



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PEI

2019 - 2023

Tabla de contenido

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	5
1.1 Presentación:	5
1.2 Marco constitucional y legal:	6
2.3 Reseña Histórica de la Provincia	6
2.4 Competencias, Funciones y Procesos de la Institución	9
2.4.1 Competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.....	9
2.4.2 Funciones	10
2.4.3 Procesos de la Institución:.....	11
2.5 Diagnóstico de la situación institucional.	13
2.5.1 Estructura Organizacional	13
2.5.2 Talento Humano	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15
3.1 Análisis de Contexto	15
3.1.1 Político.....	15
3.1.2 Económico.	16
3.1.3 Social.	16

3.1.4	Tecnológico.	16
3.2	FODA Institucional.....	37
3.2.1	Análisis Interno:.....	37
3.2.2	Análisis Externo:	40
CAPÍTULO III: ELEMENTOS ORIENTADORES		41
4.1	Misión	41
4.2	Visión	42
4.3	Principios y Valores.....	42
4.3.1	Principios:.....	42
4.3.2	Valores:	43
4.3.3	Líneas Estratégicas.....	43
CAPÍTULO IV: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES		44
5.1	Objetivos Estratégicos Institucionales	44
5.2	Mapa estratégico.....	47
CAPÍTULO V: DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS		49
6.1	Identificación líneas estratégicas de Programas y Proyectos	49
6.2	Modelo de Gestión Institucional para la Implementación del PDYOT	50
7	ACRÓNIMOS:	51
8	Anexo 1. Fotografías: FODA, definición de objetivos estratégicos, metas e indicadores de gestión.	
	52	

1 CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1 Presentación:

El Plan Estratégico Institucional (P.E.I.), es una herramienta técnica que ayudará a tomar decisiones actuales pensando en el futuro y optimizar los procesos en la entrega de bienes y servicios de competencia, funciones y atribuciones del GADPC; se constituirá en la hoja de ruta y herramienta clave de su desarrollo que permitirá ubicar ejes de cambio, estrategias y construcción de gobernanza, y lograr el fortalecimiento de la gestión, mejora progresiva de la eficiencia administrativa, la planificación, la ejecución, el monitoreo y el control, así como incrementar los niveles de coordinación y corresponsabilidad institucional; en definitiva lo que buscamos es asegurar la gestión eficaz y productiva de la organización y un cambio en la cultura institucional, para que las y los servidores sumen fuerzas hacia la reducción de inequidades sociales, pobreza y exclusión, reflejado en el cumplimiento de las metas provinciales de desarrollo, que constan en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cotopaxi 2025.

El P.E.I. se sustenta en los criterios técnicos de la planificación estratégica y se fundamenta en la Normativa Legal que rige a las instituciones del Estado. Dentro de las competencias exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi de acuerdo a lo que se establece en el TÍTULO VI, Capítulo Segundo, Art.279 de la Constitución de la República, en concordancia con el “literal a” del artículo 42 del COOTAD, dispone que es competencia de los gobiernos provinciales: Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad.

Está alineado a las acciones de desarrollo contempladas en el PDYOT Cotopaxi 2025, y demás instrumentos de planificación que norman el funcionamiento del GAD Provincial, entre ellos mencionamos el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Competencias, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Servicio Público, Ley de Participación Ciudadana y Control Social, Ordenanzas provinciales, además de las recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado.

1.2 Marco constitucional y legal:

La Constitución de la República del Ecuador. - Posiciona la planificación del desarrollo como un deber del Estado, para la consecución del Buen Vivir. Art.1; y a las políticas públicas, como medios para lograr los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (Artículos 280 y 293).

El Ecuador es un Estado Constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural, plurinacional y laico. Art. 3.

Es deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir. Art. 11.2

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), puntualiza en el Artículo 151.- Fortalecimiento institucional.- Con el objetivo de generar condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación intergubernamental y transparencia; se desarrollará de manera paralela y permanente un proceso de fortalecimiento institucional, a través de planes de fortalecimiento, asistencia técnica, capacitación y formación, en áreas como planificación, finanzas públicas, gestión de servicios públicos, tecnología, entre otras.

Estas razones motivaron para que esta administración 2014-2019 actualice el Plan Estratégico Institucional a fin de fortalecer en las y los servidores públicos el sentimiento de pertenencia, sentido de misión y ser parte activa de un liderazgo y quehacer colectivo de la gestión pública y proyectarla al futuro adecuándose a los cambios y demandas en procura de entregar bienes y servicios de calidad y con calidez.

1.3 Reseña Histórica de la Provincia

Decisiones de la Convención Nacional y del Ejecutivo, entre 1851 y 1938.

26 de febrero de 1851:

Primera discusión del Proyecto de Decreto de creación de la provincia de Cotopaxi en la Convención Nacional.

01 de marzo de 1851:

Segunda discusión del Proyecto de Decreto de creación de la provincia de Cotopaxi en la Convención Nacional.

06 de marzo de 1851:

Tercera discusión del Proyecto de Decreto de creación de la provincia de Cotopaxi, en la Convención Nacional.

14 de marzo de 1851:

Dictamen de la Comisión del Consejo de Estado mediante el cual recomienda al Ejecutivo objete el proyecto.

17 de marzo de 1851:

El Presidente Diego Noboa, acoge el pronunciamiento elaborado por la Comisión del Consejo de Estado y objeta el proyecto.

18 de marzo de 1851:

Los secretarios Antonio Mata y José Subía certifican con juramento la insistencia de la Convención Nacional en el decreto de creación de la provincia de Cotopaxi.

26 de marzo de 1851:

El Presidente Diego Noboa pone el Ejecútese al decreto de creación de la provincia de Cotopaxi.

01 de abril de 1851:

Publicación del Decreto No. 354, en el periódico oficial “El Nacional”, en donde consta en la página 7424, la creación de la provincia de Cotopaxi.

09 de octubre de 1851:

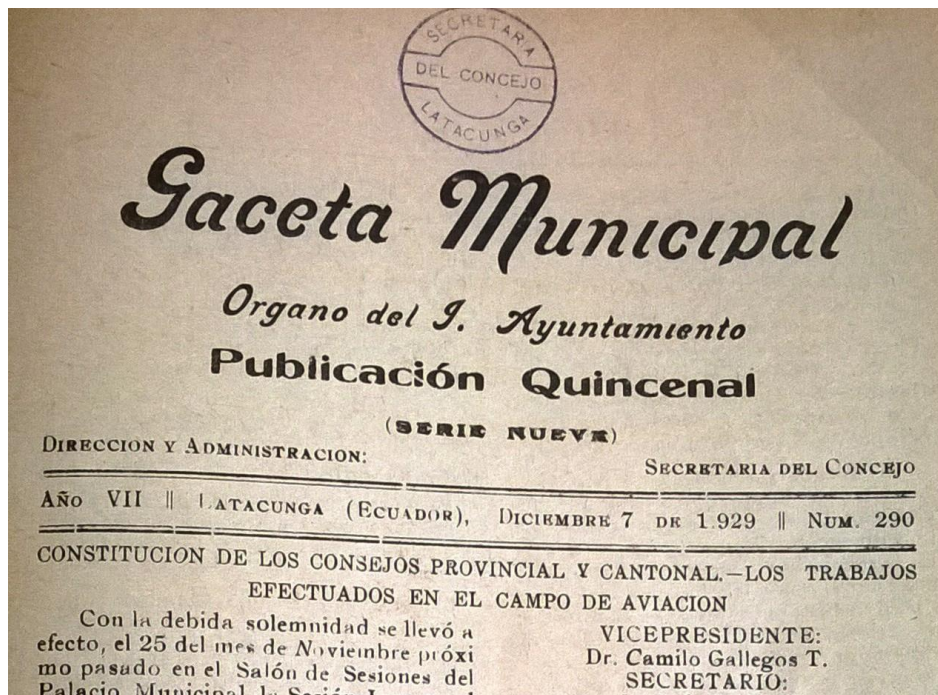
Mediante Decreto Supremo el Gral. José María Urbina, cambia de nombre a la provincia de Cotopaxi por el de provincia de León.

31 de mayo de 1938:

Mediante Decreto No. 167, publicado en el Registro Oficial No. 179 de 02 de junio de 1938, el Gral. Alberto Enríquez Gallo, cambia de nombre a la provincia de León por el de provincia de Cotopaxi.

25 de noviembre de 1929

Acta de constitución del Consejo Provincial publicada en la “Gaceta Municipal” de 07 de diciembre de 1929, Número 290



(Copia textual del documento)

Con la debida solemnidad se llevó a efecto, el 25 del mes de noviembre próximo pasado en el Salón de Sesiones del Palacio Municipal, la Sesión Inaugural del nuevo Organismo político – administrativo, creado por la Asamblea última. Conforme con lo que dispone la Ley del Ramo, presidió la sesión, el señor Gobernador de la Provincia, don Gustavo M. Iturralde P. Concurrieron los señores Dr. Pompeyo Hidalgo, Dr. Camilo Gallegos T., Dr. Enrique Iturralde, don Alejandro Maldonado T., y don Wenceslao Vascones, elegidos Consejeros Provinciales de León, por el pueblo, en las elecciones de octubre próximo pasado. Asistieron, también, el señor Presidente del Concejo doctor Nicolás Augusto Maldonado; el señor Vicepresidente, don Rafael María Miño; los Concejales: doctor Byron Subía, don Víctor B. Ruiz, doctor Néstor Terán C., don Agustín Albán, don César León V; el señor Rector del Colegio

Vicente León, doctor Marco T. Varea Q., y distinguidos Profesores de dicho Establecimiento; el señor Director de Estudios de la Provincia, doctor Luis Aníbal Vega, don Jorge Salvador Donoso, Gerente de Alcoholes de la Provincia y muchas otras Autoridades superiores y personalidades de viso político y social del lugar.

1.4 Competencias, Funciones y Procesos de la Institución

1.4.1 Competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.

Según el COOTAD Artículo 42.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado provincial. Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas;
- c) Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional y los demás gobiernos autónomos descentralizados, obras en cuencas y micro cuencas;
- d) La gestión ambiental provincial;
- e) Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego de acuerdo con la Constitución y la ley;
- f) Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias; y,
- g) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

El GADPC ha asumido como parte de su gestión la promoción del desarrollo sustentable del territorio y el desarrollo del ser humano y acceso al Sumak Kawsay para lo cual en el ejercicio de sus competencias preparó en forma participativa el PDYOT, documento que está articulado con el Plan Nacional de Desarrollo, planes regionales, cantonales y parroquiales, e implementa el mismo a través

de planificaciones plurianuales, anuales (POA) para fortalecer paulatinamente las capacidades del territorio en el fomento de las actividades productivas agropecuarias y artesanales, la vialidad rural, la gestión ambiental y el riego, acciones todas estas enfocadas en el ser humano para lograr el desarrollo pleno e integral.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi vive la interculturalidad, vista como la superación de prejuicios y en donde exista una convivencia armónica e intercambio entre las personas de las diferentes culturas, en forma equitativa y en condiciones de igualdad que generan aprendizajes, sinergias y resiliencia, por encima de su diferencias culturales y sociales; y promueve el ejercicio de derechos de la ciudadanía que se evidencia en la creación permanente de espacios para la participación, control social y rendición de cuentas, protección integral para los grupos de atención prioritaria, fortalecimiento de acciones para garantizar la seguridad y soberanía alimentaria, así como liderar la gestión de riesgos a nivel provincial, con actividades formativas y de promoción como parte de un proceso integral de protección; por estas razones, entre otras cosas este plan busca sensibilizar al personal para la transversalización de la gestión de riesgos en la planificación y ejecución de las actividades que desarrolla el GADPC.

1.4.2 Funciones

Según el COOTAD Artículo 41.- Funciones. - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado provincial las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- d) Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada

con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y, en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así como las de vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;

g) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias;

h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia;

i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquiales rurales;

j) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,

k) Las demás establecidas en la Ley.

1.4.3 Procesos de la Institución:

Como acciones complementarias a la normativa constitucional y legal, el GADPC apoya la administración en un documento interno denominado **Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos aprobado el 21 de septiembre del 2015**, reformado el 02 de enero del 2018 del cual citamos varios artículos: (*)

Art. 2. Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi. - Las tareas y actividades que se desarrollan en la Institución constituyen parte de los procesos para la generación de productos y servicios, cuyos resultados intermedios y finales responden a la demanda ciudadana.

Los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, normas, procedimientos, planes estratégicos, ordenanzas, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y directrices para el buen desempeño de la gestión institucional.

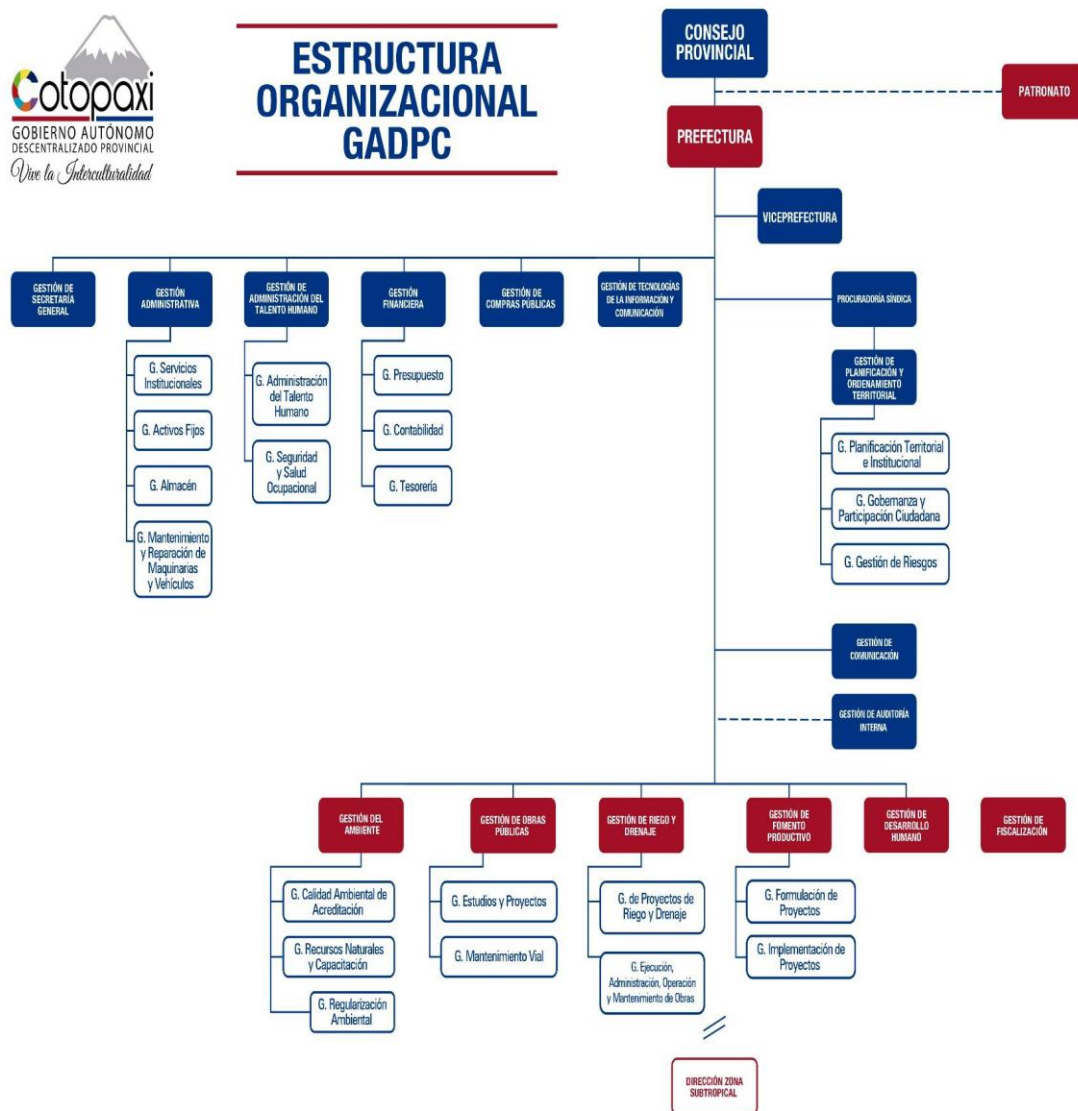
Los procesos habilitantes (adjetivos), que se clasifican en procesos de asesoría y de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Los procesos agregadores de valor o misionales (sustantivos) son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.

Los procesos desconcentrados y descentralizados son aquellos que tienen relación con los anteriores y se constituyen para fortalecer el portafolio de productos y servicios, destinados a usuarios externos.

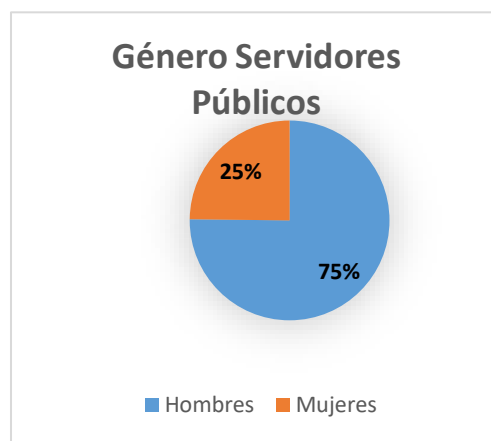
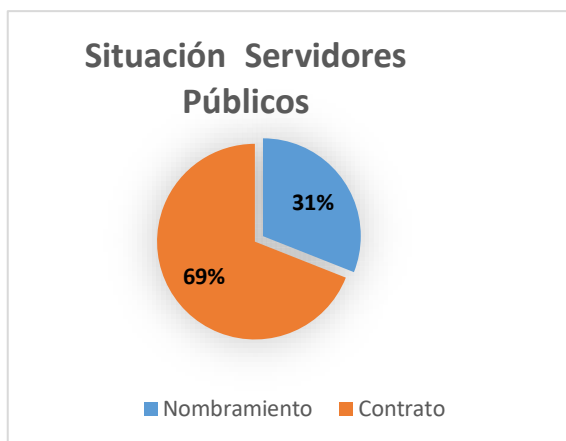
1.5 Diagnóstico de la situación institucional.

1.5.1 Estructura Organizacional

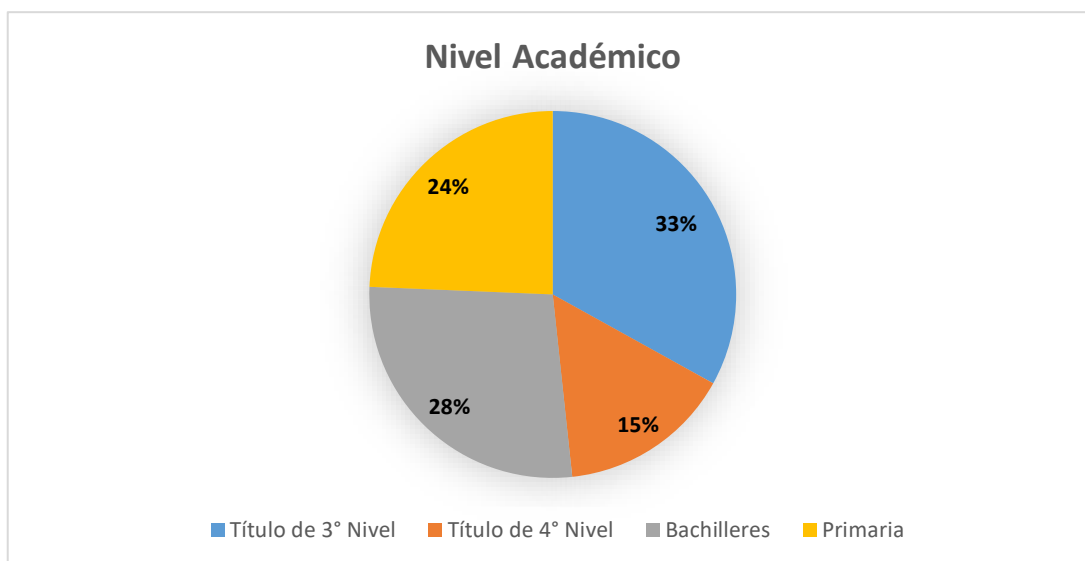


1.5.2 Talento Humano

El GADPC cuenta con 399 servidores públicos, de los cuales el 31 %, tienen nombramiento y el 69 % contrato. El 75.18 % son hombres y el 24.81 % mujeres. El 21.5 % de servidores son “servidores públicos interculturales” (Indígenas), y el 8 % tienen algún tipo de discapacidad.



En lo referente al nivel académico, el 15.23% con títulos de cuarto nivel, el 33% cuenta con estudios de tercer nivel, el 27.32 % son bachilleres, y el 24.3 % tienen educación primaria. No existen servidores públicos sin educación formal. (*) Fuente: Talento Humano de GADPC, 2018.



Fuente: **Gestión de Talento Humano.**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018**

El edificio del actual GAD Provincial de Cotopaxi, tiene medio siglo de vida, construido cuando las condiciones sociales y más que todo las funciones y competencias que tuvo el llamado Consejo Provincial, fueron diferentes a las actuales, determinadas desde la Constitución de la República de 2008. Esta particularidad, requiere su análisis debido a los cambios en el régimen de desarrollo, los que deben ser implementados a partir de la planificación para el desarrollo, articulada a la planificación estratégica institucional, a fin de dar respuesta efectiva y viabilizar las estrategias de desarrollo provincial, donde es fundamental la estructura interna de cada institución.

FINANCIAMIENTO: Las fuentes de ingresos y financiamiento que tiene el GADPC son las siguientes: Asignaciones presupuestarias del Estado central, recursos propios, acreditación ambiental, contribución especial de mejoras, Tasa de riego y drenaje, Cootad, devolución del IVA y empréstitos del Banco del Estado.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis de Contexto.

2.1.1. Político.

El ambiente político dentro de la provincia es favorable para la gestión del GADPC además los integrantes del consejo provincial y el personal se encuentran alineados a la misión y visión de la institución. La ciudadanía de la provincia ha demostrado su aprobación a la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.

En febrero y abril de año 2017 se desarrollaron las elecciones presidenciales y a partir de mayo inició la gestión del nuevo presidente y de la asamblea legislativa; la situación política y jurídica no incidió directamente en la continuación y desarrollo de los programas que implementa el GADPC. Queda abierta la expectativa y esperanza de que las nuevas autoridades de gobierno nacional en los siguientes años cancelen las deudas que tienen con los gobiernos locales; esta situación de no corregirse, provocaría un impacto desfavorable en la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, afectando la ejecución de varias obras planificadas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi promueve la articulación de la gestión territorial y mancomunidades entre los diferentes niveles de gobierno, estado, universidades, sociedad civil, ONG's y otras instancias.

2.1.2. Económico.

La economía de país se desarrolla alrededor del siguiente escenario: Venta de petróleo a un precio superior que el calculado en la proforma presupuestaria 2018. Las condiciones de gobernabilidad en los próximos años serán difíciles para las nuevas autoridades. Salir de una falsa crisis económica del país, según expertos demorará entre 4 o 5 años.

Con este panorama consideramos que no habrá un incremento en las asignaciones presupuestarias del estado central, ante esta situación el GADPC debe analizar la posibilidad de implementar mecanismos para la consecución de recursos conforme sus competencias, trabajar en mancomunidades con los gobiernos cantonales y parroquiales, así como ampliar los convenios de cooperación internacional.

2.1.3. Social.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial promoverá el trato preferencial para los grupos de atención prioritaria e incorporará el enfoque de género y de gestión de riesgos en todas sus acciones; generará las políticas públicas y estrategias necesarias para cumplir con este propósito, además coordinará con las diferentes direcciones para que en la planificación se incorporen estos enfoques y diseñará instrumentos para el monitoreo y evaluación.

La población identifica como problema prioritario a ser atendido por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi a la vialidad rural, condición para dinamizar la economía, en donde las actividades agropecuarias para consumo interno y la exportación tienen un gran potencial, acciones que se enmarcan en el cambio de la matriz productiva, creación de fuentes de trabajo y reducción de la pobreza.

2.1.4. Tecnológico.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son un elemento de apoyo para mejorar los servicios e información que se ofrece a la población, aumenta la eficiencia y eficacia de la administración e incrementa la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

Las TIC del GADPC requieren evaluarse y entrar en un rediseño para optimización de los procesos como paso previo a la introducción de cualquier cambio en la ciudadanía y los sectores productivos;

además de la eliminación de las barreras de comunicación y fortalecimiento de las relaciones y alianzas entre el gobierno y sus actores.

Las TIC además deben responder a un gobierno y población intercultural y plurinacional, con los mejores recursos humanos, organizacionales y tecnológicos, incorporando en la gestión como medio para una administración más eficiente.

2.1.5. Análisis institucional.

Para el análisis institucional se toma en cuenta cinco grandes niveles, que serán descritos cada uno de ellos con sus particularidades.

2.1.5.1. Nivel Directivo.

- a. Consejo Provincial.
- b. Prefectura.
- c. Viceprefectura.
- d. Asesores.

2.1.5.2. Nivel Operativo.

Con la finalidad de dar respuesta a los requerimientos ciudadanos, el GADPC, basado en sus competencias constitucionales, ha definido cinco Direcciones operativas más conocidas como Gestiones, mismas que son: Obras Públicas, Riego y Drenaje, Ambiente y Fomento Productivo¹. Para la fiscalización de las obras y proyectos que ejecuta el GAD Provincial, está definida la Gestión de Fiscalización.

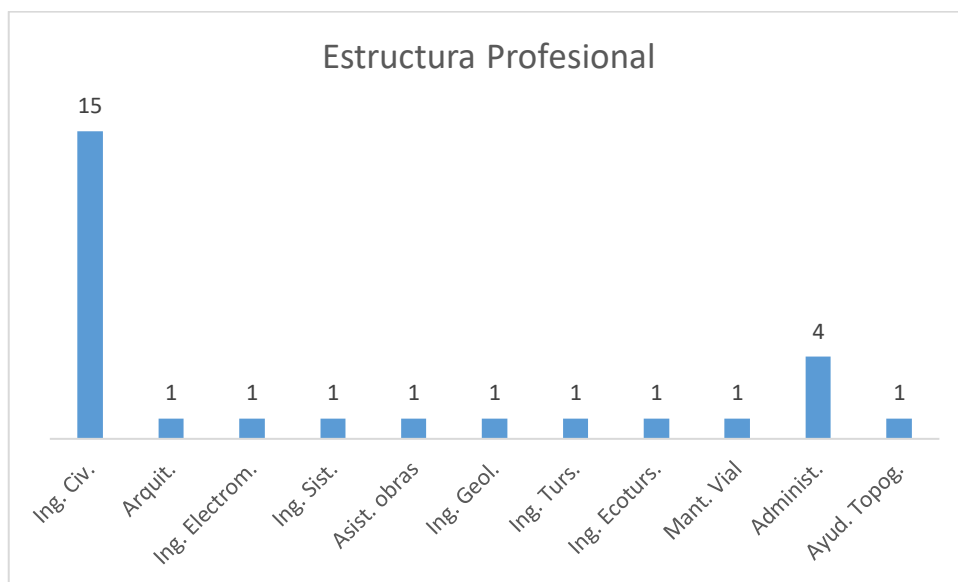
Así mismo, para resolver las necesidades de los grupos de atención prioritaria (Constitución de la República, artículo 35), el GADPC, crea la Gestión de Desarrollo Humano.

A continuación, se describen las características de cada Gestión.

¹ Gestiones ubicadas de acuerdo a la Resolución de la Asamblea de Participación Ciudadana del GADPC, relacionada con las prioridades de inversión por competencias.

a. Gestión de Obras Públicas.

Trabajan 10 mujeres y 18 hombres, que laboran en un área de 130 m²., significando que cada profesional ocupa un lugar de 4,6 m²., siendo esta superficie menor a la indicada por la Organización Mundial del Trabajo. Considerando que esta gestión principalmente ejecuta proyectos de mejoramiento de vías, su estructura profesional es la siguiente:



Fuente: **Gestión de Obras Públicas**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018**

En su mayoría son ingenieros civiles, seguidos por profesionales en el campo administrativo. Es necesario indicar que, del número total de profesionales, de esta gestión, por lo menos 16 personas, conocen sobre la elaboración de estudios bajo el formato del Estado.

En esta gestión se encuentra adscrita la unidad de maquinaria de la institución, para lo cual es necesario describir el patio de máquinas que el GADPC, posee, para el mejoramiento y mantenimiento del sistema vial, constituida por:

- 36 Volquetes.
- 5 tanqueros.
- 1 camión – plataforma*.
- 2 tráileres*.

- 13 excavadoras.
- 3 mini cargadoras*.
- 13 moto niveladoras.
- 6 cargadoras (pala mecánica).
- 4 retro escavadoras.
- 6 rodillos vibratorios.
- 3 tractores oruga.
- 2 compresores*.

Fuente: **Gestión Administrativa, 2019; *Plan Quinquenal, 2017.**

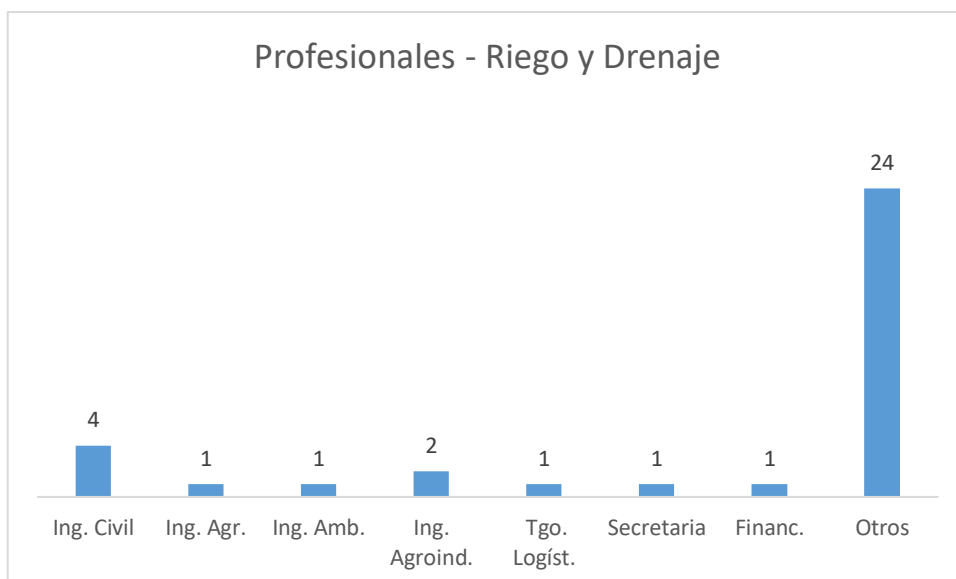
De la misma manera es importante analizar, el trabajo efectivo de esta maquinaria, como también hacer el análisis correspondiente para conocer la eficiencia económica operativa de la maquinaria, con un enfoque especialmente económico.

Los siguientes datos, dan luces en torno a lo manifestado.

La gestión de obras públicas, por sus competencias, atiende todo lo concerniente al sistema vial, esto significa, capa de rodadura, puentes, pasos de agua, cunetas, espaldones, señalética horizontal y vertical, entre otros componentes. No realiza otras construcciones públicas, por tanto, está totalmente ajustada a la competencia que determina la Constitución de la República en su artículo 263.

b. Gestión de Riego y Drenaje.

En esta gestión, que ocupa en el GADPC una superficie de 165 m², laboran 35 personas (24 hombres y 11 mujeres), con un promedio de 4,7 m² de superficie por profesional. La Gestión de Riego y Drenaje mejora la infraestructura de los sistemas de irrigación, para lo cual, en la mayoría de casos ejecuta proyectos elaborados por las organizaciones que necesitan el apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, y en pocos casos, elabora estudios de irrigación. Cualquiera que sea la estrategia, la gestión cuenta con cinco profesionales que conocen o dominan el formato de elaboración de proyectos, bajo los estándares de calidad que requiere el formato oficial del Estado, nombrado anteriormente.



Fuente: **Gestión Riego y Drenaje**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018**

Dentro del grupo, llamado otros, en su mayoría son personas que no han cursado estudios superiores, particularidad que dificulta el acompañamiento técnico a los usuarios ya sea en la elaboración de proyectos, como en temas relacionados con el uso del agua en las parcelas.

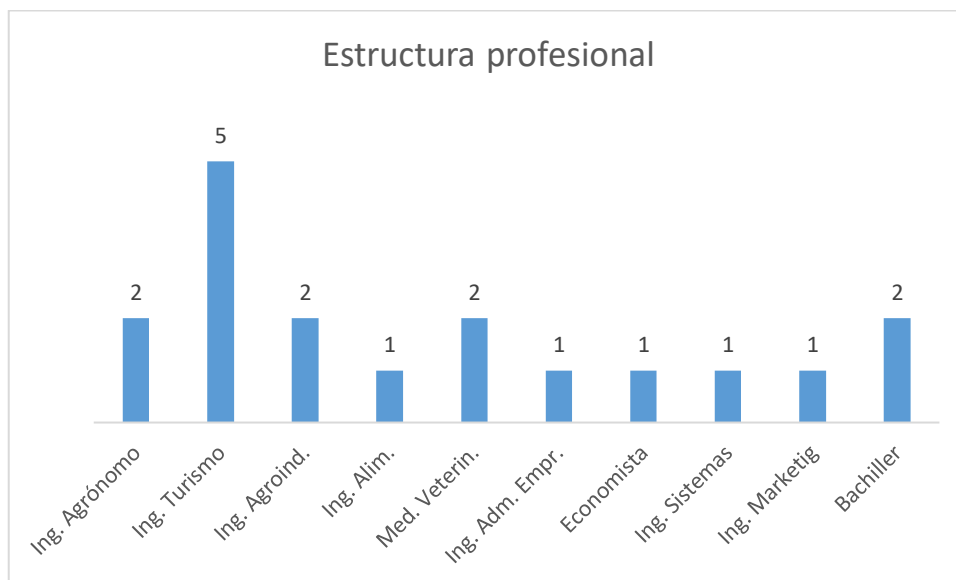
Entre los aspectos a considerar en esta gestión constan:

- Reducido número de profesionales que conocen el formato SENPLADES y los alcances que este instrumento representa.
- Reducido número de personas que entienden sobre la dimensión social, económica y ambiental que representa el agua.
- Ausencia de profesionales entendidos en la gestión integrada e integral de los recursos hídricos.
- Espacio limitado por profesional, para el desarrollo de sus actividades de oficina (4,7 m²).

c. Gestión de Fomento Productivo.

En esta Gestión laboran 18 Profesionales (ocho mujeres y diez hombres), de los cuales cinco personas tienen nombramiento definitivo y trece personas, contratos ocasionales. El área de

oficina en la que laboran este grupo de personas es 67 m², correspondiendo a cada profesional un área de 3,7 m². Su estructura profesional es la siguiente:



Fuente: **Gestión de Fomento Productivo**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018**

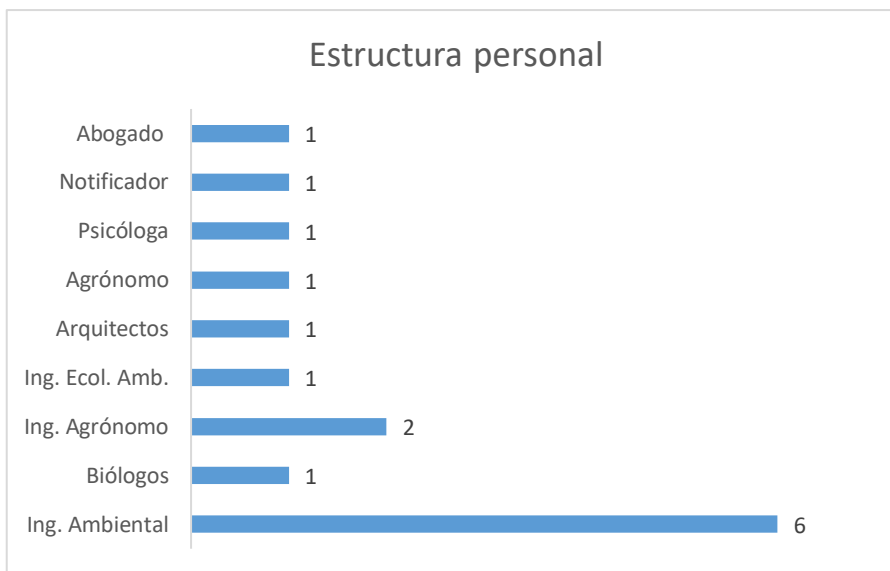
Entre las fortalezas de esta gestión está el trabajo en equipo, multidisciplinario y todos conocen sobre el formato Senplades para la elaboración de proyectos; sin embargo, sus limitaciones son las siguientes:

- Reducido espacio físico en oficina.
- Algunos equipos informáticos desactualizados.

d. Gestión de Ambiente.

Siendo que su competencia es la gestión ambiental en su conjunto, sin descuidar estas particularidades, se dedica a tres pilares fundamentales en articulación con el ministerio rector de la política pública nacional en materia ambiental. Estos pilares son: a).-Gestión de recursos naturales y capacitación; b).- Regularización ambiental y; c).- Acreditación ambiental.

Para este ejercicio, en Gestión Ambiental laboran 15 (9 mujeres y 6 hombres) profesionales en distintas áreas, como indica la siguiente figura:



Fuente: **Gestión Ambiente.**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018.**

Sin embargo, las múltiples actividades requieren de mayor personal especializado, puesto que al ser la Gestión que determina el modelo ambiental de la provincia, se ven limitados en varios aspectos, por ausencia de técnicos que se hagan cargo de esta particularidad a la que deben sujetarse, todas las instituciones y organizaciones sobre las cuales tiene su accionar, como autoridad ambiental.

El área de oficina, en la cual laboran las 16 personas, llega a los 55,20 m², significando que cada una ocupa un área de 9, 2 m².

Entre sus principales limitantes, son las siguientes:

- Falta de personal técnico que permita reducir tiempos en respuesta a los múltiples requerimientos ciudadanos e institucionales.
- Movilización institucional, porque en su mayoría a diario son asignados entre uno y dos vehículos, situación que obliga a utilizar otros medios de transporte que consumen mucho tiempo y su valor es alto.
- Así mismo, se requiere el fortalecimiento de los equipos informáticos, con procesadores de alta eficiencia, navegadores GPS, mismos que cumplieron su vida útil.

- La identificación de procedimientos, en donde se precisen los procesos, así como los diferentes grados de responsabilidad de acuerdo a su categoría ocupacional.

e. Gestión de Desarrollo Humano.

Gestión dedicada a la ejecución de proyectos sociales para llegar a la práctica efectiva de los derechos constitucionales, especialmente para los grupos de atención prioritaria, como establece el artículo 35 de la Constitución. En esta Gestión laboran ocho personas (directora 1, gestión social 1, parvulario 1, técnico deportivo 1, secretaria 1, técnico de apoyo 1, servicios generales 1 y conductor 1) de ellos seis mujeres y dos hombres, en un área de 33 m², que corresponde a 4,1 m² por cada servidor o servidora.

La Gestión trabaja en tres procesos, relacionados con: arte y cultura, protección de derechos y género; deporte y recreación.

Los principales aspectos a tomaren cuenta en la gestión son:

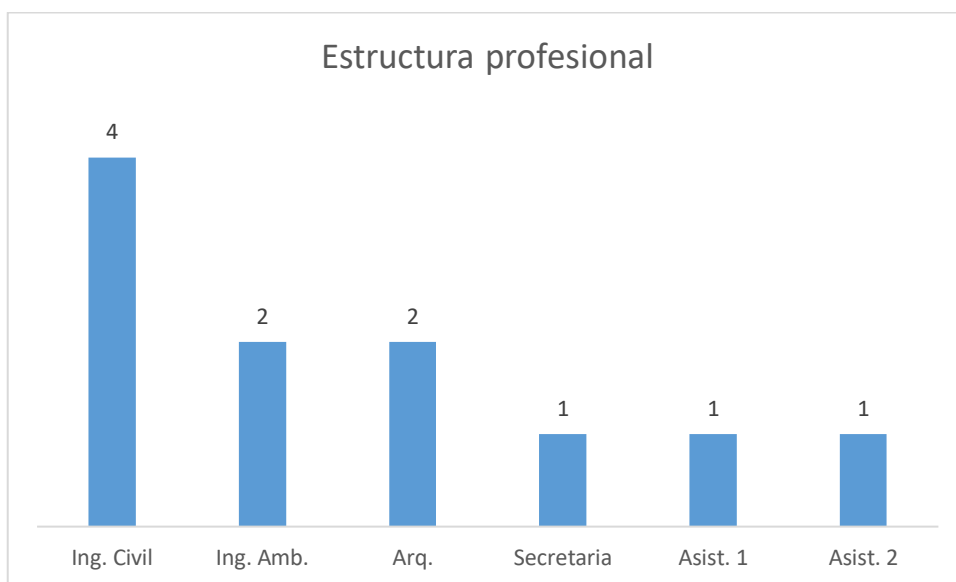
- Distancia entre la oficina de la Gestión de Desarrollo Humano y el edificio central. Lo que determina que la comunicación documentada se realice en mayor tiempo.
- Cuentan con solo un vehículo para todos los procesos, particularidad que dificulta la respuesta a los requerimientos ciudadanos.
- La limitación del presupuesto que concluye con el año fiscal, sin conocer si seguirá esta gestión, apoyando especialmente a los grupos de atención prioritaria.

f. Gestión de Fiscalización.

En esta gestión, que ocupa 80,6 m², laboran 11 personas (cinco mujeres y seis hombres), con un promedio de superficie de 7,3 m² por persona.

La labor que realiza esta Gestión, es la fiscalización a todos los proyectos que ejecuta el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi que, de acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, con sus debidos planes operativos anuales, son más de 120 proyectos, ejecutados desde las gestiones de vialidad, riego y drenaje, fomento productivo, ambiente y desarrollo humano.

A pesar que es una Gestión, donde deben conocer sobre metodologías y estrategias de fiscalización, cuenta con los siguientes profesionales.



Fuente: **Gestión Fiscalización.**

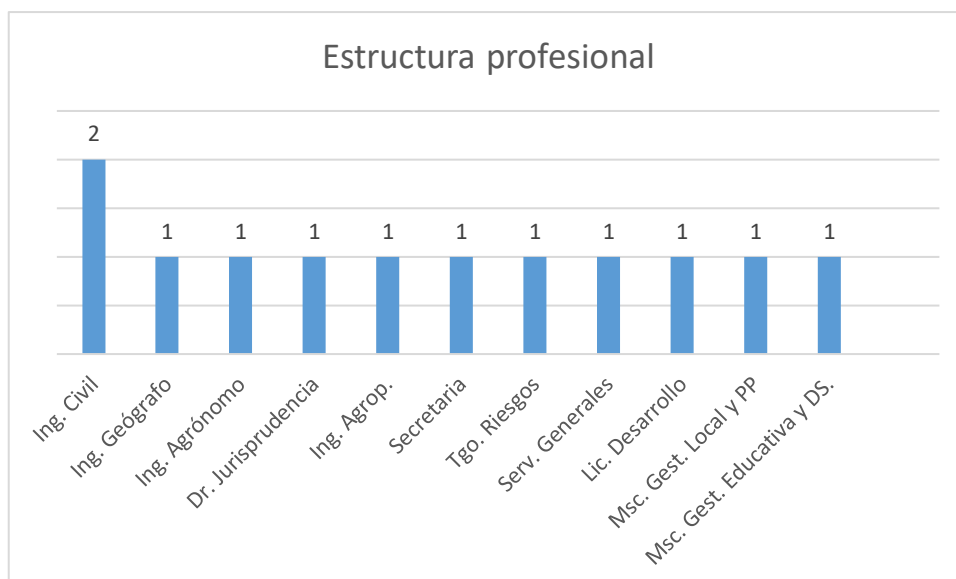
Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018.**

2.1.5.3. Nivel de Asesoría.

a. Gestión de Planificación y Ordenamiento Territorial.

Esta gestión se dedica a articular la planificación del desarrollo y ordenamiento territorial, con la planificación de los diferentes niveles de gobierno, así como el apoyo en la elaboración de las directrices principales para la planificación sectorial.

La siguiente figura, determina la estructura profesional de la Gestión:



Fuente: **Gestión Planificación.**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018.**

El equipo está compuesto por 12 personas, los que apoyan en todo lo determinado por el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, actualizado el 2018, siendo sus grandes ejes la Planificación territorial e institucional, la Gestión del riesgo multidimensional, así como la participación ciudadana hacia un nuevo modelo de gestión.

El área donde desarrollan sus actividades dentro de oficina, está en un promedio de 5,2 m², por cada persona. Del personal que labora en esta gestión, seis personas cuentan con nombramiento y cinco personas tienen contratos ocasionales, más una persona de libre remoción.

Las principales limitaciones que tiene la gestión son:

- El reducido espacio físico en el que laboran los profesionales.
- Ausencia de procedimientos definidos, que identifiquen las actividades y tareas en respuesta a los requerimientos de los diferentes usuarios.
- Ausencia de vehículos asignados a la Gestión, para cumplir con las múltiples responsabilidades internas y externas.
- Deficitario número de técnicos dedicados a la planificación y sus procesos de articulación multinivel y multisectorial.
- Dos profesionales que necesitan re categorización de puestos o procesos de ascenso.

b. **Gestión Procuraduría Síndica.**

Es la gestión dedicada a la asesoría jurídica y legal a todo el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi. Trabajan en esta gestión seis profesionales, cinco abogados y una doctora en Jurisprudencia. El área de oficina donde desarrollan sus actividades es 37,8 m², correspondiendo a cada profesional un promedio de 6,3 m². Las personas que laboran en esta Gestión, todas son de contratos ocasionales.

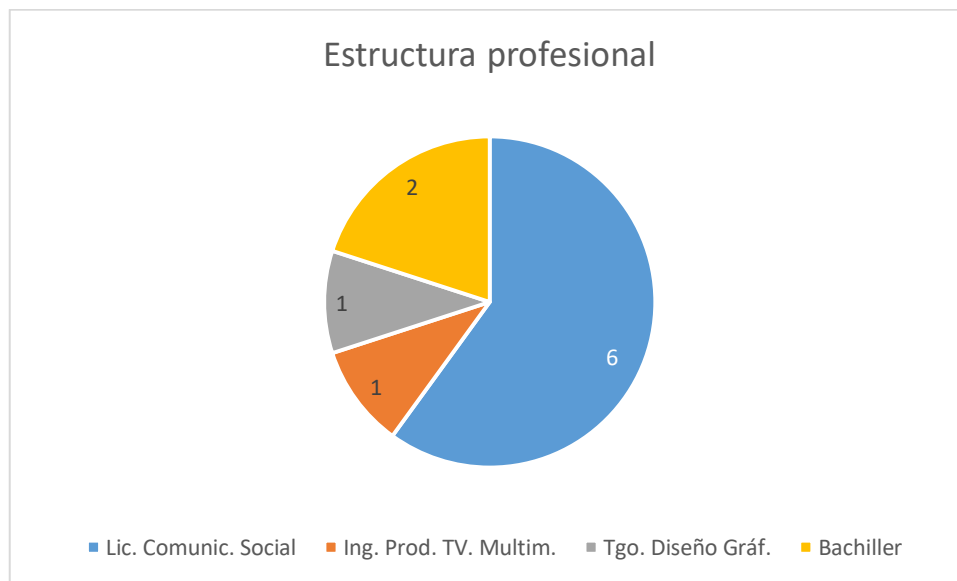
Las principales limitaciones son:

- Ausencia de procedimientos definidos para todas las actividades o tareas.
- Continúan dando respuesta a procesos institucionales de forma manual, cuando existen estrategias digitales.

Las fortalezas de la Gestión, son el trabajo en equipo y la predisposición para laborar horas adicionales, con la finalidad de concluir tareas existentes.

c. **Gestión de Comunicación.**

Laboran diez personas más una de varios servicios. De las diez personas, dos tienen nombramiento definitivo, dos personas de servicios profesionales, cinco personas de contratos ocasionales y una de libre remoción. El área en la que labora la gestión de Comunicación es 22,8 m², significando que cada profesional desarrolla sus actividades en oficina en un promedio de 2,8 m², indicador por debajo lo que señala la OIT.



Fuente: **Gestión de Comunicación.** Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018.**

Siendo que su estructura profesional está ligada a la comunicación social, como estrategia de fortalecimiento y difusión de la gestión del GADPC.

Sus limitaciones son las siguientes:

- Reducido espacio físico para el desarrollo de actividades en la oficina.
- Limitada y deficiente iluminación.
- Son afectados con olores que desprenden desde el sistema de alcantarillado de la institución.
- Constantemente sufren inundaciones, por el ingreso de aguas servidas desde el sistema de alcantarillado fluvial y sanitario de la ciudad.
- Limitado acceso a servicios básicos.
- Instalaciones eléctricas inadecuadas.

d. Gestión Auditoría Interna.

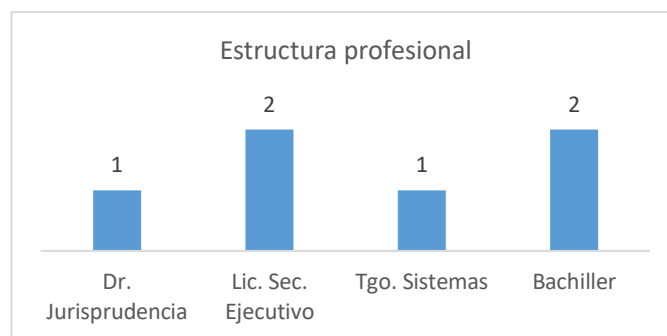
Esta gestión, funciona con una persona, misma que en la mayoría de su tiempo, realiza labores de oficina en la Contraloría General del Estado.

2.1.5.4. Nivel de Apoyo.

a. Gestión de Secretaría General.

Laboran en esta área seis personas, cuya responsabilidad principal es liderar los procesos relacionados con las decisiones legislativas del Consejo Provincial y sus comisiones, la gestión de documentación y archivo institucional, además certificar información pública institucional, en el marco de la normativa constitucional y legal.

La Gestión funciona en dos sitios, el primero en la segunda planta con una superficie de 55, 8 m², donde laboran tres personas. A cada persona entonces corresponde un área de 18,6 m². El segundo sitio labora en planta baja, cubriendo el área asignada a archivo de 52,2 m², e insertos en esta una oficina de 12,6 m². En conjunto entonces el personal de esta gestión, desarrolla sus actividades en 11, 4 m².



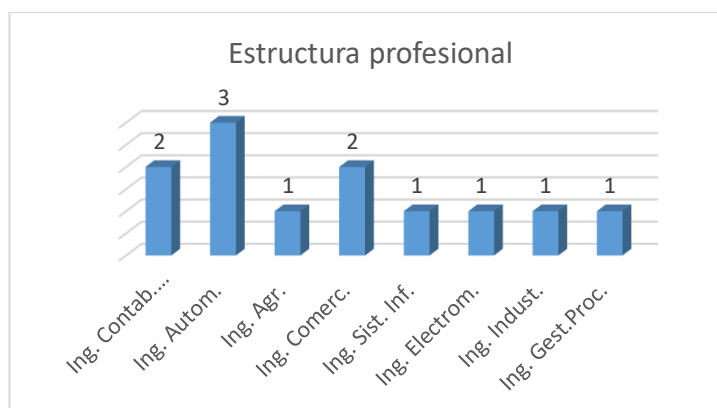
Fuente: **Gestión de Secretaría General.**

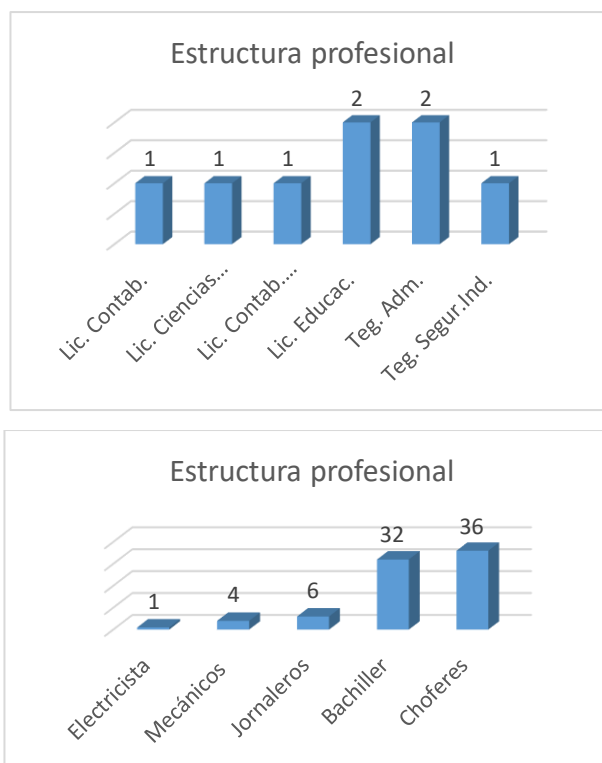
Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018**

b. Gestión Administrativa.

En esta Gestión, laboran 48 personas (16 mujeres y 32 hombres). Sus contratos están distribuidos de la siguiente manera: Ocasional (una persona), nombramiento definitivo (15), nombramiento provisional (2), Código de Trabajo (10), prórroga contrato ocasional (1), contrato ocasional (19).

Su estructura profesional es la siguiente:





Fuente: **Gestión Administrativa.**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018.**

Dentro de esta Gestión están: Inventario de activos fijos, servicios institucionales, almacén, mantenimiento - reparación de maquinaria y vehículos, centro de investigación y formación Putzalahua (finca Tunducama), donde se producen plantas forestales nativas y exóticas, se cultivan varias especies y se mantienen animales menores. Es necesario resaltar la infraestructura física que tiene esta finca, con capacidad para emprender otras acciones en torno a brindar capacitación a usuarios de las competencias del GAD Provincial.

En la Gestión Administrativa, trabajan 11 personas, en un área de 88,29 m², correspondiendo que cada profesional desarrolla sus actividades en un promedio de 8,02 m², siendo este indicador mayor del recomendado de la OIT.

c. **Gestión Administración del Talento Humano.**

En esta gestión laboran 19 profesionales (siete hombres y nueve mujeres), más dos personas de servicios generales, mismos que laboran en un área de 40,2 m² que equivale a 2,5 m² por persona. Del grupo de profesionales seis personas tienen nombramiento definitivo, un

profesional con nombramiento provisional, uno de libre remoción y siete profesionales con contratos ocasionales.

La estructura profesional es la siguiente:



Fuente: **Gestión de Talento Humano.**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018.**

Las fortalezas de esta Gestión, son las siguientes:

- Los integrantes del equipo de trabajo, cumplen el perfil acorde a las competencias de la misma.
- Trabajo en equipo.
- Conocimiento pormenorizado de la normativa vigente.

Sus limitaciones son las siguientes:

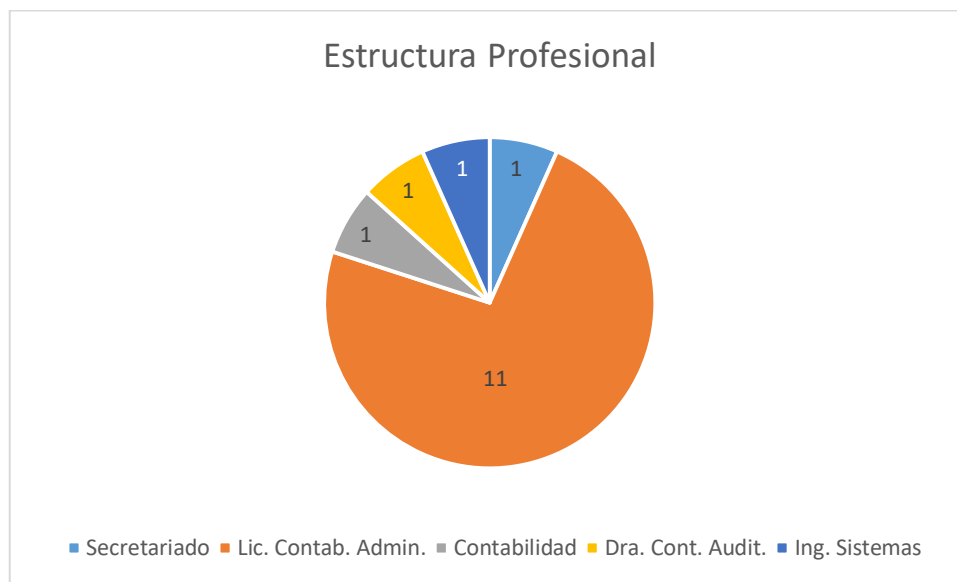
- Reducido espacio físico en la oficina, para el desenvolvimiento de los profesionales, como también para la ubicación de documentos físicos, exclusivos de la gestión.
- Hay un profesional con enfermedad relacionada al manipuleo de equipos informáticos (mouse).
- Ausencia de espacios de convivencia y de integración.
- Ausencia de sala de reuniones.

d. Gestión Financiera.

Gestión responsable de la gestión financiera interna y externa de la institución. Parte de esta gestión es: Financiera, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería. En esta gestión laboran doce mujeres y tres hombres, de los cuales, nueve personas tienen nombramiento, cuatro personas con contratos ocasionales y una, de libre remoción.

Esta Gestión desarrolla su trabajo en una superficie de 72,17 m². Cada servidor público tiene acceso a un promedio de 6,5 m²., dimensión mayor a lo recomendado por la OIT.

La estructura profesional de esta gestión es la siguiente:



Fuente: **Gestión Financiera**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018.**

Siendo un equipo que en su mayoría está integrado por profesionales relacionados con el área contable, conocen todos los pormenores que estos procesos implican, trabajan en equipo; sin embargo, es necesario resaltar que tienen ciertas limitaciones, como, por ejemplo:

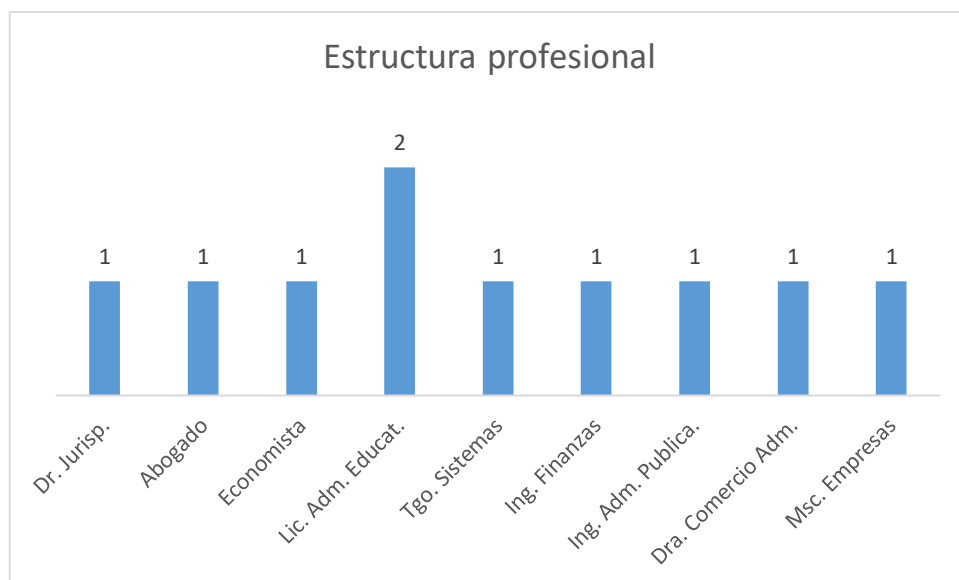
- No cuentan con un sistema informático contable.
- Espacio limitado para ubicar un sistema de archivos en físico y digital.
- La Gestión no cuenta con un manual de procedimientos internos y específico.

e. Gestión Compras Públicas.

Su principal competencia es llevar adelante todos los procesos contractuales para la compra de bienes y/o servicios para el GAD Provincial. Para el efecto, en esta gestión, laboran diez profesionales (cuatro hombres y seis mujeres).

Del conjunto de profesionales de esta Gestión, cinco personas tienen contratos ocasionales, cuatro personas con nombramiento definitivo y una persona es de libre remoción.

La estructura profesional de la Gestión de Compras Públicas, es la siguiente:



Fuente: **Gestión de Compras Públicas.**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018**

El equipo profesional de esta Gestión, labora en dos espacios diferentes. La primera corresponde a un espacio dividido en cubículos, donde laboran cuatro personas, con un promedio de 4,1 m², cada una. El segundo espacio corresponde a un área sin cubículos que ocupa 23 m², donde laboran seis profesionales, correspondiendo a cada persona 3,8 m². En los dos casos, el espacio es deficitario, tomando en cuenta lo que establece la OIT.

Compras Públicas, es la única Gestión que cuenta con un Manual de Procedimientos, aprobado en 2017.

Sus principales limitantes son:

- Trabajan en dos áreas, físicamente alejadas entre sí.
- Limitado espacio físico.
- No cuentan con espacio físico para almacenar documentos exclusivos de la gestión.
- Los scanner que disponen, no tienen la suficiente capacidad para procesar documentos con mayor velocidad.

f. Gestión Tecnologías de la Información y Comunicación.

En esta gestión al momento laboran dos profesionales, ingenieros en sistemas, que tienen nombramiento definitivo. El área de la oficina donde desarrollan sus actividades profesionales es 42,3 m². Correspondiendo a cada persona 21,15 m², siendo este indicador superior al promedio sugerido desde la OIT.

Entre las principales limitaciones que tiene la Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación, son las siguientes:

- Limitado número de profesionales para responder a las necesidades de toda la institución.
- Reducido presupuesto para apoyar a la conformación de sistemas de información interna y externa.
- No cuentan con un manual de procedimientos.

Comentario adicional. El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, cada trimestre reporta al gobierno central (SENPLADES), el avance en el cumplimiento de metas relacionadas con sus competencias, siendo necesario llegar constantemente con esta información a la ciudadanía y población en general, relacionada con varios aspectos propios del Estado, como: planificación, presupuesto, ejecución presupuestaria, avance en cumplimiento de metas, sistema de participación ciudadana, entre otros.

En cuanto a la atención al público, frente a cualquier requerimiento, el tiempo promedio en cada gestión está entre doce y quince días², mismo que determina una serie de requerimientos – requisitos a ser cumplidos por parte de los usuarios. Esta particularidad se

² Promedio determinado a partir de conversaciones con diferentes usuarios externos del GAD PC.

debe a que no están claros los procedimientos, mismos que deben constar con tiempo definidos, en un manual para cada gestión.

2.1.5.5. Nivel Desconcentrado Operativo

a. Gestión Zona Subtropical.

Gestión responsable de la coordinación entre las diferentes Gestiones, tanto operativas, como de asesoría y de apoyo del GADPC, con las poblaciones del sub trópico. Esta estrategia ha permitido tener mayor acercamiento con las poblaciones de los cantones La Maná y Pangua. Aquí laboran cuatro personas, uno de libre remoción y tres de contratos ocasionales.

b. Patronato de Protección de Grupos Prioritarios.

Institución adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi orientada a la protección de derechos de los grupos de atención prioritaria, conforme establece la Constitución de la República (Art. 35) y COOTAD (Art. 249). Dentro de este grupo, brindan atención permanente a personas de la tercera edad, personas con discapacidad, niños de 1 a 5 años y personas con enfermedades catastróficas.

El eje central del trabajo del Patronato de Protección, está en la salud preventiva, dando atención a los usuarios a bajo costo, con las siguientes especialidades: medicina ancestral, acupuntura, fisioterapia, medicina general, obstetricia, odontología y psicología.

Para la atención, fuera del edificio institucional se implementó el proyecto emblemático Ally Wayra, Unidad Médica Comunitaria, que cuenta con un equipo médico para cubrir medicina general, obstetricia y odontología.

La siguiente imagen, da a conocer su estructura profesional:



Fuente: **Patronato de Protección.**

Elaboración: **Gestión de Planificación, 2018.**

A este grupo se suman 85 educadores que apoyan a los centros infantiles bajo un convenio de Cooperación que mantiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Del grupo de profesionales que trabajan en el Patronato de Protección, ninguna persona tiene nombramiento definitivo. Tres personas están en proceso de concursar para obtener su nombramiento, cuatro personas son de libre remoción y veinte y seis profesionales tienen contratos ocasionales.

Entre sus fortalezas está las siguientes:

- Personal dedicado a trabajar en equipo.
- Apoyo a la gestión desde la Prefectura.
- Los servicios que oferta la institución, especialmente a los sectores rurales, a través del centro médico.
- Tienen un área de capacitación para la formación de personas emprendedoras en: gastronomía y belleza.

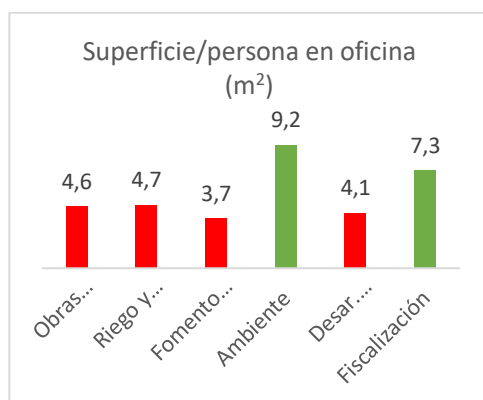
Sus principales limitaciones son:

- Presupuesto.

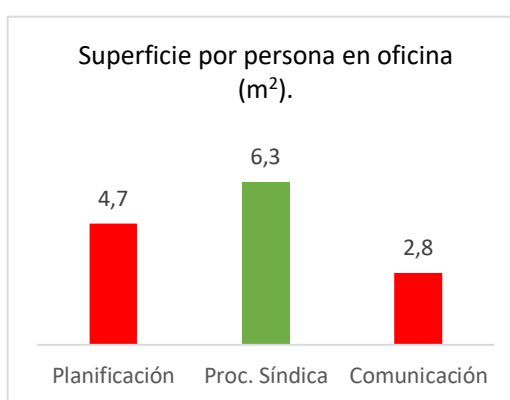
- No cuentan con movilización propia, dependen de la Prefectura.
- El espacio físico para actividades administrativas es reducido.
- El Directorio del patronato no ha cumplido su labor permanente de apoyo
- Limitado conocimiento por parte de la población sobre los servicios que oferta la institución.

A manera de conclusión: A continuación, se incorpora las imágenes del promedio de superficie que tienen para desarrollar las Gestiones del nivel operativo, asesor y de apoyo.

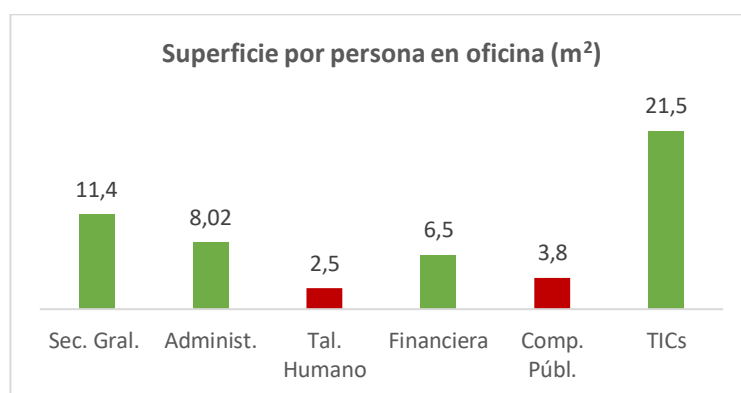
Nivel Operativo



Nivel Asesor



Nivel de Apoyo



Fuente: Gestión del GADPC.

Elaboración: Gestión de Planificación, 2018.

De manera general, las gestiones cuyas actividades se ejecutan en el campo, relacionadas con la implementación de las competencias que corresponden al nivel de Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, son aquellas que menor espacio tienen para complementar sus responsabilidades en la oficina. Esta particularidad no toma en cuenta los espacios que necesitan cada gestión para la ubicación de archivos digitales y físicos, que evidencian los procesos de apoyo.

Con la finalidad de analizar lo antes mencionado, es necesario tomar en cuenta directrices como de la Organización Internacional del Trabajo OIT, que determina los siguientes indicadores mínimos a ser considerados, para garantizar el trabajo eficiente de las personas en oficinas.

- En trabajos administrativos: 9m² por persona.
- En oficinas divididas: 6 m² por persona.
- En oficinas no divididas: 10 m² por persona.
- En oficinas donde trabajen personas frente a frente: 12 m² por persona.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT), Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo”, 1998.

<file:///C:/Users/wpruna/AppData/Local/Temp/D031-PR-500-02-001%20Guia%20ergonomia%20trabajo%20oficina%20uso%20PC.pdf>

2.3. FODA INSTITUCIONAL.

2.3.1. Análisis interno.

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>ÁREA TALENTO HUMANO</i>	
F1. Personal profesional para el cumplimiento de tareas administrativas y técnicas.	D1. Manual de valoración de puestos y procesos laborales, en actualización. D2. Manual de procesos en construcción.

F2. Recurso humano capacitado para responder a los requerimientos de la comunidad. F3. Servidores públicos multidisciplinarios y comprometidos con la organización. F.4.Gobierno intercultural.	D3. Manuales de procedimientos en proceso de actualización. D4. Estructura organizacional en proceso de ajuste de acuerdo a las necesidades institucionales. D5. Políticas para la administración del Talento Humano, se encuentran en revisión y actualización. D6. Considerable porcentaje de servidores públicos que no tienen competencias para sus tareas. D7. Contratos ocasionales - constante rotación de personal técnico. D8. Ambiente laboral poco adecuado para el cumplimiento de las tareas laborales. D9. Carencia de herramientas para la evaluación de desempeño del personal. D10. Inexistencia de un plan de incentivos a los trabajadores. D11.Espacios de trabajos inadecuados y poco funcionales para el desarrollo laboral. D12. Débil comunicación asertiva entre los servidores públicos.
ÁREA ADMINISTRATIVA	
F6. Liderazgo de la máxima autoridad para cambiar la gestión y funcionamiento de la institución.	D13. Falta de socialización del modelo de gestión para la operatividad de actividades de la institución.

F6. Constitución y normativa legal, regulan y facilitan la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi. F.7. Normativa Interna actualizada: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; Reglamento Interno de Talento Humano; Código de Ética Institucional; II Contrato Colectivo; más de 30 ordenanzas aprobadas en la administración 2014 – 2019; y, resoluciones de la máxima autoridad, en ejercicio de su facultad administrativa. F8. Asignación de competencias propias de la institución para el desarrollo de la gestión. F9. PD y OT que orienta la gestión. F10. Convenios de cooperación con organizaciones públicas y privadas. F10. Funcionamiento del consejo provincial permite mantener buena comunicación y relaciones con los diferentes niveles de gobierno para la ejecución de acciones y programas conjuntos. F11. Plan estratégico institucional para impulsar la cooperación nacional e internacional, en proceso.	D14. Poco trabajo en equipo, débil comunicación, articulación y coordinación entre los diferentes departamentos; cada uno se maneja de forma independiente y aislada. D15. Carencia de herramientas con indicadores para monitoreo y evaluación de la gestión institucional. D16. Incumplimiento de los tiempos establecidos en la ejecución de actividades y tareas en los diferentes departamentos. D17. Falta socialización de planes y políticas institucionales para mejoramiento de la gestión. D18. Gestión administrativa lenta por excesivos trámites burocráticos. D19. Procesos lentos y acumulación de trámites. Exceso papeleo. D20. Falta de seguimiento a los trámites administrativos, hasta su culminación. D21. Debilidad en el aprovechamiento de los convenios interinstitucionales. D22. Uso de programas computarizados no actualizados en la gestión. D23. Acceso limitado a software especializado. D24. Un porcentaje de la maquinaria y vehículo no operativos por falta de repuestos.
--	---

AREA FINANCIERA.	
F12.Disponibilidad de recursos para la ejecución de proyectos planificados para beneficio de la comunidad.	D25. Recursos insuficientes para atención a todos los sectores de la provincia. Déficit fiscal.
F13.Autonomía para crear tasas de contribución.	D26. Recortes presupuestarios y retraso en la entrega de asignaciones.
F14.Disponibilidad de maquinaria-equipos caminero.	D27. Dependencia económica del estado central.
	D28. Demora y condicionamientos para la devolución del IVA
	D29. Escasa recaudación de impuestos y tasas fiscales.
	D30. No existe una cultura permanente de evaluación de la gestión Institucional.
	D31. Varias reformas administrativas al presupuesto.
	D32. Débil ejecución programática y presupuestaria.
	D33. Desconocimiento en la aplicación de políticas de endeudamiento.

2.3.2. Análisis externo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Predisposición para trabajar alineado al Plan Nacional y de la matriz productiva.	A1. Tendencia del gobierno central a la disminución de las asignaciones presupuestarias.
O2. Instituciones financieras del sector público que tienen líneas de crédito para los GAD.	A2. Déficit fiscal que ocasiona restricciones presupuestarias a los GAD's en los 3 niveles de gobierno.

O3. Posibilidad de obtener ingresos propios a través de tasas de gestión ambiental.	A3. Inadecuadas políticas económicas, financieras y presupuestarias de gobierno.
O4. Políticas que promocionan y auspician el perfeccionamiento de los servidores públicos.	A4. Exigencia y descontento de la comunidad por la no atención a todos sus problemas.
O5. Convenios con instituciones del sector público y privado para realización de actividades conjuntas y capacitación del personal en competencias del GADPC.	A5. Incertidumbre en los aspectos políticos y económicos.
O6. Competencias para gestionar la cooperación internacional.	A6. Políticas laborales causan inseguridad en los servidores públicos.
O7. Organismos internacionales que trabajan en el país y provincia.	A7. Fenómenos naturales: sismos, actividad volcánica, inundaciones.
O8. Mancomunidades con GAD's parroquiales y cantonales para la ejecución de actividades.	A8. Autoridades y población no están preparados para la gestión de riesgos.
O9. Recursos de las comunidades: mano de obra – mingas, materiales.	A9. Actitud “reactiva” de la población ante la eminente amenaza del volcán.
	A10. Ecuador al ser país de renta media – alta, no se lo considera como prioritario para la entrega de fondos provenientes de la cooperación internacional.

Fuente de referencia: Talleres de diagnóstico con servidores públicos del GADPC

CAPÍTULO III: ELEMENTOS ORIENTADORES

3.1. Misión.

Ser una institución pública responsable del crecimiento y desarrollo provincial de Cotopaxi, en el marco de las competencias constitucionales, funciones y atribuciones legales y reglamentarias, en

concordancia con los principios de plurinacionalidad, interculturalidad, participación, equidad territorial, equidad de género y transparencia³.

3.2. Visión.

En el 2023, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, es una institución intercultural, plurinacional, eficiente, transparente y articulador del desarrollo provincial.

3.3. Principios y Valores.

3.3.1. Principios:

Equidad: Priorizar la atención en los grupos de personas, que menos oportunidades tienen para su bienestar, sin distinción de cultura, etnia y sexo.

Solidaridad: Cooperación y apoyo para superar dificultades y lograr objetivos individuales y comunitarios. Actitud que une a las personas y comunidades.

Participación: Actitud positiva de las personas para involucrarse, ser propositivo, comprometerse y actuar.

Interculturalidad: Trabajo integrado entre personas de diferentes culturas y etnias para lograr objetivos comunes, con trato igualitario y diálogo permanente.

Democracia: Libertad, participación y ejercicio de derechos.

Igualdad: Igualdad de derechos, garantías y oportunidades, sin mirar la etnia y condición social.

Disciplina: Constancia, perseverancia y actitud positiva permanente para aprender y ser mejor persona y profesional.

Trabajo en equipo: Capacidad de tomar decisiones colectivas y sincronizar las responsabilidades y atribuciones personales para alcanzar objetivos.

Eficacia: Capacidad de obtener resultados en el menor tiempo posible.

³ Misión y Visión, tomados desde el Estatuto Orgánico de Procesos.

Eficiencia: Utilizar los medios e instrumentos adecuados, para llegar a la meta.

3.3.2. Valores:

Valor público: Trabajo en equipo para la entrega de servicios de calidad y lograr la satisfacción de las necesidades humanas.

Honestidad: Rectitud, honradez, transparencia y comportamiento honorable en todas nuestras actuaciones.

Responsabilidad: Cumplir a satisfacción su tareas y responsabilidades. Personas capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.

Respeto: Respetar y valorar los derechos y dignidad de todos. No ofender y hablar mal de las personas.

Justicia: Ser equitativo y dar a cada quien lo que le corresponde por derecho.

Tolerancia: Saber escuchar y respetar opiniones de personas diferentes por su condición de pensamiento político, nacionalidad y etnia.

Puntualidad: Comportamiento y actitud para cumplir tareas y responsabilidades, en el tiempo acordado.

3.3.3. Líneas Estratégicas

1. Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.
2. Mejorar la eficiencia de los servicios públicos.
3. Implementar una administración moderna, desconcentrada y adecuada infraestructura, hacia la eficiencia en la gestión institucional.
4. Desarrollo de la cultura de gestión de riesgos en la planificación y ejecución de actividades del GADPC.
5. Fortalecimiento de estrategias que garanticen la convivencia intercultural y plurinacional en la provincia.
6. Fortalecer la comunicación continua, entre las y los servidores públicos y ciudadanía.

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.

4.1. Objetivos Estratégicos Institucionales, metas e indicadores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	Determinar un programa de capacitación, para el fortalecimiento de capacidades técnicas, jurídicas y administrativas del GADPC.
Estrategias	Establecer los temas prioritarios para cada gestión, con cada una de ellas.
Línea base	En cada gestión existe un promedio del 20% de personal que haya recibido en algún momento capacitación, en temas prioritarios para su gestión.
Meta 1	Indicadores
Incrementar en cinco puntos mínimo, la capacitación a personal de cada Gestión en temas de su competencia, hasta el año 2019	Porcentaje de profesionales capacitados, en temas prioritarios para la gestión.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Fortalecer la planificación, seguimiento y evaluación en todos los procesos del GADPC, para alimentar a un sistema de información local.
Estrategias	Articular los instrumentos de planificación interna, seguimiento y evaluación en toda la institución.
Línea base	El 100% de gestiones, manejan instrumentos diferentes para el reporte de la información.
Meta 1	Indicadores
Por lo menos el 70% de Gestiones operativas y de apoyo, articulan los instrumentos para la planificación, seguimiento y evaluación de sus procesos, hasta el año 2020.	Porcentaje de Gestiones Operativas y de Apoyo, que articulan los instrumentos de información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Fortalecer la planificación, seguimiento y evaluación en todos los procesos del GADPC, para alimentar a un sistema de información local.
Estrategias	Adquirir una licencia de servicios satelitales para monitorear el avance de la frontera agrícola, cambio de uso de suelo, estado de cobertura vegetal, estado de las cuencas hidrográficas, áreas de cultivos, densidad vial, avance de la desertización, movimientos en masa, entre otros usos.
Línea base	El GAD PC, al momento no cuenta con servicios satelitales, para monitorear en tiempo real, las variables antes citadas.
Meta 2	Indicadores
Por lo menos cinco Gestiones monitorean y procesan información transmitida desde servicios satelitales, hasta el año 2022.	Número de Gestiones Operativas y de Apoyo, que monitorean y procesan información satelital.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	Fortalecer la implementación y práctica de las competencias institucionales, para optimizar el apoyo a usuarios internos y externos.
Estrategias	Ajustar el Estatuto Orgánico por procesos a los instrumentos de Planificación institucional.
Línea base	El GAD PC, al momento cuenta con un Estatuto Orgánico por Procesos que necesita articular con los cambios realizados en el PEI y PD y OT.
Meta 1	Indicadores
Por lo menos el 80% de Gestiones del GADPC, articulan sus acciones a partir del Estatuto Orgánico por Procesos, hasta el año 2019.	Número de Gestiones del GAD PC, que articulan sus acciones con el Estatuto Orgánico por Procesos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	Disminuir el tiempo de respuesta a los requerimientos internos y externos, para fortalecer el accionar institucional.
Estrategias	Definir en conjunto con cada Gestión, la simplificación de trámites internos, mediante la elaboración de Manual de Procedimientos internos.
Línea base	De las 16 gestiones del GAD PC (seis operativas, cuatro de asesoría y seis de apoyo), apenas una cuenta con Manual de Procedimientos Internos.
Metas	Indicadores
Por lo menos el 80% de Gestiones operativas, de asesoría y de apoyo, identifican los trámites a simplificarse y cuentan con un Manual de Procedimientos Internos, hasta el año 2020.	Número de Gestiones Operativas que identificaron los trámites a simplificarse y cuentan con Manual de Procedimientos Internos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	Incrementar el apoyo financiero y técnico de la cooperación nacional e internacional, para fortalecer la gestión de las competencias del GAD Provincial.
Estrategias	Incidencia directa hacia la cooperación internacional, mediante la presentación de proyectos elaborados, en articulación con cada gestión.
Línea base	Desde 2014 el GAD PC, mediante instrumentos de cooperación nacional e internacional ha recibido USD. 619.165,55
Metas	Indicadores
Incrementar por lo menos en un 15% anual, el apoyo con recursos financieros, desde la cooperación nacional e internacional hasta el año 2021.	Porcentaje de incremento financiero, recibido desde la Cooperación Nacional e Internacional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	Modernizar la gestión del GAD Provincial para fortalecer la eficiencia institucional, en la atención al público.
Estrategias	Disponer de un software, especializado para la implementación de sistemas de información en línea.
Línea base	El 100% de gestiones, manejan instrumentos diferentes para el reporte de la información.
Meta 1	Indicadores
Conformar el sistema de información del GAD PC, donde se incorpore por lo menos datos estadísticos, avances de proyectos y cartografía, hasta el 2019.	Número de sistemas de información, disponibles para el acceso en línea, por parte de los usuarios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	Modernizar la gestión del GAD Provincial para fortalecer la eficiencia institucional, en la atención al público
Estrategias	Construcción del nuevo edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, en cumplimiento del principio constitucional del servicio a la colectividad, desde espacios institucionales adecuados.
Línea base	En ocho gestiones de las 15 monitoreadas sus espacios, los funcionarios desarrollan sus actividades de oficina, en superficies menores a los 6 m2 que determina la OIT, cuando son divididos en cubículos y, entre 9 y 12 m2, cuando no tienen estas divisiones, sin tomar en cuenta espacios para archivadores.
Meta 2.	Indicadores
Cumplir con lo que determina la Organización Internacional del Trabajo OIT, en por lo menos el 80% de servidores públicos; así como, facilitar los procesos internos para mejorar la gestión pública y servicio a la colectividad, entre el 2020 y 2021.	Porcentaje de servidores públicos que desarrollan sus actividades, en una superficie igual o mayor a lo recomendado por la OIT y número de ciudadanas y ciudadanos, atendidos en la nueva infraestructura institucional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	Desconcentrar la gestión del GAD Provincial para fortalecer la eficiencia institucional.
Estrategias	Ubicar surtidores de combustible en los patios de maquinaria y vehículos del GAD Provincial.
Línea base	El tiempo promedio de abastecer de combustible a cada vehículo es de 90 minutos, en estaciones de servicio de combustible privadas. Así mismo el tiempo promedio de traslado de combustible hacia los sitios de trabajo de los equipos camineros es de 180 minutos en el sub trópico y de 120 minutos en la sierra.
Meta 1.	Indicadores
Implementar surtidores de combustible en los garajes del GAD Provincial, de acuerdo a los estándares establecidos por la institución rectora, hasta el año 2020.	Número de garajes de propiedad del GAD Provincial de Cotopaxi, acondicionados con surtidores de combustible.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	Desconcentrar la gestión del GAD Provincial para fortalecer la eficiencia institucional.
Estrategias	Reubicar el patio de maquinaria y vehículos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.
Línea base	El patio destinado a maquinaria y vehículos tiene un área aproximada de 12 558,67 m2, ubicada en zona urbana, particularidad que dificulta la movilización de equipos pesados, a diferentes sitios de la provincia.
Meta 2.	Indicadores
Acondicionar por lo menos dos garajes para maquinaria y vehículos del GAD PC, uno en la región interandina y uno en el sub trópico de la provincia, hasta el 2019.	Número de garajes acondicionados para maquinaria y vehículos propiedad del GAD PC.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8	Evaluar la ejecución del Plan Estratégico Institucional y su operatividad para de ser el caso replantear el mismo a que se ajuste a las nuevas necesidades sociales.
Estrategias	Evaluar la articulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PD y OT.
Línea base	El GAD PC, no cuenta con evaluaciones periódicas de la articulación entre los instrumentos de planificación antes nombrados.
Meta 2.	Indicadores
Por lo menos el 80% de Gestiones que establece el PEI, articulan con las necesidades de estructura institucional, para fortalecer la implementación del PD y OT, hasta el 2023.	Porcentaje de Gestiones responden a la necesidad de implementar el PD y OT.

4.2. Mapa estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO

VISIÓN. - En el 2023, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, es una institución intercultural, plurinacional, eficiente, transparente y articulador del desarrollo provincial.

Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo	Año	Objetivo
			2023	Objetivo 8, meta 1: Evaluar la articulación entre Plan Estratégico Institucional y Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
			2022	Objetivo 2, meta 2: Compra de servicios satelitales, para monitoreo en tiempo real.
			2021	Objetivo 5, meta 1: Incidencia directa a la cooperación internacional con proyectos de factibilidad. Objetivo 6, meta 2: Terminación de la construcción de la nueva infraestructura institucional.
			2020	Objetivo 2: Sistema de información local. Planificación, seguimiento y evaluación de procesos. Objetivo 3, meta 2: Elaborar Manual de Procedimientos. Objetivo 4, meta 1: Simplificar trámites y elaborar Manual de Procedimientos Internos. Objetivo 6, meta 2: Construcción del nuevo edificio del GAD PC. Objetivo 7, meta 1: Ubicar surtidores de combustible en los patios de maquinaria y vehículos.
			2019	Objetivo 1, meta 1: Capacitación personal. Objetivo 3, meta 1: Ajustar el Estatuto Orgánico por Procesos. Objetivo 6, meta 1: Software de sistema de información en línea. Objetivo 7, meta 2: Reubicar el patio de maquinaria y vehículos.

MISIÓN. - Ser una institución pública responsable del crecimiento y desarrollo provincial de Cotopaxi, en el marco de las competencias constitucionales, funciones y atribuciones legales y reglamentarias.

CAPÍTULO V: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

5.1. Identificación Objetivos Estratégicos, Programas y Proyectos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMAS	PROYECTOS
Determinar un programa de capacitación, para el fortalecimiento de capacidades técnicas, jurídicas y administrativas del GADPC	Fortalecimiento de capacidades técnicas en el GADPC.	Capacitación en elaboración de proyectos bajo el formato SENPLADES
		Capacitación en conocimiento y aplicabilidad de la normativa contable - financiera vigente.
Fortalecer la cultura de la planificación, seguimiento y evaluación en todos los procesos del GAD PC, para alimentar a un sistema de información local.	La Planificación Territorial y sus instrumentos de seguimiento y evaluación.	Capacitación a personal técnico en todo lo referente a la planificación territorial y sus instrumentos de seguimiento y evaluación.
Fortalecer la implementación y práctica de las competencias institucionales, para optimizar el apoyo a usuarios internos y externos.	Fortalecimiento de los instrumentos jurídicos internos del GADPC.	Ajustar el Estatuto Orgánico por Procesos.
Disminuir el tiempo de respuesta a los requerimientos internos y externos, para fortalecer el accionar institucional.	Actualización de instrumentos jurídicos administrativos.	Articulación del Estatuto Orgánico por Procesos al Plan Estratégico Institucional.
		Articulación del PEI al Manual de Procedimientos con cada Gestión.
Incrementar el apoyo financiero y técnico de la cooperación nacional e internacional, para fortalecer la gestión de las competencias del GAD Provincial.	Elaboración de proyectos, ajustados a los formatos de cooperación nacional e internacional.	Desarrollar Proyectos de riego, fomento productivo, ambiente y vialidad, para apalancar financiamiento desde ONGs, Embajadas, etc.
Modernizar la gestión del gad provincial para fortalecer la eficiencia institucional.	Implementación de infraestructura y tecnología de comunicación, acordes al fortalecimiento del desarrollo.	Implementación de infraestructura y tecnología de comunicación, acordes al fortalecimiento del desarrollo.
		Implementación del sistema de información local

Desconcentrar la gestión del GAD provincial para fortalecer la eficiencia institucional.	Adquisición y acondicionamiento de Garajes, para la maquinaria y vehículos del GAD PC.	Acondicionamiento de garaje para maquinarias y vehículos del GAD PC en Pujilí.
		Acondicionamiento de garaje para maquinarias y vehículos del GAD PC en La Maná.
	Implementación de surtidores de combustible en los garajes de propiedad del GAD PC.	Implementación de surtidores de diésel y gasolina en el garaje de Pujilí.
		Implementación de surtidores de diésel y gasolina en el garaje de La Maná.
Evaluar la ejecución del Plan Estratégico Institucional y su operatividad para de ser el caso replantear el mismo a que se ajuste a las nuevas necesidades sociales.	Evaluación de instrumentos de Planificación.	Evaluación del PEI y su articulación con el PD y OT.

5.2. Modelo de Gestión Institucional para la Implementación del PEI

La implementación del PEI, no es una cuestión únicamente de una gestión; más bien está articulada a decisiones políticas para implementar el mismo, la cual es parte fundamental y contamos con la misma. La estrategia, obedece que, desde cada nivel de la estructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, se determine un representante principal y un suplente, para conformar en cierto modo una junta directiva, que será la responsable de implementar el mismo. De ser así, entonces a más de la máxima autoridad, contaremos con los siguientes integrantes.

- Nivel directivo. Un representante principal y un suplente.
- Nivel operativo. Un representante principal y un suplente.
- Nivel asesoría. Un representante principal y un suplente.
- Nivel de apoyo. Un representante principal y un suplente.
- Nivel desconcentrado. Un representante principal y un suplente.

De ser como está planteado, entonces se configura un grupo de cinco personas, que tomarán decisiones con respecto a su implementación, una vez aprobado el Plan Estratégico Institucional (PEI).

ACRÓNIMOS:

PDYOT: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

GADPC: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.

SGR: Sistema de Gestión de Riesgos.

COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

POA: Plan Operativo Anual.

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

BEDE: Banco Ecuatoriano de Desarrollo.

UATH: Unidad Administrativa de Talento Humano.

ESPAC: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua.

BCE: Banco Central del Ecuador.

ICM: Índice de Cumplimiento de Metas.

SIGAD: Sistema de Información de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

SENPLADES: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

6. ANEXO 1. FOTOGRAFÍAS: FODA, DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES DE GESTIÓN.



