertas de cerrar este primer ciclo de implementación del SPIE, se puede decir que dicha implementación ha sido compleja y ha arrojado varias lecciones aprendidas pero también buenas prácticas, que sin duda deben ser recogidas y recuperadas en este nuevo quinquenio.

Es así que se ha desarrollado un conjunto de acciones y medidas que permitirán un mejor andamiaje de los elementos que hacen a la planificación integral, presentando valiosos aportes que representarán la estrategia para encarar el siguiente nuevo ciclo naciente de planificación 2021-2025. Esperando que dichos aportes se conviertan en temas de discusión y debate

desafiante al interior de cada una de las entidades, mismas que puedan ser compartidas con este ministerio.

El Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), aprobado mediante Ley N° 777 tiene el objeto de establecer el sistema de planificación, que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia.

Este sistema es un conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permite alcanzar los objetivos del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado.

La planificación de mediano plazo se implementa en un proceso cíclico de avance cualitativo permanente que comprende la formulación de los planes, la asignación de recursos financieros para su ejecución, la implementación integral y articulada, el seguimiento y su evaluación, en un proceso de evolución cualitativamente permanente.

El proceso cíclico de avance cualitativo permanente de la planificación del Estado Plurinacional de Bolivia permite articular una dinámica continua de planificación, que se retroalimenta y perfecciona de forma permanente y sistemática. *“La formulación e implementación de la planificación de mediano plazo es conducida por la Máxima Autoridad Ejecutiva de las entidades correspondientes, en coordinación con el Órgano Rector del SPIE, acorde a su normativa específica”* (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2021).

Las instancias responsables de apoyar a la Máxima Autoridad Ejecutiva en la coordinación, elaboración y seguimiento de los planes de largo, mediano y corto plazo son las Direcciones o Unidades de Planificación de la entidad correspondiente.

La evaluación de los planes se realiza en el marco de una valoración cuantitativa y/o cualitativa, tanto de medio término como a la finalización de los mismos, respecto a las metas, resultados y acciones previstas.

El ciclo de planificación se apoya en el funcionamiento de sus tres subsistemas articulados:

- El subsistema de Planificación (SP);
- El subsistema de Inversión Pública y Financiamiento Externo (SIPFE); y
- El subsistema de Seguimiento y Evaluación Integral de Planes (SEIP).

El SP define las prioridades de desarrollo considerando para ello a las Acciones, que se constituyen en la base para la definición del gasto corriente y de inversión pública. En el SIPFE, los Programas y Proyectos establecidos en el marco de las Acciones del SP, siguen las etapas del ciclo de gestión de la inversión pública y del financiamiento externo, debiendo vincularse con el *Sistema de Presupuesto en la etapa de formulación a fin de concretar la programación de los recursos financieros y no financieros requeridos para la generación de productos en el corto plazo, y el logro de resultados e impactos en el mediano y largo plazo* (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2021).

El SIPFE y el SP proporcionan información física y financiera de Metas, Resultados y Acciones de la planificación integral de largo, mediano y corto plazo, la misma que es la base para el seguimiento y evaluación en el SEIP, a fin de determinar su avance y logro, debiendo disponer de información en línea sobre la utilización efectiva de los recursos financieros y no financieros asignados.

El SEIP proporciona información del cumplimiento de Metas, Resultados y Acciones, previstos por el SP y ejecutados en el marco del SIPFE, a fin de retroalimentar la planificación integral del desarrollo y los indicadores utilizados en la preparación de Programas y Proyectos e identificar los desvíos y sus causas, para introducir medidas correctivas en el momento oportuno, así como facilitar la rendición pública de cuentas.

10.1.1. Lineamientos de formulación de planes en Bolivia

El artículo 7 de la Ley del SPIE establece como atribuciones básicas del Órgano Rector de la planificación, el establecimiento de normativa, lineamientos, metodologías, normas técnicas, directrices, protocolos, procesos, procedimientos, subsistemas, plataformas, mecanismos e instrumentos para la implementación del Sistema de Planificación Integral del Estado, incluyendo las que corresponden a la planificación del territorio y ordenamiento territorial (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2021).

En ese sentido, el Ministerio de Planificación del Desarrollo como Órgano Rector del SPIE aprueba para la formulación de planes:

Los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien mediante Resolución Ministerial N° 018 de 11 de febrero de 2016 (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2021).

- Los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien mediante Resolución Ministerial N° 018 de 11 de febrero de 2016.
- Los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales para Vivir Bien mediante Resolución Ministerial N° 032 de 02/03/2016.
- Los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales para las Fuerzas Armadas mediante Resolución Ministerial N° 158 de 22 de junio de 2016.
- Los Lineamientos Metodológicos para la Gestión de Planes de Gestión territorial Comunitaria para Vivir Bien mediante Resolución Ministerial N°032 de 02 de marzo de 2016.

- Los Lineamientos Transitorios para la Formulación de Planes Estratégicos Empresariales y Planes Estratégicos Corporativos en el marco de los Lineamientos de Formulación de Planes Sectoriales.

10.2. Planificación Estratégica

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. *De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados* (Bojórquez Zapata, 2013).

La Planificación Estratégica (PE) es un “Proceso que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlos”. La PE es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. La PE consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. *Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas* (Umanzor Vargas, 2014)

Según Amador (2016) *La planeación estratégica es el proceso de establecer objetivos y determinar el medio más apropiado para el logro de los mismos, previo el emprendimiento de acciones específicas.* (Amador Posadas, 2016) Esta breve introducción es comprensible si tomamos en cuenta que, en el contexto de su evolución, la planeación estratégica inició por ser concebida como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.

Se puede deducir que la planificación estratégica se lo puede definir como resultados los cambios que se producen en una variable, en un lapso, como consecuencia de los bienes y/o servicios que entregan las instituciones públicas a la sociedad.

10.3. Planificación a mediano plazo

Los Planes a mediano plazo, son el instrumento de planificación de las instituciones con una visión estratégica que establecen prioridades, estrategias, objetivos, resultados, indicadores, metas y requerimientos de recursos de los órganos y organismos del sector público para un período de cinco años. Los mismos tienen expresión territorial a escala regional, debiendo ser consistentes con la Plan de Desarrollo Sectorial y los Planes Estratégicos Sectoriales (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2019).

Los Planes a mediano plazo permiten a cada entidad o institución pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI según corresponda, y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo (Asamblea Legislativa Plurinacional, 2016). Los Planes a mediano plazo tendrán la siguiente estructura y contenido mínimo:

- **Enfoque político.** Comprende la visión política institucional en el marco del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
- **Diagnóstico.** El diagnóstico interno y externo de la entidad o institución, que identifica el análisis del contexto externo y las capacidades institucionales, para avanzar en el cumplimiento de los retos del PDES (Plan de Desarrollo Económico y Social), PSDI (Plan Sectorial de Desarrollo Integral), PEM (Plan Estratégico de Mediano Plazo), PTDI (Plan Territorial de Desarrollo Integram), según corresponda.

- **Objetivos y estrategias.**
- **Planificación.** Es la propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
- **Presupuesto total quinquenal.** Los criterios principales para la formulación del Plan Estratégico, son los siguientes:

De acuerdo al Sistema de Planificación Integral Estratégico, todas las entidades o instituciones públicas realizan la formulación de su plan, para ello es importante señalar:

- Los planes estratégicos de las entidades o instituciones públicas bajo tuición de un Ministerio o de una Entidad Territorial Autónoma, se articularán de forma directa a los PSDI, a los PEM o los PTDI, según corresponda.
- Los planes a mediano plazo que incorporan actividades estratégicas de gestión pública a ser desarrolladas por las entidades o instituciones del sector público, para contribuir al cumplimiento del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda. Los Ministerios cabezas de sector o las Entidades Territoriales Autónomas, integrarán sus actividades institucionales estratégicas en el marco del PSDI o PTDI (Asamblea Legislativa Plurinacional, 2016).

10.3.1. Enfoque político de la entidad

Comprende la definición de la visión política en el marco de la Agenda Patriótica, PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016). En este caso se refiere al PE del Servicio Municipal de Aseo Urbano del municipio de Puerto Rico.

10.3.2. Elaboración del diagnóstico

El diagnóstico interno y externo de la entidad o institución identifica el análisis del contexto externo y las capacidades institucionales para avanzar en el cumplimiento de las metas y resultados establecidos en el PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

10.3.2.1. Análisis interno

Comprende los siguientes aspectos:

- Atribuciones, competencias y productos.
- Principios y valores.
- Evaluación del cumplimiento de sus atribuciones en el último quinquenio.
- El estado de la situación actual (estructura organizacional, procesos, recursos humanos, económicos, financieros y físicos).
- Capacidades y falencias institucionales específicas.
- Análisis de los recursos financieros de la entidad y grado de sostenibilidad.

10.3.2.2. Análisis externo

El análisis externo comprende el análisis de las principales variables económicas/financieras, tecnológicas, políticas, sociales y otras del contexto externo nacional e internacional que favorecen o afectan o pudieran afectar o incidir en el sector; toma en cuenta la opinión (percepción) respecto al sector o sectores, de los diversos actores del ámbito nacional e identifica los principales problemas, obstáculos o limitantes que emergen del contexto externo

nacional e internacional que pueden contribuir o dificultar el logro de las metas y resultados previstos para el sector, alineados al PDES, PSDI, PEM o PTDI.

10.3.2.3. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. *Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, 2007).*

La herramienta conocida como FODA, permite realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la institución, ya que se evalúan los factores internos y externos que influyen en el servicio público, ya sean positivos o negativos, a partir de los cuales se genera un diagnóstico que permitirá identificar las áreas de mejora de la entidad y la toma de decisiones (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2019).

El punto de partida para realizar el análisis FODA lo constituye el análisis situacional. Esta actividad debe ponerse en práctica luego se identifican las fortalezas y debilidades en el ambiente interno, y las oportunidades y amenazas en el ambiente externo de la institución. Generado el diagnóstico, se podrán identificar las potencialidades, desafíos, limitaciones y riesgos para cambiar la realidad actual por una situación deseada (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2019).

Este análisis debe realizarse de forma participativa y consensuada con todo el personal de la institución, de forma tal que todos se sientan parte de las decisiones tomadas para el desarrollo de la organización. En el siguiente cuadro se pueden observar un conjunto de preguntas que pueden facilitar el análisis FODA.

Concluido el análisis FODA, es importante relacionar los cuadrantes que faciliten la comprensión de las situaciones o problemas más relevantes y de mayor incidencia técnica y/o política que deben ser enfrentados en la futura intervención pública en orden de prioridad, considerando las capacidades y habilidades internas para asumir la resolución de estas (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2019).

10.3.3. Objetivos y estrategias

Tomando en cuenta el enfoque político identificado, la entidad o institución pública establecerá sus objetivos y estrategias institucionales que considere pertinentes para alcanzar las metas y resultados de su sector establecidos en su PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

10.3.4. Diseño del Plan

Comprende la propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, de acuerdo al siguiente detalle: (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016)

- a. Identificación de pilares, metas, resultados y acciones
- b. Programación de acciones por resultado.
- c. Territorialización de acciones.
- d. Articulación competencial.
- e. Roles de actores.
- f. Análisis de actores y competencias.

10.3.4.1. Identificación de pilares, metas, resultados y acciones

En el marco del PDES, cada entidad identifica los pilares, metas y resultados que comprende su ámbito de funciones y atribuciones para el quinquenio correspondiente, de acuerdo a las definiciones del PSDI, PTDI o PEM (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

Las entidades públicas incorporarán las acciones a ejecutarse en el quinquenio para el logro de los resultados previstos en la identificación de pilares, metas, resultados y acciones, elaborado en el marco del PDES, PSDI, PTDI o PEM. Los resultados articulan las acciones que forman parte del proceso de planificación integral (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

10.3.4.2. Programación de acciones por resultado

A partir de este momento las “acciones” se convierten en el centro del proceso de la planificación estratégica institucional, sobre cuya base se realiza su programación, por parte de cada entidad pública responsable, tomando en cuenta los años que corresponden al quinquenio (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

10.3.4.3. Territorialización de acciones

Una vez que se ha procedido a realizar la identificación de acciones se realiza la Territorialización de las mismas. En el marco de la organización de la ocupación territorial se considera importante visualizar el impacto de las acciones. Esto no es otra cosa que incorporar en un mapa de la jurisdicción territorial los programas y proyectos prioritarios que han sido identificados (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

10.3.4.4. Articulación competencial

Para cada una de las acciones establecidas se debe trabajar su articulación competencial de acuerdo a las definiciones de la Constitución Política del Estado sobre las competencias privativas, exclusivas, concurrentes y compartidas del nivel central del Estado y de los

gobiernos de las Entidades Territoriales Autónomas (Gobiernos Autónomos Departamentales, Gobiernos Autónomos Regionales, Gobiernos Autónomos Municipales y Gobiernos de Autonomías Indígena Originario Campesinas).

En este análisis también se identifican las competencias establecidas en la Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bóñez”. El marco competencial permitirá identificar la articulación de los diferentes niveles de gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia en la implementación de las acciones priorizadas por los PDES, PSDI, PEM o PTDI (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

10.3.4.5. Roles de actores

Las acciones, planes y proyectos definidos podrán incorporar para su adecuada implementación otros actores de la economía plural (sector privado, comunitario, social-cooperativo) así como Universidades públicas y privadas, y organizaciones sociales de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. Los planes deben incorporar a estos actores, según se considere necesario.

10.3.4.6. Elaboración del presupuesto plurianual quinquenal

A la finalización de la priorización de acciones se formulará el presupuesto del Plan incorporando el conjunto de recursos de inversión pública y gasto corriente que supone la implementación del mismo, con un horizonte de cinco años. El presupuesto quinquenal debe ser programado anualmente para cada una de las acciones y para cada una de las entidades públicas intervinientes.

10.3.5. Procedimientos para la elaboración e implementación de un Plan Estratégico

Formulación y coordinación del Plan en el marco de las atribuciones de la entidad con la participación de todas las áreas organizacionales de la misma, y su articulación

con el PSDI, o PEM, según corresponda, en el mismo plazo previsto para la formulación de los PSDI, PEM o PTDI (Asamblea Legislativa Plurinacional, 2016).

- Las entidades o instituciones públicas elaborarán su Plan de forma articulada, simultánea y compatible al PSDI, PEM o PTDI que corresponda.
- La aprobación de los Planes de las entidades o instituciones bajo tuición o dependencia de un ministerio u otra institución tutora, se efectuará por la Máxima Autoridad Ejecutiva que ejerce tuición bajo su responsabilidad.
- La aprobación de los Planes de las entidades, instituciones que no estén bajo tuición de ninguna instancia superior y de las Entidades Territoriales Autónomas, se efectuará por la Máxima Autoridad Ejecutiva bajo su responsabilidad. Los Planes aprobados serán remitidos directamente al Órgano Rector para el análisis de su concordancia y compatibilización con el PDES.
- La aprobación del Planes se realizará con la norma legal que corresponda a cada entidad.
- El seguimiento a la ejecución del Plan articulado al Subsistema de Seguimiento y Evaluación Integral de Planes, se realizará en coordinación con el Órgano Rector del SPIE, en este caso es a través de la unidad de Planificación del Gobierno Autónomo del Municipio de Puerto Rico.

10.4. Fuentes para la Visión y Misión

La Misión es una descripción clara y concisa de la razón de ser de la Organización, establece su “quehacer” de la entidad ejecutora, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. La misma responde a la interrogante ¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes? (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2020).

La visión es la representación de lo que la organización quiere ser en el futuro definiendo un rumbo a seguir. Contesta a preguntas relacionadas con cuál es la situación futura deseada de los usuarios y beneficiarios, cuál es la posición futura de la Organización en relación con otras organizaciones, cuáles son las contribuciones distintivas que quieren hacerse en el futuro y/o cuáles son las principales actividades que se desea desarrollar (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2020). La pregunta que se persigue con la visión es ¿Hacia dónde queremos ir?

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización.
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega).
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.

El proceso de abordar la Misión puede consistir en un ejercicio de identificación o definición de la misma, o bien de revisión y/o actualización.

El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. La razón de establecer la visión de una

empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

Bajo este contexto y, centrándonos en la formulación de la misión, debemos empezar señalando que ésta es congruente con los valores declarados por la organización. De ahí que la misión constituye una declaración de la razón de ser de la compañía y especifica el rol que ésta va a desempeñar en su entorno. La declaración de la misión en consecuencia, debe indicar claramente el alcance y dirección de las actividades de la organización y hasta donde sea posible, proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de todos los miembros de la organización (Martos Calpena, 2009).

- **Innovación:** Una visión de la organización del futuro debe dirigir el proceso de diseño de la estrategia del negocio; ello implica hacer realidad su sueño del futuro ideal. La cuestión en este punto se centra en determinar cuáles son las líneas de negocio y qué nuevas posibles actividades puede comprometerse la empresa.
- **Orientación hacia el riesgo:** Todas las acciones organizacionales implican cierto grado de riesgo. Como parte del diseño de la estrategia del negocio al equipo de planeación se le solicita determinar el grado de riesgo que por lo general, prefiere y puede tolerar la empresa.
- **Capacidad de construir el futuro en forma proactiva:** El diseño de la estrategia se debe realizar dentro del contexto de la construcción del futuro en forma proactiva.
- **Posición competitiva:** Un aspecto importante del diseño de la estrategia del negocio es definir la posición competitiva de la organización o su modelo general para la competencia en los mercados donde ha decidido competir.

10.5. Acciones Estratégicas

Robbins (1998), Son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización, de ahí que pueden ser descritas como formas de cumplir la misión. Las acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto plazo o de gran alcance, a largo plazo, y mediante ellas se lleva a cabo desde el mejoramiento de procesos hasta el desarrollo de estructuras organizacionales complejas afines a la dinámica de la competencia en el mercado (Contreras Sierra, 2013).

Las acciones estratégicas son las acciones que cambian los objetivos, dominio, ventajas competitivas, recursos y competencias, modo de crecimiento y sistema administrativo de la organización (Hernández Gómez, 2017).

Las acciones estratégicas: son los pasos que planificas para llegar a un objetivo, tomando en cuenta las alternativas de solución, e identificando la información necesaria para tomar decisiones.

10.6. Planeación de Contingencias

La planificación de contingencias es un proceso en el que las partes interesadas trabajan juntas para identificar posibles escenarios de crisis y desarrollar una comprensión compartida del riesgo (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2019).

Según la guía de Planes de contingencia es importante considerar los puntos que implica lo siguiente (OLASAM, 2020):

- Identificar las amenazas y las oportunidades internas más importantes para la organización, especialmente las que implican otros escenarios diferentes de los más probables.

- Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- Acordar cuales pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

Un plan de contingencia es un conjunto de procedimientos e instrucciones alternativos a las condiciones operativas normales de la Empresa, de forma que se permita el funcionamiento de esta, a pesar de que algunas de sus funciones dejen de hacerlo por culpa de algún incidente o ciertas condiciones externas ajenas a la organización (OLASAM, 2020).

El Plan de Contingencia deberá estar basado en una evaluación de riesgos que permita identificar un conjunto de medidas y acciones básicas concretas de respuesta, que se deberían tomar para afrontar de manera adecuada y efectiva, posibles incidentes, accidentes y/o estados de emergencias que pudieran ocurrir tanto en las instalaciones como fuera de ellas.

En el momento actual, la necesidad del plan de contingencia viene motivada por la emergencia ocasionada por el riesgo comunitario que supone la pandemia provocada por el Covid-19 (SARS-Cov-2) (OLASAM, 2020).

10.7. Desempeño laboral

El Desempeño Laboral, según Stoner (1994) es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (Ruiz & Silva, 2008).

Adicionalmente, para Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Ruiz & Silva, 2008).

10.8. Componentes claves de la planeación

Según Kotler (2003), delimita los componentes de la planeación a los siguientes (Coca Carasila, 2006):

- Presupuesto: El concepto de presupuesto tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este sentido, la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.
- Programa: Es la forma de viabilizar una determinada política pública. Un programa se origina en la identificación de problemas o necesidades a través de una planeación estratégica. Los objetivos de un programa están encaminados al desarrollo. En general, se puede considerar como un conjunto de proyectos.
- Proyecto: Una solución inteligente a un problema o necesidad identificada. Es un conjunto autónomo de recursos y medidas institucionales diseñadas para lograr una o varias metas u objetivos en un periodo de tiempo determinado.
- Indicador: Es la expresión cuantitativa o cualitativa de la realidad objeto de estudio, permite describir algún aspecto de la intervención y ayuda a valorar lo alcanzado en relación con un parámetro de referencia.
- Meta: Cuantificación de un objetivo por lograrse en un determinado período.

10.9. Tablero de Control

En la comunicación de las estrategias claves, los indicadores e incluso los proyectos de las organizaciones, cobran una gran importancia los tableros de control como herramientas para presentar el estado de estos elementos de la medición corporativa. En este artículo vamos a explorar la definición, las características y el uso de los tableros de control como herramientas

de gestión de la información en los procesos, las unidades de negocio y en general en las organizaciones (Orozco, 2020).

El tablero de control es una herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición (indicadores, planes, estrategias, iniciativas) de la gestión de una compañía, bien sea a nivel global o por cada una de sus áreas o procesos. Existen definiciones más complejas que incluyen algunos otros aspectos. Sin embargo, esta definición redondea los rasgos más importantes (Orozco, 2020). Stoner (1994) Es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector (Orozco, 2020).

10.10. Ejecución presupuestaria

Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

11. MARCO REFERENCIAL

El año 2018, Janampa Hermitaño (Janampa Hermitaño, 2018), realiza la Tesis de Grado “**El planeamiento estratégico institucional y su relación con la calidad de gestión de la municipalidad provincial de Oyón, periodo 2018**”. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el planeamiento estratégico institucional y la calidad de gestión de la Municipalidad Provincial de Oyón, periodo 2018; de acuerdo a los constantes problemáticas acerca de la improvisación, inexperiencia de los servidores públicos, ha dado como resultado una ineficiente e ineficaz gestión municipal, la investigación demuestra que contar con un plan estratégico institucional mejorara significativamente la calidad de gestión de la municipalidad provincial de Oyón, las dimensiones planteadas son complementarias con bases teóricas. La investigación tuvo como población a 72 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Oyón. Esta investigación utilizó el diseño no experimental de nivel correlacional, transversal, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario de planeamiento estratégica institucional y calidad de gestión en escala de Likert (deficiente, regular, bueno, muy bueno, excelente), que brindaron suficiente información a través de los indicadores de dimensiones planteadas, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente, concluyendo que existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégica institucional y la calidad de gestión según los resultados obtenidos de la investigación a los colaboradores de la municipalidad provincial de Oyón.

El 2015, Nina Chiri y Guarachi Tancara (Nina Chiri & Guarachi Tancara, 2015), elaboran la trabajo dirigido “**Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa del IICCA 2016 – 2021**”. El presente trabajo dirigido, consistió en diseñar una propuesta, fundada en un Plan Estratégico Institucional para la gestión (2016 - 2021), a fin de que éste pueda mejorar, eficientemente, todas las líneas de acciones, los niveles óptimos de calidad educativa y desarrollo integral de la gestión administrativa del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

El año 2016, Huallpara Soliz (Huallpara Soliz, 2016), elabora la tesis de Grado “**Bases estructurales para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional para la**

Universidad Indígena que coadyuve el vivir bien.”. La investigación toma como sujeto a la Universidad Indígena Boliviana Aymara “Tupac Katari (INUBOL – A), el problema radica que esta institución no tiene un Plan Estratégico Institucional acorde a los fines que debe de perseguir la planificación.

El año 2013, Moscoso (Moscoso Zamora, 2013), Elabora la tesis de grado “**Gerencia académica y desarrollo institucional del instituto tecnológico ESCA y propuesta de un Plan Estratégico Institucional con fines de autoevaluación**”. La investigación constituye una contribución científica original que sirve como modelo para otras Instituciones de Educación Superior, pues, su aplicación ha mejorado la conducción de procesos en el Tecnológico ESCA, acorde a las exigencias y los lineamientos de la nueva Ley de la Educación Superior 2010 El objetivo general se fundamentó en el diseño de un Plan Estratégico que contribuye al desarrollo Institucional con fines de autoevaluación de la Entidad. La presente investigación se fundamenta en el paradigma cuali-cuantitativo para una mayor observación en los procesos de las áreas de; gestión académica, docente y discente, y el tipo de investigación fue documental, de campo, descriptiva, explicativa, bibliográfica y de proyecto factible para su diagnóstico se aplicaron; encuestas y observaciones, como Instrumentos de Investigación se diseñaron cuestionarios. La variable Independiente tiene como relación La Gerencia Académica y las dependientes; el Desarrollo Institucional, y el Plan estratégico que permite preparar a la Institución para una autoevaluación. Utilizando para su estudio la población total de 228 personas, Para analizar la información se procedió a la tabulación, codificación y traficación de datos. En base de los resultados se presentaron las conclusiones del estudio y la propuesta. La aplicación de un Plan estratégico aporta con beneficios Institucionales, los resultados fueron comprobados, y son aceptables, fortalece la Gerencia Académica, lo que influirá positivamente en el clima organizacional, en el docente, en el discente, y finalmente en su evaluación Institucional por parte del CEAACES.

12. METODOLOGÍA

12.1. Tipo de investigación

“La investigación descriptiva se concentra en la caracterización del sujeto de investigación, y del problema y la problemática que le condiciona en su desenvolvimiento. Sus conclusiones se reducen a presentar dominancias y funcionalidades, o sea, descubrir conductas prevalecientes y conductas interpretativas”. (Céspedes, 2008, pág. 15)

“Los diseños de investigación transversal, recolectan datos en un solo momento, su propósito es describir variables en un momento dado, como tomar una fotografía de algo que sucede en un momento único” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En el presente proyecto utilizamos el tipo de investigación descriptiva y transversal ya que se detallará de manera precisa los acontecimientos situacionales de la institución con sus colaboradores en cuanto a la función, es por eso que será de mucha importancia este tipo de estudio para realizar de manera correcta la indagación, transversal porque se hace un corte en el mes de noviembre del 2022.

12.2. Enfoque de la investigación

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El enfoque que se aplicó en esta investigación es cualitativo porque se estudió el comportamiento, las relaciones y características personales de los individuos dentro de la

institución referente a la planeación estratégica con relación a las actividades de la ejecución presupuestaria del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.

12.3. Métodos

El método inductivo es una forma de razonamiento de investigación científica, que se basa en el estudio de casos particulares, para luego concluir un criterio general. El método inductivo se trata de obtener conocimiento científico yendo, de los hechos a la causa y al descubrimiento de leyes” (Rodríguez, 2017).

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos, para observar las causas, la naturaleza y los efectos que pueda tener el objeto de estudio (Véliz, 2014).

En el presente proyecto se utilizó los métodos inductivo y analítico, ambos aportarán favorablemente el primero a la descripción de los fenómenos y características del contexto, así como de las personas involucradas y el segundo al análisis de estas características y su relación funcional con la planeación estratégica, permitiendo conocer el objeto de estudio.

12.4. Población y Muestra

“La población, en cuanto conjunto de individuos, no se estudia en su totalidad (salvo excepciones, como es un censo). Lo que se hace habitualmente es seleccionar una muestra. Estudiar la totalidad de individuos de un barrio o de una ciudad y más todavía de una provincia, región o país, demandaría un gasto muy elevado en tiempo y dinero. En razón de este problema, ha surgido el método del muestreo” (Céspedes, 2008, pág. 106).

La población de estudio está determinada por una muestra finita, representada por personas claves, Jefe de unidad, personal operativo colaboradores que forman parte de la institución. De esta manera se considera para el estudio a todos los elementos en su totalidad de la Unidad de

Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico del municipio de Puerto Rico. Por otra parte, no se toma en cuenta una encuesta por considerarse a la población objeto de estudio muy pequeña; la muestra forma parte de la población definida en una investigación científica y esta debe ser representativa de la población, es decir, que tengan características similares de ella.

12.5. Técnicas e Instrumento de Investigación

12.5.1. Técnicas

La entrevista

La entrevista es una técnica directa de recolección de datos de forma oral y personalizada sobre vivencias y acontecimientos. López, define la entrevista “como una conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto” (López Estrada & Deslauriers, 2011, pág. 4).

Para este caso se hará una entrevista estructurada con preguntas orientadas a la temática dirigida al Jefe de la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico quien es la persona indicada para dar un sondeo sobre los dependientes de esta institución, así percibir diferentes elementos muy necesarios para la comprensión de la información necesaria. Ver anexo 1 y 6 (resultados de la entrevista).

Grupo Focales

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), a los grupos focales se las considera como:

La observación pueden utilizarse otras formas de recolección de los datos como entrevistas y reuniones grupales (grupos focales más bien informales, pero estructurados), biografías, análisis de datos secundarios, recopilación de documentos (diarios, mapas, atlas, etc.) y materiales, así como genealogías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Entonces, esta técnica consiste en la consulta de información para el proyecto, las cuales se encuentran en diferentes fuentes bibliográficas que se consulta, ya sean en libros, documentos institucionales, sitios web, revistas, artículos y cualquier fuente que contenga datos trascendentales para sustentar la propuesta que se hará en el proyecto de grado. Ver Anexo 9.

La observación

Esta técnica de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, Mediante esta técnica se obtendrá información para elaborar el diagnóstico situacional. Ver anexo 2 (FODA y PEST-EL).

12.5.2. Instrumentos de levantamiento de información

Guía de entrevista en la investigación

Este instrumento de recopilación de datos, se realizará con preguntas estructuradas conforme al tema de investigación para recolectar información necesaria y requerida, facilitando al investigador a realizar conclusiones generales y específicas.

Guía de Observación

Este instrumento para esta técnica es la guía de observación donde se registrará todo lo que se puede cotejar, es decir algunos aspectos importantes relacionados con la temática dentro de la institución y área estudiada, la cual no se ha podido confirmar solo con entrevista y así optimizar a detalle la información recopilada.

13. PROPUESTA CENTRAL

13.1. Enfoque Político

La nueva visión de descolonización y el marco de las múltiples reivindicaciones que se han logrado en todo el país en los ámbitos social, cultural y productivo, son los referentes para la consolidación de la identidad plural que ha caracterizado el desarrollo del departamento de Pando y la configuración comunitaria de la localidad de Puerto Rico. En este marco conceptual los "Pandinos" y los que decidieron por voluntad propia, vivir en este noble pueblo, adoptan un enfoque político sustentado en las tradiciones que han constituido los pilares del desarrollo de la región y en los procesos adaptativos que durante tres décadas han permitido la fusión de saberes y conocimientos locales que han aportado a la adecuación de procesos locales a los cambiantes escenarios nacionales y oportunidades internacionales.

Bajo el nuevo modelo de gobernanza basado en principios autonómicos, de descentralización política y administrativa implementados por el Estado Plurinacional de Bolivia, se configuran nuevos escenarios para el funcionamiento de los gobiernos municipales, los que adquieren nuevas competencias y responsabilidades, particularmente en lo que hace al desarrollo humano, escenario en el cual las distintas organizaciones que componen la sociedad civil pasan a ser objetivamente actores centrales de la gestión municipal. En este entendido, el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico asume el reto de alcanzar los 13 pilares de la agenda patriótica a través del ejercicio competencial de las nuevas atribuciones autonómicas municipales, diseñando e implementando políticas, normativas y estrategias de desarrollo acordes a las características sociales, ambientales y económicas de la región.

El desafío implica estructurar una adecuada planificación del desarrollo municipal, promoviendo proyectos de gran impacto económico y social que posibiliten el Vivir Bien en el municipio, desde la perspectiva de los pandinos y las poblaciones dispersas como ser en este caso la Localidad de Puerto Rico. Esto implica la práctica de la revolución democrática y cultural iniciada en el eje troncal del país, pero bajo los principios culturales y tradiciones locales acuñados en modelos ancestrales de manejo del ecosistema, mismos que actualmente

son la base del dinamismo e intercambio económicos local, nacional e internacional de Pando en general y del municipio de Puerto Rico en particular.

Dentro de esta visión política cabe resaltar que el entendimiento del vivir bien para los habitantes del municipio de Puerto Rico reside en la aspiración colectiva de convertir a este entorno urbano en una verdadera localidad capital del municipio, que provea a sus habitantes de las condiciones, comodidades y oportunidades propias de todo centro poblado del departamento de Pando, puesto que es una localidad donde fluye la economía local. Esta meta se sustenta en buena medida en un proceso de construcción de identidad local cuya raíz parte de la necesidad de tomar las riendas de la planificación y desarrollo municipal en manos propias e iniciar el mejoramiento de los servicios básicos, de la oferta educativa, de los medios de transporte, de la infraestructura urbana y la implementación de políticas productivas que generen una oferta laboral local para una población migrante permanente.

13.2. Diagnostico situacional de Servicio Municipal de Aseo Urbano.

Para hacer un análisis de los factores intrínsecos y extrínsecos de entorno relacionados al Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, se procede a realizar y describir el siguiente análisis interno y externo.

13.2.1. Análisis Externo

Para el Análisis Externo se utilizó dos herramientas la primera consiste en el análisis PESTEL, un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

13.2.1.1. Análisis PESTEL

Para hacer el análisis PESTEL se describe en 6 factores los cuales son el Factor Político, todas las medidas de la política del Estado, en sus tres niveles, el Factor Económico relacionado a la situación económica del entorno en este caso la Localidad de Puerto Rico. El Factor Social relacionado a las tendencias usos y costumbre de la población, el Factor Tecnológico que

permite analizar el acceso a la tecnología, El Factor Ecológico el impacto ambiental relacionados contexto, el factor Legal que permite describir la legislatura.

A continuación, graficamos en un cuadro el Análisis PEST-EL.

Tabla 1

Análisis PEST-EL

Factores de análisis	Oportunidades	Amenaza
FACTORES POLÍTICO		
Voluntad Política de Autoridad Municipal	X	
Débil Apoyo de las Autoridades Nacionales y Departamentales		X
FACTORES ECONÓMICOS		
Ingresos por Recursos IDH	X	X
Ingresos por Recursos Impuestos Municipales	X	X
Ingresos por Recursos de tasa de Aseo Urbano	X	
Crisis Económica		X
FACTORES SOCIALES		
Familias que viven del Botadero Municipal	X	
Cultura de Limpieza en la localidad de Puerto Rico		X
FACTORES TECNOLÓGICOS		
Acceso de Redes Sociales	X	
Acceso a Internet	X	
FACTORES ECOLÓGICOS		
Protocolos de Bioseguridad de Relleno Sanitario que no se tiene	X	
Impacto ambiental por el recojo inoportuno desecho solidos		X
FACTORES LEGALES		
Ley General de Trabajo	X	X
Ley de 1333 Medio Ambiente	X	

13.2.1.1.1. Factores Políticos

El municipio de Puerto Rico considerada una localidad de flujo comercial e industrial, y las ventajas relacionadas a las políticas de incentivos a los emprendimientos son: que los comunitarios y vecinos de esta localidad deben pagar impuesto al Valor Agregado que implica

el 13% en las operaciones que realiza, de la misma forma existe voluntad política de la autoridad Municipal en hacer cambios fundamentales para mejorar los Servicios de Aseo Urbano, Existe un débil apoyo por las Autoridades Nacionales y Departamentales.

13.2.1.1.2. Factores Económicos

En la actualidad con la crisis económica en la que nos encontramos sumergidos, ha afectado a todos los sectores económicos, el confinamiento de las personas, el distanciamiento social. La delicada situación económica producto de la post pandemia.

Relacionado a los recursos económicos asignados para Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico son muy bajos, teóricamente se puede decir los ingresos que percibe el municipio es aproximadamente de un 40% de recursos de Impuesto Directo de Hidrocarburo, el 40% recursos asignado por impuestos municipales y el 20% por la tasa de aseo urbano que se busca como estrategia que sea descontado por el pago de energía eléctrica.

13.2.1.1.3. Factores Sociales

La cultura de reciclaje y limpieza en la población es muy importante como factor social oportuno, pero también como amenaza la débil cultura de depositar los residuos sólidos en la calle sin dejarlo en los basureros hace que el servicio de aseo urbano sea más frecuente y eso eleva las operaciones del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.

Por otro lado las familias de Puerto Rico deberían de mejorar su económica a través del reciclaje, que es una oportunidad en el relleno sanitario. Generando así fuentes de empleos en este punto.

13.2.1.1.4. Factores Tecnológicos

La nueva tecnología de información y comunicación ha supuesto un importante avance en el sector, posibilitando a las personas hacer campañas de información y concienciación para

mejorar el aseo urbano tanto dentro de las casas como en las vías públicas de la localidad de Puerto Rico en el 100% de sus calles a través del uso de las herramientas como ser las redes sociales que permiten una fácil comunicación con la población y la misma es inmediata con estas redes.

13.2.1.1.5. Factores Ecológicos

Los impactos ecológicos son varios favorables y desfavorables relacionados con el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico. El impacto ambiental fue alto porque el botadero antiguo que se tiene, no recibió tratamiento adecuado, el actual relleno sanitario pretende manejar todas las medidas de seguridad ambiental en la disposición final de residuos sólidos.

El recojo inoportuno de residuos sólidos en las calles o avenidas en la localidad de Puerto Rico puede ocasionar un impacto ambiental.

13.2.1.1.6. Factores Legales

La Ley de Impacto ambiental 1333 que regula el manejo de residuos sólidos y relleno sanitario en cada municipio, de la misma manera la ley municipal 12/2014 de Aseo Urbano son leyes que puede ayudar a la gestión.

13.2.2. Análisis Interno

13.2.2.1. Análisis FODA

El análisis de la matriz FODA describe lo siguiente:

Tabla 2*Análisis Matriz de la Unidad Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico*

Elementos de Análisis	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • 1 oficina Administrativa y un deposito • En proceso nuevo ambiente de disposición final de la basura para la localidad de Puerto Rico. • Se cuenta con depósito. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con infraestructura propia para operaciones • No se cuenta con infraestructura el personal operativo como ser una maestranza u oficina propia. • Deposito inadecuado.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con responsable administrativo: 1 Jefe de Unidad, 4 Operativos, 1 Chofer y 3 Operadores de áreas verdes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente Personal para cubrir todo los barrios de la localidad de Puerto Rico. • Personal operativo inestable.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de Insumos de bioseguridad y ropa de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada cantidad de insumos como bolsa, guantes y otros insumos de bioseguridad, no tienen.
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Vehículo prestado de programas para la Unidad de aseo urbano. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene vehículos compactadores para aseo urbano. • Ausencia de Contenedores de basura urbana en la localidad de Puerto Rico. • Vehículo prestado no cumple con las expectativas de un vehículo para aseo urbano.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene los reglamentos específicos en forma general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos específicos pero no están aprobados por el GAM Puerto Rico y el Consejo Municipal
Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Gestión de residuos sólidos 755 • Decreto Supremo 2954 reglamentación de la Ley 755 • Ley 12/2014 Municipal de Aseo Urbano 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estrategias de promoción y concientización a la población

13.2.2.1.1. Fortalezas

Edificio Administrativo.- Se cuenta con un edificio del Gobierno Municipal, del cual se dispone una oficina el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico para el manejo administrativo.

Botadero final de basura.- Se cuenta con una ubicación del botadero de la localidad de Puerto Rico.

Personal Administrativo y Operativo.- Se cuenta con 1 Jefe responsable del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, 1 chofer, 5 personas operativos de limpieza.

Insumos Necesarios.- Se cuentan con abastecimiento de su de insumos de bioseguridad para realizar las operaciones como bolsa, guantes, insumos de material de escritorio y papelería.

Procedimientos.- Se cuenta con todos los reglamentos específicos pero no están aprobados por el ente central el Gobierno Municipal.

Normas.- Se cuenta con leyes que regulan las operaciones del Servicio de aseo urbano.

13.2.2.1.2. Debilidades

Insuficiente ambiente y los ambientes actuales no son propios. Si bien se cuenta con una oficina en el edificio del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico, no se cuenta con ambientes propios para operaciones ambientes administrativos.

Personal Temporal. El personal operativo es inestable.

Insuficientes Insumos. El insumo para operaciones es limitado por lo cual es insuficiente.

Equipos de Transporte Obsoletos e insuficientes.- El municipio de Puerto Rico nunca compro compactadores, por lo que a la fecha solo se tiene una volqueta prestada el cual cumple precariamente el recojo de residuos sólidos.

Débil Promoción.- La débil promoción hacia la población sobre el manejo de las basuras, su clasificación y de todas las actividades que realiza la Unidad de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico.

13.2.3. Acciones o estrategias seleccionadas

Tabla 3

Cruce de variables análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional que de repuesta las necesidades del Municipio • Edificios Administrados municipales • Personal Administrativo y Operativo. • Equipos en funcionamiento • Norma legislativa reguladora 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente no es propio es prestado • No se cuenta con ambientes para operaciones • Parque automotor obsoleto
Oportunidades	Potencialidades (F O)	Riesgos (D O)
<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad Política de la Autoridad Municipal • Redes Sociales • Nuevo Relleno Sanitario 	<p>Implementar Estrategias de gestión integral de desechos y residuos sólidos aprovechando la voluntad política de las autoridades Municipales.</p> <p>Implementar una estrategia de comunicación aprovechando las redes sociales.</p>	<p>Utilizar las Redes Sociales para mejorar la débil promoción y comunicación con la población.</p> <p>Utilizar la Voluntad Política para fortalecer el parque automotor del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico</p>
Amenazas	Desafíos (F A)	Limitaciones (D A)
<ul style="list-style-type: none"> • Débil apoyo por las Autoridades Nacionales y Departamentales. • Crisis Económica. 	<p>Utilizar la Normativa para evitar el impacto ambiental</p>	<p>Mejorar la débil Promoción en las redes Sociales como estrategia para incrementar la cultura de limpieza en la población.</p>

Fuente: Elaboración propia

13.2.4. Conclusiones de Análisis Interno y Externo

En el Análisis del micro entorno, se puede destacar que el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico cuenta con una estructura orgánica con 2 niveles, con un responsable como Jefe de Unidad y el otro el Operativo, también tiene un vehículo obsoleto (volqueta) prestada de otra Unidad.

En el Análisis Externo, Existe una voluntad política de la autoridad municipal el acceso de la población a las redes sociales como principal herramienta de comunicación para concientizar a las personas sobre la importancia del aseo urbano.

13.3. Objetivos y estrategias

13.3.1. Objetivos

Mejorar la calidad de vida de la población a través de un sistema de gestión eficiente de residuos sólidos para la localidad de Puerto Rico.

13.3.2. Estrategias a implementar

En el marco del diagnóstico se define las siguientes estrategias:

- Implementar Estrategias de gestión integral de desechos y residuos sólidos.
- Implementar una estrategia de comunicación ambiental y de residuos sólidos en redes sociales.
- Implementar el Tratamiento y disposición final de residuos sólidos.

13.3.3. Misión

Brindar con eficiencia y calidad, el servicio de aseo urbano, así como la disposición final de los residuos sólidos a fin de contribuir al mejorar el ambiente y la calidad de vida de los habitantes de la localidad de Puerto Rico.

13.3.4. Visión

Practicar un modelo de gestión que le permitan operar un sistema técnico de aseo urbano, promoviendo la reducción, reutilización y el reciclaje de los residuos sólidos a fin de constituirse en referente departamental y nacional.

13.3.5. Principios y Valores

Los principios y valores siempre deben abarcar en el municipio como tal, debido a que eso fundamenta el funcionamiento de cualquier empresa sea del sector público, por lo tanto el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico, debe basar su funcionamiento en los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** cumplimiento con todas sus obligaciones y compromisos tanto en el ámbito interno como externo.
- **Transparencia:** hacia la localidad, mediante la rendición de cuentas.
- **Congruencia:** actuar correctamente entre lo que se piensa, se dice y lo que se hace.
- **Iniciativa:** mediante la adopción de mecanismos que permitan actuar con ideas innovadoras.
- **Solidaridad:** mediante el fomento del compañerismo entre el personal que conforma la empresa.

- **Respeto:** a las relaciones interpersonales con los usuarios, entre el personal y en las relaciones laborales.
- **Perseverancia:** inculcando al factor humano a ser insistentes y no desmayar en la consecución de objetivos y metas.
- **Concientización:** los funcionarios y el personal de Aseo Urbano deben estar conscientes de la importancia de su actividad, para poder trasmitirla a la ciudadanía.

13.4. Diseño del plan

Acciones Estratégicas gestión Integral de residuos solidos

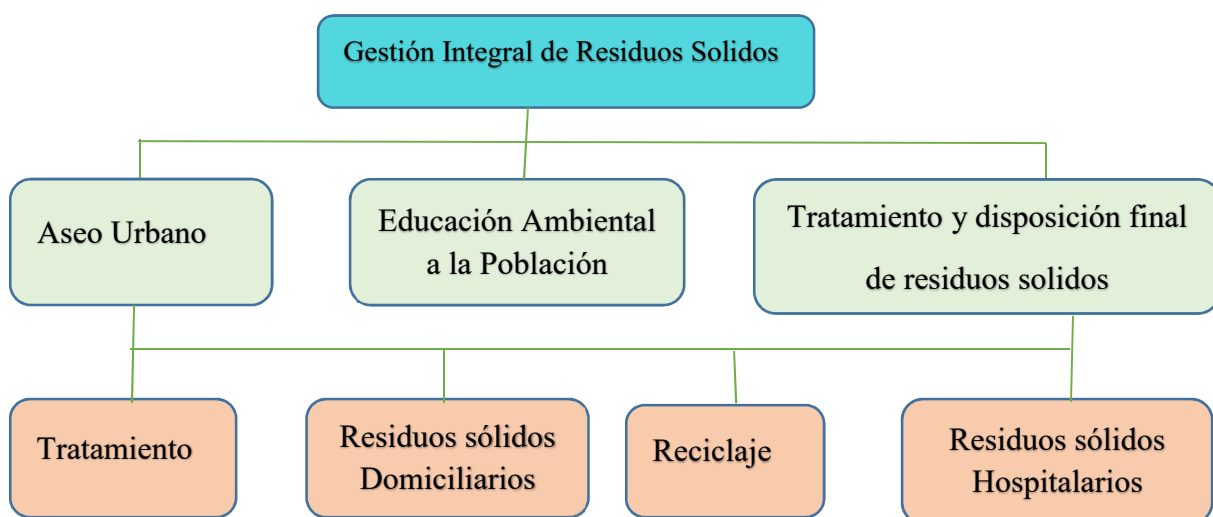


Figura 2 Esquema de Gestión integral de residuos sólidos de Puerto Rico

Gestión Integral de Residuos Sólidos

La Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS) en el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico, se ejecutara desde la gestión 2023, que permitirá una mejor clasificación de residuos sólidos, con el propósito de reducir el volumen para su disposición final en rellenos sanitarios, disminuyendo consecuentemente la emisión de gases de efecto invernadero por

procesos de descomposición de residuos, principalmente residuos orgánicos. En la gestión 2015, se promulga la Ley Nacional N° 755 de Gestión Integral de Residuos sólidos establece la política general de la gestión integral de los residuos sólidos, priorizando la prevención para la reducción de su generación, aprovechamiento y disposición final sanitaria y ambientalmente segura, marco legal que respalda y ampara las acciones ya desarrolladas por la gestión municipal.

El desarrollo de estos proyectos ha generado información y experiencia en la gestión operativa de residuos que permite que actualmente el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico pueda ampliar estos proyectos a través del sistema de aseo urbano que incorpora la corresponsabilidad del ciudadano en la separación en origen, recolección diferenciada, fortalecimiento de recicladores de base, iniciativas privadas, promoviendo el tratamiento de los residuos reciclables.

Estas son acciones de mitigación del cambio climático en el conglomerado urbano que además disminuirán las probabilidades de contaminación de cuerpos de agua, suelos, entre otros, sin descuidar los sistemas de vida de los ríos Manuripi, Tahuamanu y Orthon también se debe fortalecer la gestión de residuos para conservar los recursos naturales. Las acciones estratégicas a ser desarrolladas en este programa se describen para el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico en la siguiente tabla:

Tabla 4

Acciones Estratégicas del Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico

Acción Estratégica	Descripción	Indicador de Impacto
Implementación de Proyectos de gestión integral de residuos sólidos	Implementación de Nuevo modelo de aseo urbano que se incorpora a la gestión operativa de residuos sólidos.	2000 Toneladas de residuos sólidos inorgánicos son aprovechados
	Programa de Educación Ambiental	1500 Toneladas de residuos
	Tratamiento final de residuos sólidos en el relleno sanitario según Licencia Ambiental.	Orgánicos son recolectados y tratados.

13.4.1. Identificación de pilares, metas, resultados y acciones

La articulación con la planificación nacional plasmada en el Plan de Desarrollo Económico y Social 2022 a 2025 se la describe en la siguiente figura:

9	Pilar	Soberanía Ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra
9.8	Meta	Aire Puro, ríos sin contaminación y procesamiento de residuos sólidos y líquidos
276	Resultado	Al menos 80 Municipios implementan su gestión integral de residuos sólidos
9.8.5.1	Acciones del PDES	Implementación de sitios adecuados de disposición final de residuos sólidos no aprovechables y cierre técnico y saneamiento de botadores
0	Acción de Mediano Plazo PTDI	Puerto Rico te quiero Limpia
1	Acción 1	Programa de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios y Hospitalarios
2	Acción 2	Programa de Educación ambiental
3	Acción 3	Programa de Tratamiento y disposición final de residuos sólidos

Figura 3 Articulación con los pilares, metas y resultados

El Pilar 9 del PDES 2021 2025 que es Soberanía Ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra, la meta 8 Aire Puro, ríos sin contaminación y procesamiento de residuos sólidos y líquidos y el resultado 276 Al menos 80 Municipios implementan su gestión integral de residuos sólidos, las acción del PDES Implementación de sitios adecuados de disposición final de residuos sólidos no aprovechables y cierre técnico y saneamiento de botadores la Acción de mediano plazo del gobierno municipal de Puerto Rico; Puerto Rico te quiero Limpia y las tres acciones articuladas a los planes territoriales nacionales y municipales. Ver anexo 2: Instrumentos de análisis FODA y PEST-EL.

13.4.2. Programación de acciones por resultado

La planificación de las acciones en un quinquenio se describe en la siguiente figura:

9	Pilar	Soberanía Ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra				
9.8	Meta	Aire Puro, ríos sin contaminación y procesamiento de residuos sólidos y líquidos				
276	Resultado	Al menos 80 Municipios implementan su gestión integral de residuos solidos				
9.8.5.1	Acciones del PDES	Implementación de sitios adecuados de disposición final de residuos sólidos no aprovechables y cierre técnico y saneamiento de botadores				
Código	Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Programa de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios y Hospitalarios	2.382 Toneladas métricas recolectadas	2.775 Toneladas métricas recolectadas	3.280 Toneladas métricas recolectadas	3.818 Toneladas métricas recolectadas	4.391 Toneladas métricas recolectadas
2	Programa de Educación ambiental	3.800 personas reciben información	4.000 personas reciben información	4.200 personas reciben información	7.160 personas reciben información	8.024 personas reciben información
3	Programa de Tratamiento y disposición final de residuos solidos	2.382 Toneladas métricas Compactada en celdas	2.775 Toneladas métricas Compactada en celdas	3.280 Toneladas métricas Compactada en celdas	3.818 Toneladas métricas Compactada en celdas	4.391 Toneladas métricas Compactada en celdas

Figura 4 Acciones y resultados

La planificación de las acciones en un quinquenio se describe con la primera acción donde comienza con 2.382 Toneladas de basura, va creciendo en función a la tasa de crecimiento poblacional hasta llegar a 4,391, de la misma manera la acción 2 que es programa de educación ambiental, tiene una meta inicial de 2.300 personas en el primer años hasta llegar a 8.024 personas que reciben información sobre educación ambiental. Relacionado con el Programa de Tratamiento y disposición final se iguala en función a las misma proporción que se recoge los residuos sólidos se va almacenando en el relleno sanitario. Ver anexo 7.

13.4.3. Roles de actores

La inclusión de los actores en proceso de planificación es importante entre ellos describimos en la siguiente figura:

9	Pilar	Soberanía Ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra				
9.8	Meta	Aire Puro, ríos sin contaminación y procesamiento de residuos sólidos y líquidos				
276	Resultado	Al menos 80 Municipios implementan su gestión integral de residuos sólidos				
9.8.5.1	Acciones del PDES	Implementación de sitios adecuados de disposición final de residuos sólidos no aprovechables y cierre técnico y saneamiento de botadores				
Código	Acciones	Universidades	Sector Privado	Organizaciones Comunicarías	Organizaciones Sociales Cooperativas	Otros Actores
1	Programa de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios y Hospitalarios					La Población de municipio participa en las campañas de recolección y reciclaje, cumpliendo los horario de recojo de residuos sólidos
2	Programa de Educación ambiental					
3	Programa de Tratamiento y disposición final de residuos sólidos					

Figura 5 Rol de los Actores

El actor principal es la población en las 3 acciones tanto en el aseo urbano como también en el programa de educación ambiental y relleno sanitario, es importante que la población participe en las campañas de recolección de residuos sólidos.

13.4.4. Articulación competencial

Es importante la descripción de las competencias en las acciones enmarcadas en la constitución política del estado y la Ley Marco de Autonomías.

9	Pilar	Soberanía Ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra				
9.8	Meta	Aire Puro, ríos sin contaminación y procesamiento de residuos sólidos y líquidos				
276	Resultado	Al menos 80 Municipios implementan su gestión integral de residuos sólidos				
9.8.5.1	Acciones del PDES	Implementación de sitios adecuados de disposición final de residuos sólidos no aprovechables y cierre técnico y saneamiento de botadores				
Código	Acciones	Nivel Central	GAD	GAM	GAR4	GIOC
1	Programa de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios y Hospitalarios	CR: Formular el régimen y las políticas para el tratamiento de residuos sólidos, industriales y tóxicos. (Ley Nro. 31 Art.88.IV. Nro.1. inc. a)	CR: Reglamentar y ejecutar, en su jurisdicción, el régimen y las políticas de residuos sólidos, industriales y tóxicos aprobadas por el nivel central del Estado. . (Ley Nro. 31 Art.88.IV. Nro.2 inc. a)	CR: Reglamentar y ejecutar el régimen y las políticas de residuos sólidos, industriales y tóxicos, en su jurisdicción. . (Ley Nro. 31 Art.88.IV. Nro.3)	No Aplica	No Aplica
2	Programa de Educación ambiental					
3	Programa de Tratamiento y disposición final de residuos sólidos					

Figura 6 Articulación Competencial

De acuerdo a la ley 777 (Sistema de Planificación Integral Estratégica), 5 Son los niveles territoriales del estado, el nivel central que se encarga de formular y aprobadas políticas para el tratamiento de residuos sólidos, a nivel departamental ejecutan las leyes emanada por la

nacional, y a nivel departamental se pueden implementar leyes que fortalezcan el manejo de residuos sólidos, así como lo realizaron el 2014 con la ley municipal 12 de aseo urbano que regula.

13.4.5. Elaboración del presupuesto plurianual quinquenal

Cada acción en un periodo de 5 años tiene un presupuesto el cual detallamos en la siguiente figura: Ver anexo 8.

9	Pilar	Soberanía Ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra				
9.8	Meta	Aire Puro, ríos sin contaminación y procesamiento de residuos sólidos y líquidos				
276	Resultado	Al menos 80 Municipios implementan su gestión integral de residuos solidos				
9.8.5.1	Acciones del PDES	Implementación de sitios adecuados de disposición final de residuos sólidos no aprovechables y cierre técnico y saneamiento de botadores				
Código	Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Programa de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios y Hospitalarios	381.870,40	381.870,40	814.042,01	866.954,74	923.306,80
2	Programa de Educación ambiental	7.980,00	1.440,00	6.780,00	1.440,00	1.440,00
3	Programa de Tratamiento y disposición final de residuos solidos	146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00

Figura 7. Presupuesto Quinquenal

El programa de gestión de residuos sólidos es el que más presupuesto requerirá con una inversión de Bs. 381.870,40 hasta llegar a Bs. 923.306,80 como se puede observar el crecimiento de la inversión es que desde el año 3 se tercerizara aseo urbano para mayor eficiencia. Ver anexo 8.

14. PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

El presupuesto del Plan estratégico del Servicio Municipal de Aseo urbano se describe en la siguiente tabla:

Tabla 5 Presupuesto del Proyecto

Cód	Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1	Programa de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios y Hospitalarios	381.870,40	381.870,40	814.042,01	866.954,74	923.306,80	3.368.044,36
2	Programa de Educación ambiental	7.980,00	1.440,00	6.780,00	1.440,00	1.440,00	19.080,00
3	Programa de Tratamiento y disposición final de residuos solidos	146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00	730.000,00
Total		535.850,40	529.310,40	966.822,01	1.014.394,74	1.070.746,80	4.117.124,36

En la tabla se describe los tres programas que financiaran el Plan Estratégico para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico que suman un total de Bs, 4.117.124,36 de los cuales el 81,8% que es 3.368.044,36es para Aseo Urbano. El 0,5% corresponde al Programa de Educación ambiental que es Bs. 19.080,00; con el 17,7% se tiene al Programa de Tratamiento y disposición final de residuos sólidos por Bs. 730.000,00.

15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Las actividades micros del proyecto de grado se la tiene en el siguiente cronograma gant:

Tabla 6. Cronograma de seguimiento de elaboración del proyecto

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4				
Levantamiento de información	X	X										
Elaboración de matriz FODA			X	X	X							
Formulación de objetivos						X	X					
Cuantificar la inversión y costo requerido								X	X	X	X	
Formular la propuesta del plan estratégico								X	X	X		
Documento borrador para revisión											X	
Documento final para aprobación												X

Nota: Los meses están ordenados en cuatro semanas

El cronograma descrito por meses se puede evidenciar que tiene un proceso secuencial para el cumplimiento del mismo.

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

16.1. Conclusiones

- Se realizó un diagnóstico interno y externo de la Unidad Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico donde resalta que se tiene una estructura orgánica que no satisface la demanda de recojo de residuos sólidos, con 1 vehículo (Volqueta) prestado y aproximadamente 8 personas que trabajan entre administrativos y operativos.
- En el marco de la Ley 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado se elaboró el Plan Estratégico para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico donde se destaca la política Municipal “Puerto Rico te quiero Limpia” tomando en cuenta 3 componentes, el primero aseo urbano, el segundo educación ambiental y el tercero relleno sanitario.
- Los tres programas que financiarán el Plan Estratégico para el Servicio Municipal de Aseo Urbano de la localidad de Puerto Rico suman un total de Bs. 4.035.293,20 de los cuales el 81,4% que es 3.286.213,20 es para Aseo Urbano plasmados en 5 años.

16.2. Recomendaciones

Se recomienda al Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico lo siguiente:

- Generar mecanismos de control e indicadores necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas, que permitan el correcto funcionamiento.
- Preparar a la población hacia el cambio de hábitos mediante campañas de sensibilización y educación que incentiven el cuidado del medio ambiente, para que los habitantes sean capaces de realizar la separación de sus residuos sólidos domiciliarios en sus hogares.
- La asignación de los recursos debe estar claramente establecida para que se puedan llevar a cabo proyectos de estas magnitudes. Ya es conocido que se debe contar con personal especializado y mano de obra constantemente capacitada.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador Posadas, F. J. (2016). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. México: Gestipolis.
- Asamblea Legislativa Plurinacional. (2016). *Ley 777 Sistema de Planificación Integrada del Estado*. La Paz: Gaceta.
- Bojórquez Zapata, M. I. (2013). Planeación Estratégica Un Pilar en la Gestión Empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 4-19.
- Céspedes, J. (2008). *Metodología de la Investigación*. UTO.
- Ciriza Ariztegui, L. (12 de Septiembre de 2017). *Claves para Elaborar un Buen Plan Estratégico Paso a Paso*. Obtenido de <https://anec.es>: <https://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/>
- Coca Carasila, M. (2006). El concepto de Marketing: Pasado y presente. *Departamento de Administración, Economía y Finanzas*, 41-72.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Estado Plurinacional de Bolivia. (2016). *Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes Estratégicos Institucionales Para Vivir Bien*. La Paz: Gaceta.
- Fundación Interarts. (2012). *Guía de Planificación Estratégica*. México: Interart.
- Hernández Gómez, S. (2017). *Acciones estratégicas*. El Salvador: Plan Regional de Guatemala.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico DF: McGRAW-HILL.
- Huallpara Soliz, J. R. (2016). *Bases estructurales para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI) para la Universidad Indígena que coadyuve el vivir bien*. La Paz: UMSA.
- Janampa Hermitaño, L. L. (2018). *El planeamiento estratégico institucional y su relación con la calidad de gestión de la municipalidad provincial de Oyon, periodo 2018*. Oyon: UMSA.
- López Estrada, R. E., & Deslauriers, J. P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen61*, 1-17.

- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica*. Catalonia: UPC.
- Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo. (2019). *Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional*. Dominicana: Gaceta.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Directrices de Formulación Presupuestaria*. La Paz: Gaceta.
- Ministerio de Planificación del Desarrollo. (2021). *Aportes a la Planificación Integral para el Estado para el Ciclo 2021 - 2025*. La Paz: Gaceta.
- Moscoso Zamora, V. H. (2013). *Gerencia académica y desarrollo institucional del instituto tecnológico ESCA y propuesta de un plan estratégico con fines de autoevaluación*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Nina Chiri, E. M., & Guarachi Tancara , D. (2015). *Plan Estratégico Institucional para mejorar la gestión administrativa del IICCA 2016 – 2021*. La Paz: UMSA.
- OLASAM. (2020). *Guía para la elaboración del Plan de Contingencia*. Madrid: Vasco.
- Orozco, R. (22 de Diciembre de 2020). *Tableros de control ¿qué son? ¿cómo diseñarlos? ¿dónde usarlos?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com>: <https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay. (2020). *La Planificación Estratégica*. Montevideo: PE.
- Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Rev. esc.adm.neg*, 180-199.
- Roncancio, G. (11 de Mayo de 2018). *Qué es un Plan Estratégico Institucional, uso en Administración Pública*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com>: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-plan-estrategico-institucional-su-uso-en-la-administracion-publica>
- Ruiz, J., & Silva, N. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13-24.

Sánchez Galán, J. (30 de Junio de 2016). *Plan estratégico*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Véliz, P. L. (2014). Evolución histórica y perspectivas futuras de la Medicina Intensiva y Emergencia como especialidad en Cuba. *Educación Médica Superior*.

ANEXOS

Anexo 1 Guía de Entrevista

1. ¿Cuál es su nombre y su cargo que desempeña en la institución?
2. ¿Cuál es su profesión actualmente?
3. ¿Cuánto tiempo trabaja en Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la unidad Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?
5. ¿Cuáles son los aspectos administrativos que destaca de Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?
6. ¿Conoce el presupuesto anual de su Unidad o Servicio de Aseo Urbano?
7. ¿Cuáles son los barrios que cubre Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?
8. ¿Cuáles son los vehículos que tiene el Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?
9. ¿Conoce la Ley 777 (Sistema de Planificación Integral Estratégico)
10. ¿Conoce el PTDI del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico?

Anexo 2 Guía para Trabajo en Grupos Focales

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS

ELEMENTO DE ANÁLISIS: BRINDAR SERVICIO ASEA URBANO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFRAESTRUCTURA		
RECURSOS HUMANOS		
INSUMOS		
EQUIPAMIENTO		
PROCEDIMIENTOS		
NORMAS		

FACTORES EXTERNOS

ELEMENTO DE ANÁLISIS: BRINDAR SERVICIO ASEA URBANO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO		
ECONÓMICO		
SOCIAL		
TECNOLÓGICO		
ECOLÓGICO		
LEGAL		

Anexo 3 Imágenes de Intervención



VEHICULO BASURERO



ACOMODO DE RESIDUOS



RECOJO DE RESIDUOS

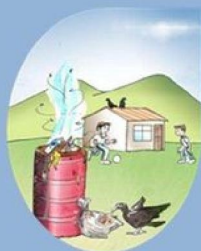
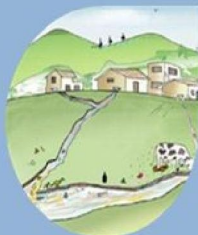


2BIOSEGURIDAD



1INFRAESTRUCTURA

Cartilla 1



**Disposición adecuada
de residuos sólidos**

Anexo 5 Cartillas de Información relleno sanitario

¿Cómo está compuesta la basura en Las Pirecas?

Categoría	Porcentaje
Vegetales (Hojarasca de eucalipto)	19%
Plástico	19%
Papel / cartón	17%
Tierra	17%
Material Inerte (cenizas)	13%
Madera	10%
Sobras	5%

¿Qué son los residuos sólidos?

Es lo que comúnmente llamamos "basura"; es decir, todo aquello que ya no nos sirve y que necesitamos eliminar.

Todas las personas producimos basura, como resultado de nuestras actividades diarias.

La basura puede clasificarse en: **orgánica, inorgánica y desechos peligrosos.**

Los Residuos Sólidos y la Salud de las Familias de Las Pirecas - Frias

CARTILLA INFORMATIVA Nº 1

¿Cómo afectan los residuos?

- Contaminan el medio ambiente: suelo, agua, y aire.
- Generan malos olores.
- Malogra el paisaje.
- Pone en peligro la salud humana y la de los animales.

"Debemos empezar a separar la basura en nuestras viviendas".

La Mancomunidad Municipal de la Subcuenca del Río Chigüilico (MANCCHI) está conformada por los distritos de Frijas, Sagillica, Las Lomas y Lancocha.

"La basura puede contaminar las aguas superficiales o subterráneas".

Ejecutado por:

Programa: Implementación de Servicios de Agua, Saneamiento, Manejo de Residuos Sólidos y Afloramiento Hídrico en la Mancomunidad Municipal de la Subcuenca del Río Chigüilico.

Co-financiado por:

Los Residuos Sólidos y la Salud de las Familias de Las Pirecas - Frias

CARTILLA INFORMATIVA Nº 1

Anexo 6: Matriz de evaluación de entrevista

Preguntas de entrevista	Respuesta
¿Cuál es su nombre y su cargo que desempeña en la institución?	
¿Cuál es su profesión actualmente?	
¿Cuánto tiempo trabaja en Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?	
¿Cuáles son los principales problemas que tiene la unidad Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?	
¿Cuáles son los aspectos administrativos que destaca de Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?	
¿Conoce el presupuesto anual de su Unidad o Servicio de Aseo Urbano?	
¿Cuáles son los barrios que cubre Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?	
¿Cuáles son los vehículos que tiene el Servicio Municipal de Aseo Urbano de Puerto Rico?	
¿Conoce la Ley 777 (Sistema de Planificación Integral Estratégico)	
¿Conoce el PTDI del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico?	

Anexo 7: Calculo de toneladas de basura

Según la publicación What a Waste 2.0 del Banco Mundial, una persona genera, en promedio, 1,11 kilos de basura al día. Eso quiere decir que una familia de cinco personas podría llegar a generar hasta 1,6 toneladas en un año.

Detalle	Cantidad de basura
1 persona	1,11 kilos
1 familia (5 personas)	1,6 toneladas/año
2382 Familias (Puerto Rico)	2.382 toneladas/año

Para ajuste de cálculos se estimara esos valores para el Plan como año 1 y se debe de proyectar para el año 5 con una tasa de crecimiento de 1,6 (Censo 2012).

Anexo 8: Detalle de cálculos de proyecciones de gasto

Calculo del Programa de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios y Hospitalarios (basura)

Presupuesto	Parcial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios personal de Aseo Urbano (Municipio Puerto Rico)		234.000,00	234.000,00	234.000,00	260.400,00	260.400,00
* Jefe de Unidad administrativa (Salario mes 2.600 Bs.)	33.800,00					
* Personal operativo (7 personas operativas) Salario mensual	200.200,00					
* Chofer	26.400,00					
Herramientas (global)		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
* Palas, rastrillos, carretillas, otros	15.000,00					
Equipos de bioseguridad		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
* Cubre bocas, guantes, cascos, otros	25.000,00					
Combustible		105.724,00	105.724,00	105.724,00	105.724,00	105.724,00
* Gasolina	103.224,00					
* Aceite	2.500,00					
Otros gastos administrativos		2.146,40	2.146,40	2.146,40	2.146,40	5.498,50
Vehiculos				432.171,61	446.084,30	446.084,30
* Camión basurero (pago de 1 camión a plazos por 3 años)	432.171,61					
Dotación de contenedores						16.000,00
* 20 Contenedores para población de Puerto Rico	16.000,00					
Mantenimiento de vehiculo						49.600,00
* Mantenimiento y reparaciones	25.000,00					
* Repuestos (Global)	12.600,00				12.600,00	
* Llantas	12.000,00					
Totales		381.870,40	381.870,40	814.042,01	866.954,70	923.306,80

Calculo del Programa de Educación ambiental

Presupuesto	Parcial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Elaboración de material de publicidad		7.980,00		5.340,00		
* Afiches	4.500,00					
* Banners	2.500,00					
* Videos y jingles radiales	980,00					
Publicidad			1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
* Contrato con canales: pases	1.440,00					
Totales		7.980,00	1.440,00	6.780,00	1.440,00	1.440,00

Programa de Tratamiento y disposición final de residuos sólidos (basura)

Presupuesto	Parcial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa de tratamiento		146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00
* Combustible	40.000,00					
* Contrato de maquinaria	60.000,00					
* Contrato de recurso humano	46.000,00					
Totales		146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00	146.000,00

Anexo 9: Grupos focales

Páginas web revisadas:

<http://pmi-del.cebem.org/wp-content/uploads/2017/09/PLAN-TERRITORIAL-DE-DESARROLLO-INTEGRAL-PTDI-CABEZAS-2016-2020-ABRIL.pdf>

DEPARTAMENTO DE PANDO
PROVINCIA MANURIPI
PRIMERA SECCION



**GOBIERNO MUNICIPAL
PUERTO RICO**

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

PROYECTO DE DESARROLLO DE COMUNIDADES RURALES (PDCR)

HERENCIA Interdisciplinaria para el Desarrollo Sostenible

NOVIEMBRE 1998

<http://vpc.planificacion.gob.bo> > 09_PANDO > 0... PDF

090201 Puerto Rico.pdf

POM-PDO-04/IJ. DEPARTAMENTO DE PANDO. PROVINCIA MANURIPI. PRIMERA SECCION.
PLAN DE. GOBIERNO MUNICIPAL. **PUERTO RICO**. A. Palta pagina. POPULAR Y FORTALE.
108 páginas

Visitaste esta página el 07-11-22.

Otras personas también buscaron ×

[bandera de puerto rico pando](#)

<https://docplayer.es> > 176908455-Gobierno-autonomo-... ▼

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PUERTO RICO I ...

MARCO LEGAL 2.1 BASE LEGAL DE CREACION El Municipio de Puerto Rico fue creado ...
Umbral Moderada Indigente Marginal Puerto Rico , FUENTE: **PTDI Puerto Rico**.