



**pei** Plan  
Estratégico  
Institucional

Gobierno Provincial de Cotopaxi marzo 2006



Gobierno Provincial  
de Cotopaxi

# pei

Plan Estratégico  
Institucional

**Prefecto**

Lic. César Umajinga Guamán

**Vicepresidenta  
del Consejo**

Lic. Cecilia Velasque Tigse

**Consejeros  
Provinciales**

Lic. Luis Aimacaña Chancúsig

Lic. Jaime Campaña Álvarez

Lic. Danilo Herrera Ramírez

Dr. Carlos Huilca Casañas

Sr. Galo Ibañez Castillo

Dr. Edmundo Rivera Robayo

**Apoyo Técnico**

**Instituto de Estudios  
Ecuatorianos**

María Arboleda

Ángel Bonilla

**Proyecto Emprender**

Alfredo Lozano

## Actores vinculados al proceso

### Prefecto

César Umajinga Guamán

### Consejeros

Cecilia Velasque  
Vicepresidenta

Danilo Herrera  
Luis Aimacaña  
Carlos Huilca  
Edmundo Rivera  
Galo Ibáñez  
Jaime Campaña

Edwin Acuña  
(período anterior)  
Byron Burbano  
(período anterior)  
Vicente Proaño  
(período anterior)

### Sistematización del proceso

Hernán Ulloa  
Esteban Miño  
Patricia Hidalgo  
Daniel Taco  
Blanca Guamangate  
Alfredo Lozano

### Equipo interno de facilitación

Diego Araque  
Gerardo Ayala  
Milton Marín  
Mayra Bedón  
Bernardo Choloquinga  
Patricio Chávez  
Amador Chiguano  
Rosa Jacho  
Vinicio Martínez  
Patricia Miranda  
Rita Mora  
Luis Negrete  
Jorge Peñaherrera  
Adriana Rivera  
Baltasar Umajinga

### Grupos de trabajo

Azucena Alcázar  
Juan Amores  
Napoleón Armas  
Mónica Acurio  
Susana Alarcón  
Raúl Andrade  
Fabiola Ante  
Ramiro Arcos  
Yolanda Armendáriz  
Eduardo Bassantes  
Fabián Bravo  
Hugo Buenaño  
Carmen Carrión  
Luis Cerda  
Gloria Claudio  
Milton Culqui  
Rodrigo Chauca  
Mayra Chacón  
Jaime Díaz  
Alonso Espinel  
Rafael Espinosa  
Edin Flores Dávila  
Milton Galarza  
Lucía Gallardo  
Rocío Guanoquiza  
José Gallo

Cecilia Heredia  
Marisol Herrera  
Paúl Huertas  
Rosa Hurtado  
Keylitha López  
Ramiro Medina  
Marcelo Miño  
Soraya Molina  
Milton Orbea  
Judith Pérez  
Jorge Luis Pilalumbo  
Sonia Quevedo  
Elvia Robayo  
Julio Rubio  
Doris Semanate  
Gloria Torres  
Jovany Tovar  
María Tovar  
Nolba Umajinga  
Antonio Vera  
José Villalba  
Oscar Villamarín  
Rosario Villavicencio  
Galo Viteri  
Mónica Vizueté  
José Manuel Vega

### Facilitación del proceso

María Arboleda  
Angel Bonilla  
María Belén Cevallos

### Apoyos eje ambiental

Jorge Albán  
Miguel Carvajal  
Carolina Chiriboga  
Pieter Kaminga  
Paola Maldonado  
Janeth Ulloa  
Fernanda Vallejo  
Guillermo Velasque

## 5 Presentación

## 7 Introducción

### Capítulo introductorio

#### Del marco legal

- 14 ☉ Aspecto legal sobre la elaboración del Plan Estratégico Institucional
- 14 ☉ Norma legal para el funcionamiento de la Asamblea Provincial
- 15 ☉ Marco legal para la creación y funcionamiento de la Asamblea de Participación y Desarrollo de Cotopaxi
- 15 ☉ Alcance del presente documento

### Capítulo I

#### Del carácter del gobierno local

### Capítulo II

#### De los objetivos y las políticas del Gobierno Provincial

- 17 ☉ Objetivos de la gestión provincial
- 18 ☉ Políticas del gobierno provincial
- 18 ☉ Ejes de construcción de la autoridad provincial establecidos en el Plan Participativo de Desarrollo de la provincia de Cotopaxi
  - Desarrollo social
  - Desarrollo económico
  - Conservación y manejo sustentable de los recursos
- 19 ☉ Implicaciones de los ejes horizontales en la construcción de la autoridad provincial

### Capítulo III

#### De los ejes de construcción del PEI

- 19 ☉ Ejes de construcción del PEI

### Capítulo IV

#### De los objetivos del PEI

- 20 ☉ Objetivo general del PEI
- 20 ☉ Objetivos específicos del PEI

### Capítulo V

#### De la visión, misión, principios y valores institucionales

- 21 ☉ Visión estratégica institucional
- 21 ☉ Misión institucional
- 23 ☉ Principios
- 23 ☉ Valores

### Capítulo VI

#### Del FODA y las líneas estratégicas institucionales

- 24 ☉ Líneas de potenciación de fortalezas-opportunidades
- 27 ☉ Líneas de atenuación de debilidades-amenazas
- 30 ☉ Síntesis de líneas estratégicas 2005- 2009
- 31 ☉ Líneas estratégicas para ejecución en el año 2006

### Capítulo VII

#### Del carácter de la gestión por procesos / resultados del Gobierno Provincial

- 32 ☉ Objetivos del modelo
- 32 ☉ Procesos del modelo de gestión
  - Proceso consultivo
  - Proceso legislativo/fiscalizador
  - Proceso gobernante
  - Proceso asesor
  - Proceso de apoyo
  - Procesos habilitantes
  - Procesos sustantivos o generadores de valor

- 34 ☉ Cuadro de niveles, órganos, procesos y subprocesos

### Capítulo VIII

#### Del orgánico – estructural del Gobierno Provincial y los roles de las diversas instancias

- 35 ☉ Orgánico estructural
- 36 ☉ Roles / Institucionalidad participativa
- Asamblea de Participación y Desarrollo de Cotopaxi
- 36 ☉ Institucionalidad formal
- El consejo en pleno
  - Comisiones permanentes y especiales del gobierno provincial
  - Prefecto
  - Secretaría general
    - Unidad de documentación y archivo
  - Procuraduría Síndica
  - Asesoría de prefectura
  - Coordinación de desarrollo territorial e institucional
    - Relaciones públicas, comunicación, interculturalidad y género
    - Centro informático institucional
  - Dirección de planificación de infraestructura social
    - Educación
    - Salud y saneamiento ambiental
    - Equipamiento comunitario
    - Ingeniería vial
  - Dirección administrativa y talentos humanos
    - Talentos humanos y servicios generales
    - Capacitación y bienestar social
  - Dirección financiera
    - Tesorería
    - Contabilidad
    - Presupuesto
    - Inventarios y activos fijos
    - Bodega
    - Proveeduría
    - Avalúos y catastros

- Dirección de obras públicas e infraestructura
  - Fiscalización
  - Infraestructura y servicios educativos
  - Vialidad y topografía
  - Infraestructura comunitaria
  - Salud y saneamiento ambiental
  - Infraestructura productiva
  - Talleres
- Dirección de gestión económica social ambiental
  - Fomento y producción
  - Ambiente
  - Educación
  - Economía y turismo

### Capítulo IX

#### Procedimientos comunes a los procesos y subprocesos

- 44 ☉ Procedimientos de trabajo
- 45 ☉ Responsabilidades y líneas de autoridad

### Capítulo X

#### De la articulación con otros actores, la participación y el control social

- 47 ☉ Las instancias de participación y control social
- 47 ☉ Las instancias de articulación
- 47 ☉ Las instancias de co-ejecución

### 48 Anexo

#### Estrategias de comunicación





**E**ntre junio del 2004 a diciembre del 2005 el Gobierno Provincial de Cotopaxi llevó adelante un proceso participativo para la elaboración de su Plan Estratégico Institucional – PEI.

La facilitación del proceso fue solicitada por el Gobierno Provincial de Cotopaxi al Instituto de Estudios Ecuatorianos IEE, quien realizó el acompañamiento y la asesoría para la elaboración del presente documento. El proceso contó con el auspicio de Ecociencia y en la fase final se contó con el apoyo del Proyecto EMPRENDER.

La problemática de la Provincia de Cotopaxi exige mirar el desarrollo local desde las múltiples oportunidades y desafíos de una perspectiva intercultural del territorio. Por ello, la elaboración del PEI privilegia el rol social y de transformación del Gobierno Provincial y se basó en paradigmas organizacionales con potencial para fortalecer la democracia, la gerencia y el cumplimiento de las metas provinciales de desarrollo, participativamente consensuadas en el Plan Participativo de Desarrollo de Cotopaxi (PPDC).

Aunque toda reforma de una cultura institucional es compleja por cuanto debe incidir en el nivel simbólico –donde se encuentran los



signos valóricos de una Organización–, y en las prácticas organizacionales –donde se expresan las normas de comportamiento subyacentes a los sistemas y estructuras– así como las actitudes y creencias profundamente arraigadas, los principales logros pueden sintetizarse en:

- 1.** El Plan se formuló participativamente y ha sido aprobado y apropiado por los actores involucrados.
- 2.** La reforma institucional se inspira en los desafíos planteados por el PPDC, el mismo que establece un mandato para definir estrategias que ataquen la pobreza, la exclusión y la inequidad.

3. La reforma propone la construcción de una institucionalidad que incorpora competencias progresivamente en ambiente, educación, salud, desarrollo económico y vialidad.
4. La reforma establece la existencia de una institucionalidad participativa asociada al Gobierno Provincial (Asamblea, Convención Ambiental, Mesas Temáticas, etc.) y la dotación de funciones para la planificación, rendición de cuentas y control.
5. La reforma se orienta a mejorar progresivamente la eficiencia administrativa, la planificación, la ejecución, el seguimiento y el control y a constituir coordinación y responsabilidad interinstitucional.
6. La reforma permite basar la gestión en cuatro enfoques: interculturalidad, ambiente, generación y género.
7. La reforma promueve la ética en el servicio público.
8. Finalmente, la reforma se orienta a fortalecer el sentimiento de pertenencia, sentido de misión y realización, sentido de identidad y de la construcción colectiva de la autoridad.



Lic. César Umajinga Guamán  
**Prefecto Provincial de Cotopaxi**





# REFORMA INSTITUCIONAL

## FORTALECIENDO LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE LA AUTORIDAD PROVINCIAL

Por María Arboleda, IEE

**E**l presente documento resume algunos elementos significativos del proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional – PEI del Gobierno Provincial de Cotopaxi, como una contribución a la reconstrucción y la interpretación de la experiencia, para ubicar los más importantes ejes de cambio del proceso que puedan ser útiles para reflexionar si las democracias locales y sus instancias de gobierno constituyen formas potenciales de transformación de las inequidades sociales y la construcción de gobernanza.

### ¿Cuáles fueron los actores participantes?

La propuesta de elaboración del PEI privilegió la noción de actorías concurrentes como fuente de la reforma y buscó que los actoras/es involucrados (hombres y mujeres) fueran los protagonistas, a la luz de sus desafíos institucionales.

En el proceso participaron los siguientes actores:

#### Actores permanentes:

- Prefecto de Cotopaxi
- Vicepresidenta del Consejo
- Consejeros provinciales
- Funcionarios y técnicos provinciales
- Trabajadores provinciales
- Equipo externo del HCPC

#### Actores temporales:

- Delegados de instancias del estado central
- Representantes de ONGs de la provincia
- Expositores invitados

#### Cuatro actorías fueron claves:

1. La primera autoridad provincial, el Prefecto, quien lideró el proceso, puso a disposición recursos y facilidades y se integró a los debates, acompañó la reflexión, orientó la construcción de alternativas tanto como lo permitieron sus responsabilidades, sintonizando el estado de ánimo y las perspectivas de cambio del colectivo, innovando muchas veces en las propuestas.
2. Los consejeros y consejeras que se integraron en diversos momentos del proceso,

aportaron con su experiencia y con sus puntos de vista, trabajaron al unísono con el Equipo Facilitador y revisaron en extenso el Plan para su aprobación y conversión en norma provincial.

3. El Equipo Facilitador, grupo cercano a 20 personas –funcionarios/as y técnicos/as del HCPC, hombres y mujeres– destacados por el Prefecto para integrar el Grupo Contraparte para la elaboración del PEI. Este Grupo trabajó permanentemente elaborando, debatiendo y sintetizando las propuestas, convirtiéndose así en el motor estratégico y sostén de la elaboración del Plan.
4. El Equipo de Sistematización, conformado por 6 personas integrantes del Equipo Facilitador, quienes entregaron tiempo y dedicación extra para recoger, sintetizar y reelaborar los avances del trabajo. Su tarea fue constante, llevaron la bitácora del proceso, sus productos se reconocen en el documento final.

## ¿Qué fases tuvo el proceso?

La elaboración del PEI se extendió a lo largo de un año, con dos momentos de interrupción en el 2004: septiembre–octubre por la campaña electoral y enero–marzo por el cambio de autoridades. En ese lapso, podemos hablar de 4 momentos:

### I Momento:

Caracterizado por la visualización colectiva de los desafíos del Plan de Desarrollo para la

reforma institucional, por la visualización de los posibles roles que debían caracterizar la gestión provincial y por actividades para asegurar la integración, empoderamiento y el desarrollo de capacidades del Equipo Facilitador (capacidades para organizar y dirigir debates, para autoconvocarse, para seguir la tareas encomendadas, para el apoyo logístico, para la obtención y síntesis de información, etc.)

### II Momento:

Caracterizado por la detección de problemas, por la diagnosis y prognosis (análisis de contextos, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), por la reconstrucción de la estructura institucional existente, por la visualización de posibles ejes de cambio, por la discusión de alternativas. Implicó un trabajo fino de encuentro de lenguajes comunes, contraste de posiciones, construcción de consensos. Muchos diálogos y debates de ida y vuelta.

### III Momento:

Caracterizado por la definición de nociones, enfoques, principios, valores, estructuras, roles y funciones de la nueva estructura organizacional y de las nuevas competencias del HCPC. Fue el momento en que se fortaleció la reflexión sobre la necesidad de asumir nuevas competencias (ambientales, sociales, culturales, económico-productivas) y sobre el proceso requerido para lograrlo.

Implicó poner en juego todos los aprendizajes de los momentos I y II, poner en marcha mecanismos de conducción de colectivos para que los temas en discusión no rompan el grupo,

para conciliar intereses, para cerrar y reabrir las discusiones hasta que la comprensión de los ejes de bien común alumbren la selección de las opciones.

#### IV Momento

Caracterizado por la validación y revisión de todo lo construido por parte de autoridades electas, funcionarios, técnicos y trabajadores. Y finalmente por la aprobación en la instancia máxima del Consejo.

### ¿Cuál fue el marco conceptual de la propuesta?

Los cambios de una cultura institucional, a las cuales apuesta toda reforma estratégica, son complejas porque deben incidir en tres niveles:

- a) El nivel simbólico, donde se encuentran los signos importantes valorizados por una organización,
- b) Las prácticas organizacionales, donde se expresan las normas de comportamiento subyacentes a los sistemas y estructuras; y
- c) Los valores, las actitudes y creencias profundamente arraigadas.<sup>1</sup>

Con estas consideraciones, el marco conceptual se basó en la teoría organizacional crítica (con dos enfoques: el desarrollo de capacidades institucionales y el paradigma organizacional sustantivo o de valor) y en los aprendizajes del IEE en sus experiencias de desarrollo local. Ambas entradas privilegian el papel social (rol de trans-

formación) de los gobiernos locales alternativos como iluminador del paradigma organizacional a adoptar, de sus implicaciones para la democracia, la gerencia y el cumplimiento de las metas de desarrollo.

El enfoque de desarrollo de capacidades institucionales busca la introducción de cambios organizacionales intencionados y participativamente planeados, que habilitan a un gobierno local para actuar como agente de transformación social. En sus líneas maestras, este enfoque enfatiza:

1. La necesidad de fortalecer el rol normativo del gobierno local, concebido como capacidad de influencia ante los otros actores: capacidad que no se acaba en el desarrollo del papel legislativo o rector (formulación de ordenanzas) sino que debe expresarse especialmente en la suscitación de nuevos valores, actitudes, comportamientos, conocimientos y tecnologías, y en su difusión, generalización, aceptación e incorporación en la sociedad.<sup>2</sup>
2. Necesidad de asumir plenamente –aunque progresivamente– las competencias y los recursos para establecer un nuevo orden social donde el horizonte de justicia, desarrollo, democracia y equidad visionado y acordado por sus habitantes, sea concretado.<sup>3</sup>

El segundo enfoque, el Paradigma Organizacional Sustantivo o de Valor, complementa al primero al criticar el trasvase de los presupuestos del positivismo y de la racionalidad empresarial a los procesos sociales y al rechazar su falta de coherencia cultural y política con los desafíos de una institucionalidad pública orientada hacia metas de bien colectivo (Heisler Neves).

**El enfoque de desarrollo de capacidades institucionales busca la introducción de cambios organizacionales intencionados y participativamente planeados, que habilitan a un gobierno local para actuar como agente de transformación social.**

1 Newman, Janet, *Gender and cultural change*, en Itzin, Catherine y Newman, Janet, *Gender, cultura and organisational change: putting theory into practice*, Routledge, London, 1995.

2 Santos, Geraldo Borges, “Desenvolvimento institucional, Uma estratégia”, *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.14, n.3, p.5-18, jul/Sep. 1980.

3 Martins Costa, *Genero e ONGs: propostas para o fortalecimento institucional*, IBAM-BC, Rio de Janeiro, 1997, pág. 49.

**En este paradigma, las personas son concebidas como seres humanos y por tanto las propuestas deben propiciar el rescate de sus talentos, deseos y proyecciones en la acción pública, creando sentidos de vida colectivos.**

Propone la existencia de un continuo coherente entre la dimensión contextual y la dimensión institucional, entendida la dimensión contextual como la agenda externa de asuntos sociales y políticos relativos a una sociedad (democracia, responsabilidad, participación, construcción de programas y políticas) y la dimensión institucional interna, donde se sitúan los asuntos relativos a la democracia interna, la apropiación de las metas sociales y políticas, la eficacia, la eficiencia, la comunicación, la confianza y las relaciones entre las jefaturas y los demás niveles funcionales.

El paradigma Sustantivo o de Valor tiene una base valorativa fuertemente posicionada en la ética, la autonomía y la democracia. Tiene pretensión emancipatoria por cuanto busca contribuir al desarrollo de la conciencia crítica y a la autonomía de los sujetos individuales y sociales.

Cuestiona la primacía de la supuesta racionalidad en el proceso de toma de decisiones, no solo relevando la complementaridad entre razón e intuición/emoción sino develando los intereses atrás de las decisiones. Promueve flujos horizontales-verticales de comunicación y la búsqueda de sinergias a través del trabajo en equipo, la democratización de la toma de decisiones y el desarrollo de estructuras más horizontales y una más amplia distribución de responsabilidades.

Los valores promovidos por este paradigma en el liderazgo y la gerencia son: sensibilidad, cooperación, intuición, flexibilidad, persuasión y negociación. Se propone como una tentativa de superación de la dicotomía histórica entre planeamiento y ejecución, decisión y acción, pensamiento y concreción. En este paradigma, las personas son concebidas como seres humanos y por tanto las propuestas deben propiciar el rescate de sus talentos, deseos y proyecciones

en la acción pública, creando sentidos de vida colectivos.

Finalmente, a nivel del territorio, el marco conceptual rescató las implicaciones de la realidad de Cotopaxi como una provincia que exige mirar el desarrollo local desde una perspectiva intercultural del territorio, de las múltiples oportunidades que la participación del Movimiento Indígena y otros actores frecuentemente invisibilizados en la gestión pública, ofrecen para contribuir al desarrollo y al fortalecimiento de la democracia en una perspectiva de cambios en las relaciones de poder y de formulación de políticas públicas de equidad y justicia.

Así, comprender que la necesidad de enfrentar la subalternidad del gobierno local implica promover un proceso de autoempoderamiento que permita:

1. Generar políticas públicas locales, con participación social para el desarrollo integral.
2. Visualizar los objetivos del desarrollo integral en los ámbitos:
  - **Económico:** dinamizar las economías locales
  - **Socio – político:** fortalecer las organizaciones sociales a través de la participación ciudadana, favorecer la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la población,
  - **Ambiental:** proteger el medio ambiente,
  - **Cultural:** fortalecer la identidad y la interculturalidad.<sup>4</sup>

3. Construir el poder local, es decir que las organizaciones y actorías sociales participen en la toma de decisiones, ejerzan control social, construyan una nueva forma de co-gestión del desarrollo y de poder basados en la participación.
4. Reestructurar estructuras y funciones del HCPC para concretar su nuevo rol como articulador de iniciativas y promotor del desarrollo provincial, en especial con municipios y juntas parroquiales.
5. Construcción de democracia, transparencia y gestión integral y eficiente.

## ¿Cuál fue el marco metodológico de la propuesta?

El enfoque metodológico propuso basar el cambio en prácticas participativas, permitiendo el trabajo en equipo, la democratización de la toma de decisiones, una mejor y más amplia distribución de responsabilidades y la fluidez de las informaciones. Supuso procesos que toman en cuenta los diversos liderazgos internos y los escenarios intra y extrainstitucionales.

La metodología buscó desarrollar 4 ejes interpretativos sobre las implicaciones de convertir al HCPC en un gobierno provincial:

- **Primer eje:** pensar colectivamente las competencias que debe asumir el gobierno provincial en una perspectiva de desarrollo integral de la provincia (visión global y estratégica del HCPC, con énfasis en las competencias sociales, productivas y ambientales).
- **Segundo eje:** pensar colectivamente la redistribución interna de autoridad (poder formalizado), funciones y responsabilidades, recursos (a traducirse en cargos, posiciones, roles, atribuciones). Es decir, cómo arribar a una buena distribución del trabajo y las tareas de la Prefectura y como democratizar e integrar las personas al poder decisorio.
- **Tercer eje:** cómo diseñar buenos sistemas de comunicación, información, coordinación, seguimiento y control internos y externos (interrelaciones de funciones y procedimientos, personales, intrainstitucionales y con el entorno).
- **Cuarto eje:** cómo construir un sistema de reglas de servicio y carrera funcionaria que norme las relaciones entre las personas y la resolución de conflictos, que promueva la capacitación y el desarrollo de talentos, transformando los esfuerzos personales en acción colectiva y calificando y elevando la productividad de los empleados y trabajadores.

Considerando que la experiencia de elaboración del PEI buscaba iniciar un proceso de cambio institucional intencionado, planeado y progresivo, la propuesta metodológica previó:

- a. Que el trabajo sea procesual y dinámico: tenía un guión de orientación, pero podía adecuarse a los ritmos, requerimientos, avances y condiciones del HCPC. En especial al desarrollo de la apropiación del proceso por parte de los líderes de los equipos internos políticos y sociales.
- b. Que la definición de la nueva institucionalidad sea participativa y recoja los aportes y las visiones de los equipos internos.

**El enfoque metodológico propuso basar el cambio en prácticas participativas, permitiendo el trabajo en equipo, la democratización de la toma de decisiones, una mejor y más amplia distribución de responsabilidades y la fluidez de las informaciones.**



- c. Que se construya una base de sostenibilidad para el proceso, estableciendo un Equipo Facilitador que gestione el desarrollo de las actividades de formulación del Plan y que posteriormente establezca mecanismos para la implementación y seguimiento del Plan.
  - d. Que se introduzcan elementos para la construcción de una nueva cultura institucional, entendida ésta como una configuración particular de reglas, representaciones sociales y discursos presentes en las prácticas organizacionales y que sustenten formas específicas de nuevos poderes.
- 3. La adecuación a los ritmos y tiempos de la administración provincial, con lo cual la reforma prevista se orienta a mejorar progresivamente la eficiencia administrativa, la planificación, la ejecución, el seguimiento y el control así como a la construcción de coordinación y corresponsabilidad interinstitucional. El lugar central otorgado a la Dirección de Planificación, al fortalecimiento de los talentos humanos y al desarrollo de capacidades propias. La creación de la instancia de Coordinación del Desarrollo, como un espacio para orientar las políticas en concordancia con las decisiones técnicas.

## ¿Cuáles son los logros derivados del proceso?

Los logros se pueden sintetizar del siguiente modo:

- 1. La apropiación del proceso por parte de los actores involucrados, tanto en sus contenidos como en sus enfoques. Esta apropiación fue la base de la formulación participativa del Plan. Como derivación de ello, se puede afirmar que se cuenta con sustentabilidad para la implementación del mismo.
- 2. La vinculación de la reforma institucional a las metas y objetivos del Plan Participativo de Desarrollo de Cotopaxi. Esto implica que el Plan Estratégico Institucional se inspire en los desafíos y demandas de las comunidades de la provincia enfocadas al combate a la pobreza, la exclusión y las inequidades.
- 4. La creación de la Unidad de Gestión Ambiental y la incorporación progresiva de competencias en ambiente, educación, salud, desarrollo económico y productivo.
- 5. El establecimiento de una institucionalidad participativa (Asamblea, Convención Ambiental, Mesas, etc.) asociada al Gobierno Provincial y dotada de funciones para la planificación, la rendición de cuentas y el control.
- 6. La promoción de la ética en el servicio público y la decisión de basar la gestión provincial en cuatro enfoques: interculturalidad, ambiente, generación y género.
- 7. El trabajo acerca de los valores del servicio público, con lo cual la reforma fortalece el sentimiento de pertenencia y los sentidos de misión y realización, identidad, y construcción colectiva del liderazgo y la autoridad provincial.



## DEL MARCO LEGAL

### Aspecto legal sobre la elaboración del Plan Estratégico Institucional

1. La Constitución Política de la República del Ecuador en sus artículos 254 y 255 categoriza a la planificación económica y social como objetivo nacional, provincial y cantonal.
2. El artículo 7 de la Ley Orgánica del Régimen Provincial atribuye, dentro de los fines de los Consejos Provinciales, el progreso de la provincia y la prestación de los servicios públicos a través de los planes de desarrollo.
3. El Plan Participativo del Desarrollo de Cotopaxi, dentro de su misión y visión, concibe al H. Consejo Provincial de Cotopaxi como una institución moderna, lista para enfrentar nuevos retos de desarrollo.
4. El artículo 29 literal a) de la Ley Orgánica del Régimen Provincial, establece como atribución del Consejo Provincial dictar ordenanzas acuerdos y resoluciones, necesarias para la buena organización administrativa y económica de los servicios provinciales que le conciernen y que se proponga realizar, así como los reglamentos necesarios para su funcionamiento interno. El Plan Estratégico será aprobado legalmente y mediante resolución del Consejo y desarrollado mediante ordenanzas y reglamentos.

### Norma legal para el funcionamiento de la Asamblea Provincial

1. Esta instancia legal consta a partir del artículo 124 al 129 de la Ley Orgánica de Régimen Provincial, conformada taxativamente por las personas determinadas en el artículo 126, con voz y voto. El Prefecto, previa resolución del Consejo, invitará a los funcionarios o ciudadanos que tengan relación con los problemas a tratarse en la Asamblea, los mismos que intervendrán con voz pero sin voto.
2. Corresponde a la Asamblea Provincial según el artículo 125 de la Ley Orgánica de Régimen Provincial, emitir criterios y resoluciones sobre los asuntos que, por extraordinario interés, sean sometidos a consideración del Consejo, debiendo formular las recomendaciones que considere adecuados al progreso de la provincia.
3. Mediante reglamento expedido el 19 de septiembre del 2003 el H. Consejo Provincial de Cotopaxi ha normado el procedimiento parlamentario de la Asamblea Provincial de Cotopaxi.

## Marco legal para la creación y funcionamiento de la Asamblea de Participación y Desarrollo de Cotopaxi

1. La Constitución Política de la Republica del Ecuador en su artículo 1, determina que Ecuador es un estado social de derecho y que su gobierno a más de republicano presidencial, electivo, representativo, responsable, es alternativo, participativo y de administración descentralizada. Que la soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es la base de la autoridad.
2. La Carta Magna, estructura al Estado ecuatoriano y a sus diversas instituciones y deberes públicos basándose en la participación activa de los sectores civiles involucrados.
3. La Constitución Política de la Republica define a los Consejos Provinciales como gobiernos provinciales, lo que involucra la transformación de los entes públicos con nuevos roles y con la participación social en la rendición de cuentas y veeduría.
4. La Constitución Política de la Republica en el artículo 228 concede plena autonomía a los

gobiernos seccionales, en concordancia a lo indicado, se manifiesta el artículo 1 de la Ley Orgánica de Régimen Provincial, según la cual podemos en función de las necesidades crear instancias de veeduría y participación social.

## Alcance del presente documento

Con el proyecto de formulación participativa de su Plan Estratégico Institucional, el Gobierno Provincial inició su proceso de reforma interna para convertirse en un verdadero Gobierno Provincial.

Este Plan Estratégico Institucional concreta los resultados de la primera fase de ese proceso y establece el horizonte de continuidad del mismo. Los procesos, funciones, estructuras y componentes que describe constituyen el nivel básico para el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Provincial, sin perjuicio de que el proceso de reforma continúe con la progresiva determinación de tareas, perfiles, espacios, herramientas y con la incorporación de nuevas responsabilidades y equipos conforme las demandas de la población y si los requerimientos institucionales así lo ameriten.

# DEL CARÁCTER DEL GOBIERNO LOCAL

**D**e conformidad con los mandatos establecidos en el Plan Participativo de Desarrollo de la Provincia, la actual administración del Gobierno Provincial acoge las expectativas sociales de cambio sobre el carácter del gobierno provincial y se plantea:

- a.** Asumir plena y progresivamente las competencias provinciales para establecer un nuevo orden social donde el horizonte de justicia, desarrollo, democracia y equidad visionado y acordado por sus habitantes, sea concretado.
- b.** Fortalecer el rol normativo del gobierno local, concebido sobretudo como capacidad de influencia normativa ante los otros actores: capacidad que no acabe en el desarrollo de su papel legislativo o rector, sino que promueva la suscitación de nuevos valores, actitudes, comportamientos, conocimientos, su difusión, generalización y aceptación social.
- c.** Aproximación al desarrollo local desde una perspectiva intercultural del territorio y de las múltiples oportunidades que las diversidades ofrecen para contribuir al fortalecimiento de la democracia en una perspectiva de transformación de las relaciones de poder y formulación de políticas públicas provinciales.
- d.** Otorgar centralidad a los actores sociales provinciales, entre ellos al Movimiento Indígena de Cotopaxi para una efectiva incorporación de los indígenas y sectores populares como actores políticos desde las formas políticas, jurídicas y sociales de organización y gestión de las propias comunidades indígenas y populares.
- e.** Enfrentar la subalternidad de los gobiernos locales promoviendo un proceso de fortalecimiento del poder local.
- f.** Coordinar el desarrollo de los cantones con la dinamización de procesos de cooperación y articulación de los esfuerzos complementarios en la búsqueda del desarrollo provincial, para la producción de sinergias y la construcción de la democracia, la transparencia y la gestión integral y eficiente.



# DE LOS OBJETIVOS Y LAS POLÍTICAS DEL GOBIERNO PROVINCIAL

## Objetivos de la gestión provincial      Políticas del gobierno provincial

**Socio - políticos:** Buscar el bien común, favoreciendo la equidad social, género y generacional, el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el fortalecimiento de las organizaciones sociales a través de la participación ciudadana.

**Económicos:** Dinamizar las economías locales promoviendo procesos de acumulación anclados en el territorio, que permitan la generación y redistribución de los recursos y activos.

**Ambientales:** Propiciar el uso y manejo sustentable de los recursos naturales.

**Culturales:** Fortalecer la identidad y la interculturalidad.

- El Gobierno Provincial promoverá la equidad de género y generacional, a través de políticas, objetivos, estrategias de incorporación del enfoque de género, generacional y acciones que emprenda el HCPC.
- Define estratégicas políticas y mecanismos de incorporación del enfoque de género y generacional, educación, salud, economía y ambiente en la administración pública.
- Promueve y crea metodologías e instrumentos de incorporación y seguimiento de la inserción del enfoque de género, a través de planificación, coordinación y ejecución con el resto de las direcciones, unidades así como del nivel asesor, ejecutivo y operativo de la entidad mayor

## Ejes de construcción de la autoridad provincial establecidos en el Plan Participativo de Desarrollo de la provincia de Cotopaxi

### Desarrollo social:

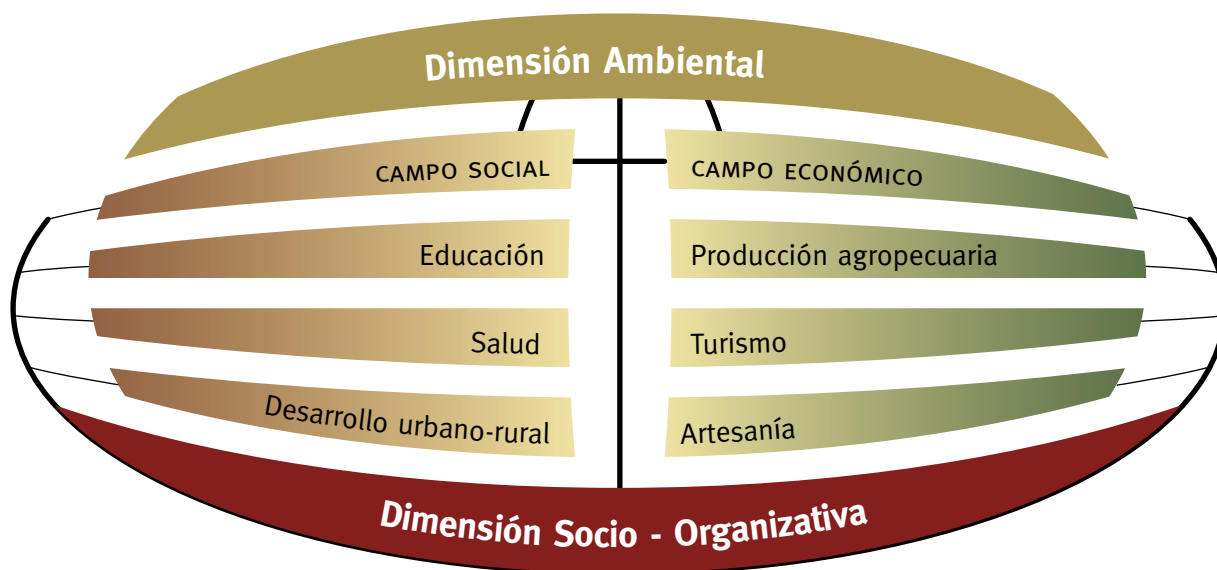
- Salud
- Educación
- Desarrollo urbano
- Prevención de desastres

### Desarrollo económico:

- Producción agropecuaria –seguridad alimentaria, riego, crédito, vías–
- Comercialización,
- Turismo, y
- Artesanía

### Conservación y manejo sustentable de recursos:

- Construcción de responsabilidades ambientales concertadas,
- Producción limpia,
- Manejo de cuencas y micro cuencas,
- Fomento de “ciudades para la vida”,
- Manejo de desechos sólidos y líquidos,
- Detención de la erosión de los suelos,
- Educación ambiental



## Implicaciones de los ejes horizontales en la construcción de la autoridad provincial

### Dimensión ambiental

Fortalecimiento de la gestión y la legislación ambiental participativas como eje de construcción de la Autoridad provincial.

El Gobierno Provincial promueve un enfoque de Cotopaxi como una provincia donde la diversidad étnica, cultural y ambiental sea la base de procesos de desarrollo económico-territoriales participativos y redistributivos, que integren la visión de la *pachamama* como fundamento de la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales, estéticas y simbólicas de vida y rescate modos de vida tradicionales que favorezcan formas de recuperación y mantenimiento de los recursos naturales con autonomía y soberanía, elementos esenciales para el mantenimiento de la diversidad cultural y de la salud ambiental.

### Dimensión socio-organizativa

Instalación de nuevos espacios y mecanismos de veeduría y control social que permitan fortalecer las capacidades de generación de propuestas, negociación y toma de decisiones por parte de las actorías sociales, elevando su capacidad de incidencia.

En este punto, el Gobierno Provincial de Cotopaxi resalta la importancia de integrar consideraciones de género y generacionales en las acciones y políticas del gobierno provincial, con una perspectiva que le permita combatir las desventajas que afectan a las mujeres, satisfacer sus intereses en tanto son ellas, las mujeres, las responsables de la seguridad alimentaria, el cuidado del agua, la reforestación y el mantenimiento de las culturas.

**El Gobierno Provincial promueve un enfoque de Cotopaxi como una provincia donde la diversidad étnica, cultural y ambiental sea la base de procesos de desarrollo económico-territoriales participativos y redistributivos.**

## DE LOS EJES DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**A** continuación se presenta el Plan Estratégico Institucional del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, herramienta elaborada con equipos integrados por autoridades y técnicos provinciales, para “la construcción de un Gobierno Provincial basado en la participación, la transparencia y la búsqueda compartida del desarrollo, incrementando sus capacidades para responder a las demandas de las comunidades, mejorar la eficiencia administrativa, mejorar la planificación, la ejecución, el seguimiento y el control y construir coordinación y corresponsabilidad interinstitucional para perseguir estrategias que ataquen la pobreza, la exclusión y la inequidad establecidas en el Plan de Desarrollo.”

### Ejes de construcción del PEI

En estrecha relación con las características del gobierno local que quiere ser el Gobierno Provincial (arriba sintetizadas), éste deberá organizar sus estructuras y funciones de acuerdo a su nuevo rol como articulador de iniciativas y promotor del desarrollo de la provincia. Los ejes trabajados han sido:

- **Primer eje:** pensar colectivamente cuáles competencias debe asumir el gobierno provincial de cara al desarrollo integral de la provincia y las modalidades de construcción y apropiación de las competencias sociales, productivas y ambientales.
- **Segundo eje:** pensar y actuar colectivamente la redistribución interna de autoridad (poder formalizado), las funciones, responsabilidades y los recursos para romper la tradición de trabajo especializado y de “cajones cerrados”, buscando arribar a una buena distribución del trabajo y democratizar e integrar las personas al poder decisorio.
- **Tercer eje:** pensar colectivamente cómo y por qué es necesario diseñar buenos sistemas de comunicación, información, coordinación, seguimiento y control internos y externos, asegurando las interrelaciones entre funciones y procedimientos así como entre personas (intra-institucionales) e interinstitucionales.
- **Cuarto eje:** pensar colectivamente cómo construir un sistema de reglas de servicio y carrera funcionaria que promueva la capacitación y el descubrimiento de talentos humanos, transformando los esfuerzos personales en acción colectiva, calificando y elevando la productividad de los empleados y trabajadores.

# DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### Objetivo general del PEI

Construir un gobierno alternativo liderado por el HCPC a través del establecimiento de cambios organizacionales intencionados y participativamente planeados, que le permitan convertirse en una autoridad pública provincial comprometida con la transformación de las estructuras de desigualdad de su territorio y que lo habiliten para actuar como agente de cambio, democratización y desarrollo conjuntamente con gobiernos municipales, juntas parroquiales y otros actores.

### Objetivos específicos del PEI

1. Mejorar la eficiencia administrativa acercando las demandas ciudadanas a las ofertas institucionales.
2. Distribuir equitativamente los recursos, con énfasis en las áreas rurales y en la inversión social, en base a la planificación, priorización y presupuestos participativos.
3. Desarrollar capacidad para generar y ejecutar políticas públicas con participación social que ataquen la pobreza, la exclusión y la

inequidad (eficacia).

4. Fortalecer la participación y control social, coordinación y co-responsabilidad interinstitucional.
5. Fortalecer la capacidad de gestión para conseguir apoyos, liderar acciones, formar opinión, crear coaliciones, reducir resistencias, obtener recursos y ampliar progresivamente su grado de influencia.
6. Lograr en la gestión provincial un enfoque de género y generacional e interculturalidad del territorio y de las múltiples oportunidades que ofrecen las diversidades culturales y ambientales para contribuir al fortalecimiento de la democracia.
7. Asegurar la expresión de las culturas indígenas en la institucionalidad y en las políticas locales.

# DE LA VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

## **Visión estratégica institucional**

Gobierno Provincial autónomo, transparente, líder y articulador del desarrollo económico, ambiental, social y cultural de la provincia.

Promueve la participación ciudadana, brinda servicios de calidad con equidad e igualdad. Cuenta con personal capacitado, que cumple eficientemente sus funciones.

Trabaja con resultados en base al PPDC, a sus planes operativos anuales y multianuales, impulsando las áreas de educación, salud, riego, industrias, medio ambiente, vías transporte y turismo, guardando el equilibrio ecológico.

Diseña políticas y expide ordenanzas para el desarrollo de la provincia en cualquier tema que requiera ser nombrado y para la incorporación de recursos propios

Es un Gobierno Provincial fortalecido, solidario, humano, eficiente, democrático, receptivo frente a las expectativas de la ciudadanía y con aceptación plena de nuestra interculturalidad .

## **Misión Institucional**

Contribuir al desarrollo y progreso de la provincia generando políticas públicas en el marco de un nuevo modelo de gestión, de tal manera que la Institución coordine y articule el desarrollo local en favor de la comunidad y de los sectores más necesitados, tendientes a conseguir el bienestar de todos los y las cotopaxenses.

Impulsar el desarrollo social en áreas de educación, salud e infraestructura, el desarrollo económico-productivo y la conservación de los recursos naturales en la provincia.

Concienciar y fortalecer la participación de los actores organizados, en forma reflexiva, crítica, solidaria y la identidad de los cotopaxenses.

Mejorar la atención al público en forma ágil y eficiente y la comunicación interinstitucional para el cumplimiento de las actividades.





# Principios

Equidad

Solidaridad

Participación

Interculturalidad

Justicia

Democracia

Igualdad

Transparencia

Fraternidad

# Valores

Honestidad

Responsabilidad

Respeto

Eficiencia

Tolerancia

Puntualidad

Sinceridad

Integridad

# DEL FODA Y LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

<b>Líneas de potenciación de fortalezas - oportunidades</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>
Proceso de fortalecimiento de la autonomía institucional.	Constitución Política de la República Ley Orgánica de Régimen Provincial Plan Participativo de Desarrollo de Cotopaxí	Elaboración del presupuesto en base a necesidades reales de la institución y comunidad, priorizando y concertando con los/as beneficiarios/as.
Liderazgo del Prefecto y el HCPC respaldados por la sociedad civil organizada.  Proceso de construcción e institucionalización del Gobierno Provincial de Cotopaxí, en un gobierno alternativo.	Apoyo de la ciudadanía a la gestión institucional.  Incidencia del Prefecto en el CONCOPE en favor de la Provincia.	Fomentar participación ciudadana.  Fortalecer el control para transparentar el trabajo institucional.
Apoyo de los/as Consejeros/as sin consideración de ideología política para generar resoluciones en beneficio colectivo.	Ingresos de nuevas autoridades de elección popular.	Institucionalizar el proceso de reforma para la construcción del gobierno provincial alternativo.  Socialización de las líneas estratégicas de reforma institucional a nuevos Consejeros/as y todos los empleados/as.

## Líneas de potenciación de fortalezas - oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
<p>Convenios de apoyo con Gobiernos amigos, ONGs y otras instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Predisposición de gobiernos amigos, ONGs y otras instituciones públicas y privadas para apoyar el proceso de desarrollo.</p>	<p>Ampliar el número de convenios de cooperación para fortalecer el desarrollo provincial.</p> <p>Definir y priorizar proyectos provinciales, en el marco del PPDP para ser financiados por la cooperación.</p>
<p>Plan Participativo de Desarrollo Provincial preparado con la participación de muchos actores y sectores.</p> <p>Decisión política para implementar el PEI.</p> <p>Relaciones interinstitucionales para ejecución del PPDP con instancias del gobierno central, gobiernos seccionales y ONG's, con énfasis en medio ambiente.</p>	<p>Participación ciudadana en la elaboración del PPDP.</p> <p>Existencia de organismos externos de apoyo.</p> <p>Trabajo con las Juntas Parroquiales, municipios, agencias y ONGs.</p>	<p>Institucionalizar y potenciar espacios y mecanismos de coordinación con Municipios, Juntas Parroquiales y otros.</p> <p>Involucrar a las autoridades y empleados en la ejecución del Plan de Desarrollo y del PEI.</p> <p>Coordinar el trabajo con Juntas Parroquiales y sectores organizados para definir, priorizar y ejecutar proyectos en base al Plan de Desarrollo.</p>
<p>Talentos humanos con experiencia laboral.</p> <p>Asociación de Empleados y Sindicato que buscan el beneficio, la estabilidad y el compañerismo dentro de la Institución.</p>	<p>Experiencias de liderazgo social y concertación de esfuerzos.</p> <p>Recursos externos para la capacitación a empleados y trabajadores.</p>	<p>Capacitación a empleados y trabajadores en áreas específicas según Plan de Capacitación a elaborarse.</p> <p>Elaboración de carrera funcionaria.</p>
<p>Infraestructura física propia, parque de vehículos, maquinaria y equipos.</p>	<p>Apoyo de organismos gubernamentales para el cambio institucional, técnico y económico.</p>	<p>Gestionar recursos para incrementar el espacio físico, la maquinaria y los equipos, para dar un mejor servicio.</p>

## Líneas de potenciación de fortalezas - oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
<p>Predios propios del Gobierno Provincial (terrenos en Sigchos, La Maná, Tunducama, Miraflores y otros).</p> <p>Centro de Tunducama previsto para apoyar implementación de políticas ambientales y centro de capacitación.</p>	<p>Recursos turísticos y naturales para conservación y generación de nuevas fuentes de riqueza desde el Gobierno Provincial.</p> <p>Instituciones ambientalistas y de turismo interesadas en realizar actividades y apoyar el Centro.</p>	<p>Desarrollar capacidad para la utilización de los predios del Gobierno Provincial, con fines educativos, turísticos y de protección del ambiente.</p> <p>Crear y aprobar políticas ambientales provinciales (ordenanzas con articulación a la Ley nacional y a los municipios).</p>
<p>La relación del HCPC con los medios de comunicación depende de amistad con el Relacionador Público (ese es su trabajo).</p>	<p>Los medios de comunicación están vinculados al poder. Cada medio tiene su perspectiva propia</p>	<p>Política de comunicación del Gobierno Provincial de puertas abiertas.</p>
<p>En el HCPC hay un importante avance con los medios de comunicación.</p>	<p>La relación con los medios de comunicación es delicada y hay que cuidarla.</p>	<p>Crear un medio de comunicación propio: un boletín mensual /programa de radio del gobierno provincial.</p> <p>Formular y difundir un plan de trabajo con los medios de comunicación, donde se diferencia la promoción del gobierno provincial con los procesos de comunicación.</p>



## Líneas de atenuación de debilidades - amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Falta de apropiación del Plan Participativo por parte de Autoridades, empleados y trabajadores.	Desconocimiento ciudadano del Plan Participativo de Desarrollo impide que lo hagan suyo.	Difusión del contenido del Plan de Desarrollo a la ciudadanía, a través de medios de comunicación, charlas y talleres al interior de la Institución.
Distribución inadecuada del presupuesto, falta de priorización interna y coordinación.	Presión externa de las comunidades, movimientos organizados frente a necesidades insatisfechas en la provincia.  Falta de recursos económicos.  Recorte presupuestario.	Creación de ordenanzas referidas a la obtención de recursos económicos (por ejemplo, del turismo y un mejor aprovechamiento de los recursos naturales).  Priorización en base a necesidades internas y externas.
Lentitud en trámites y procesos administrativos.	Descontento ciudadano.	Construcción de un nuevo modelo de gestión que propicie procedimientos ágiles y transparentes, implante la contraloría social en todas las actividades de la institución y en todos los niveles de autoridad y de gestión, con el que los diferentes departamentos coordinen y comuniquen hacia adentro y hacia fuera para mejorar sus rendimientos y obtener sinergias.
Falta de planificación interna, las obras no se priorizan con parámetros técnicos.	Ingreso de autoridades que politicen la gestión institucional.	Desarrollo de capacidades de planificación, seguimiento y evaluación internas y elaboración de POAs con las obras que se realizarán cada año.

### Líneas de atenuación de debilidades - amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Obsoleta estructura orgánica funcional; personal sin funciones definidas.		Reestructurar el orgánico funcional de la entidad con nuevas y renovadas funciones para cada dirección. Definir y cumplir los perfiles profesionales para los diferentes cargos.
Falta de conocimientos en nuevas áreas de gestión, inexistencia de un plan de capacitación e incentivos para el personal.	Instituciones externas suplantaron al Gobierno Provincial en labor y liderazgo provincial.	<p>Construir una política de carrera funcionaria que permita mejorar las destrezas de los empleados/as, que se base en el mérito y en las funciones, que promueva un buen ambiente de trabajo y mejores salarios conforme a las posibilidades.</p> <p>Asignación de recursos que asegure la implementación de la carrera funcionaria.</p> <p>Capacitación permanente en las áreas de trabajo específicas a todo el personal y a consejeros/as.</p>
Falta de mecanismos para evitar que la corrupción ingrese a la institución.	Amenaza nacional: la corrupción.	Desarrollo de políticas y prácticas de transparencia en todas las actividades de la institución; garantía del acceso a la información.
Falta de una política institucional.	Falta de coordinación con otras instituciones.	Implementar una política institucional propia de comunicación para democratizar la toma de decisiones.

## Líneas de atenuación de debilidades - amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
<p>No existen espacios de comunicación, es decir diálogo entre autoridades, autoridades-empleados/as, empleados/as.</p>		<p>Conformar un grupo de liderazgo comunicativo.</p>
<p>No hay valoración ni incentivos a empleados/as.</p> <p>Deficiente comunicación y difusión de las acciones internas y externas del HCPC.</p>	<p>Lo que se comunica en los radios sobre el HCPC son los resúmenes de las sesiones del consejo. No basta que se comunique lo que sucede en las sesiones.</p>	<p>Plan de capacitación e incentivos para empleados y trabajadores (autoestima, motivación, relaciones).</p> <p>Publicación periódica de boletines informativos</p> <p>Distribución magnética de la información en escuelas, colegios, universidades, juntas parroquiales y otras instituciones.</p>

## Síntesis de líneas estratégicas 2005 - 2009

1. Institucionalizar el proceso de reforma para la construcción del Gobierno Provincial alternativo.
2. Fortalecer el liderazgo del Gobierno Provincial para el trabajo concertado de toda la comunidad provincial. Institucionalizar y potenciar espacios y mecanismos de coordinación con Municipios, Juntas Parroquiales e instituciones del estado. Coordinar el trabajo con Juntas Parroquiales y sectores organizados para definir, priorizar y ejecutar proyectos en base al Plan Participativo de Desarrollo de Cotopaxi PPDC.
3. Promover la socialización, apropiación y la ejecución del Plan Participativo de Desarrollo de la Provincia, dentro y fuera de la Institución.
4. Construir un nuevo modelo de gestión que propicie procedimientos ágiles y transparentes, implante el control social en todas las actividades de la institución y en todos los niveles de autoridad y de gestión, en el que los diferentes direcciones coordinen y comuniquen hacia adentro y hacia fuera para mejorar sus rendimientos y obtener sinergias.
5. Crear y aprobar políticas ambientales provinciales (ordenanzas con articulación a la ley nacional y a los municipios).
6. Desarrollar capacidades para construir una plataforma de cooperación, ampliando el número de convenios con Gobiernos amigos, ONG's e instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales que inviertan en proyectos provinciales en el marco del PPDC.
7. Elaborar participativamente el presupuesto provincial en base a las necesidades de la institución y de la comunidad, priorizando y concertando con los/as beneficiarios/as. Revisar y actualizar las ordenanzas referidas a la obtención de recursos económicos.
8. Desarrollar capacidades de planificación, seguimiento y evaluación internas en base a la elaboración de Planes Operativos (POAs) con los procesos administrativos y obras a realizar cada año.
9. Reestructurar el orgánico funcional de la entidad con nuevas y renovadas funciones para cada dirección y unidad. Definir y cumplir los perfiles profesionales para los diferentes cargos.
10. Construir una política de carrera funcionaria que permita mejorar las destrezas de los empleados/as, que se base en el mérito y en las funciones, que promueva un buen ambiente de trabajo y mejores salarios conforme a las posibilidades.
11. Establecer un Plan de Capacitación permanente en las áreas de trabajo específicas a las autoridades y al personal técnico y administrativo de la institución.
12. Mejorar el espacio físico, la maquinaria y los equipos, para dar mejor servicio a la comunidad. Desarrollar capacidad para utilizar los predios del Gobierno Provincial, con fines educativos, turísticos y de protección del ambiente.
13. Implementar una política institucional de comunicación para democratizar la toma de decisiones e impulsar coherentemente los objetivos institucionales
14. Mantener mecanismos y actividades de comunicación al interior del gobierno provincial entre autoridades, autoridades-empleados/as y entre empleados/as.

## Líneas estratégicas para ejecución en el año 2006

**1** Institucionalizar el proceso de reforma para la construcción de un Gobierno Provincial Alternativo (elaboración y socialización de ordenanza, desarrollo de procesos de veeduría y control social).

**2** Construir una plataforma de cooperación con Instituciones Públicas y Privadas, nacionales e internacionales y ONGs para el desarrollo social, económico-ambiental y cultural.

**3** Revisar y mejorar los procedimientos administrativos para alcanzar mayor eficiencia.

**4** Desarrollar capacidades institucionales para asumir la gestión ambiental y de riesgo (participativas).

**5** Construir una política de carrera funcionaria que defina los perfiles profesionales para los diferentes cargos, que se base en el mérito y en las funciones, que permita mejorar las destrezas de los empleados/as con capacitación y que promueva un buen ambiente de trabajo.

**6** Construir una política de comunicación intrainstitucional e interinstitucional.

# DEL CARÁCTER DE LA GESTIÓN POR PROCESOS/RESULTADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL

**E**l nuevo modelo de gestión del Gobierno Provincial expresa la visión de cambio interna y promueve modalidades participativas de liderazgo, gerencia y ejecución, valores y prácticas que permitan desarrollar estructuras horizontales, aseguren el trabajo en equipo, la democratización de la toma de decisiones, una mejor y más amplia distribución de responsabilidades y la fluidez de las informaciones. Expresa también una valoración de los diversos liderazgos internos y de los escenarios intra y extrainstitucionales.

En consecuencia, el Gobierno Provincial adopta un modelo de gestión por resultados.

### Objetivos del modelo

1. Definir y socializar los roles del Gobierno Provincial para una buena atención a las demandas de la población con criterios eficientes de administración por procesos o por resultados.
2. Organizar en base a la gestión por procesos/resultados, un modelo complementario de organización del trabajo en equipo e interrelacionado con los demás niveles de ges-

ción pública (Nacional, Municipal y Juntas Parroquiales).

3. Concretar y ejecutar a satisfacción de la población los servicios, programas y proyectos del PPDC, con oportunidad y productividad.
4. Implementar la planificación operativa anual y multianual, sustentadas en el PPDC, el presupuesto participativo, el programa de inversiones, priorizando interna y externamente el monitoreo y la evaluación de resultados de la gestión.
5. Integrar y mantener equipos de trabajo inter-direcciones, promover la polifuncionalidad de las actividades, la profesionalización de los talentos humanos y la aplicación de una política de carrera administrativa.

### Procesos del modelo de gestión

**1. Proceso consultivo:** Se concreta en los espacios, mecanismos y modalidades de participación, rendición de cuentas y control social. Tiene capacidad para proponer políticas y fiscalizar la gestión. Se traduce en proyectos de ordenanzas, normas, resoluciones, evaluaciones de gestión y recomendaciones de reforma.

El proceso consultivo estará integrado por: la Asamblea Provincial (establecida en la Ley) y la Asamblea de Participación y Desarrollo de Cotopaxi.

**2. Proceso legislativo/fiscalizador:** Determina las políticas (rectoría) en las que se sustentarán todos los procesos institucionales para el logro de sus objetivos. Se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizaciones.

El proceso legislativo está integrado por el Consejo en pleno (Cuerpo Colegiado, Prefecto y Consejeros).

**3. Proceso gobernante:** Planifica y ejecuta las políticas sugeridas por el proceso consultivo y aprobadas por el proceso legislativo, toma las decisiones e imparte instrucciones para que los demás procesos de ejecución se cumplan. Coordina y supervisa el cumplimiento eficiente, eficaz y oportuno de las diferentes acciones y productos.

El proceso gobernante está integrado por el señor Prefecto en calidad de administrador y ejecutor.

**4. Proceso asesor:** Ayudan y/o aconsejan a los otros procesos, en una relación indirecta con los procesos habilitantes y generadores de valor. Sus acciones se perfeccionan en los procesos gobernante y legislativo, los que podrán asumir, aprobar o modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el proceso asesor.

Está integrado por: las Comisiones Permanentes y Especiales, Asesoría de Prefectura, la Procuraduría Síndica, la Coordinación de Desarrollo Territorial e Institucional.

La Coordinación de Desarrollo Territorial e

Institucional se crea para asumir y desarrollar progresiva y coordinadamente una gestión integral basada en el cumplimiento del PPDC y otros planes y políticas sectoriales que se formulan. Estará integrada por la Junta de Directores y el/la funcionario/a a cargo de la Coordinación de Desarrollo Territorial e Institucional

**5. Proceso de apoyo:** Está integrado por Secretaría General y responde directamente a requerimientos de apoyo a las diferentes instancias: de manera directa al Consejo y Prefecto e indirecta a las diferentes dependencias de la Institución

**6. Procesos habilitantes:** Realizan la coordinación técnica, administrativa y financiera que asegura la gestión; tienen a su cargo producir y mantener las herramientas técnicas del monitoreo y la evaluación de todos los demás procesos. También se ocupan del desarrollo de las capacidades de gestión de los cuerpos y equipos técnicos del Gobierno Provincial.

Están integrados por la Dirección de Planificación e Infraestructura Social, la Dirección de Gestión Económica Social Ambiental, la Dirección Administrativa y Talentos Humanos, y la Dirección Financiera.

**7. Procesos sustantivos o generadores de valor:** También llamados “productivos”, se encargan de la ejecución directa de las acciones desde las diferentes direcciones (productos y servicios a la población).

Está integrado por la Dirección de Obras Públicas e Infraestructura, Dirección de Gestión Económica Ambiental; y otras que a futuro se crearen según necesidad.

**La matriz que se presenta a continuación muestra los principales procesos y subprocesos de las diversas instancias del Gobierno Provincial, en niveles, órganos, procesos y subprocesos.**

## Institucionalidad participativa

NIVELES	ÓRGANOS/PROCESOS	SUBPROCESOS
Consultivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asamblea Provincial</b></li> <li>• <b>Asamblea de Participación y Desarrollo de Cotopaxi</b> Elaboración y/o revisión del PPDC y del Presupuesto Participativo Iniciativa de políticas Control social</li> </ul>	Observatorio, veeduría, control social

## Institucionalidad formal

NIVELES	ÓRGANOS/PROCESOS	SUBPROCESOS
Legislativo y fiscalizador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consejo (cuerpo colegiado)</b></li> <li>- Legislar</li> <li>- Formular políticas</li> <li>- Fiscalizar</li> </ul>	Observatorio, veeduría, control social
Gobernante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prefecto</b> Gerencia o gestión</li> </ul>	Planificación Estratégica (PPDC)
Asesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procuraduría sindica</b></li> </ul>	- Asuntos legales Preparación de normativa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asesoría de prefectura</b></li> <li>• <b>Coordinación desarrollo territorial e institucional CDTI</b></li> </ul>	- Recomienda opciones de gestión  - Coordina gestión integral basada en el PPDC y otros planes y políticas sectoriales. Se integrará por la Junta de Directores y la persona a cargo de la Coordinación CDTI.

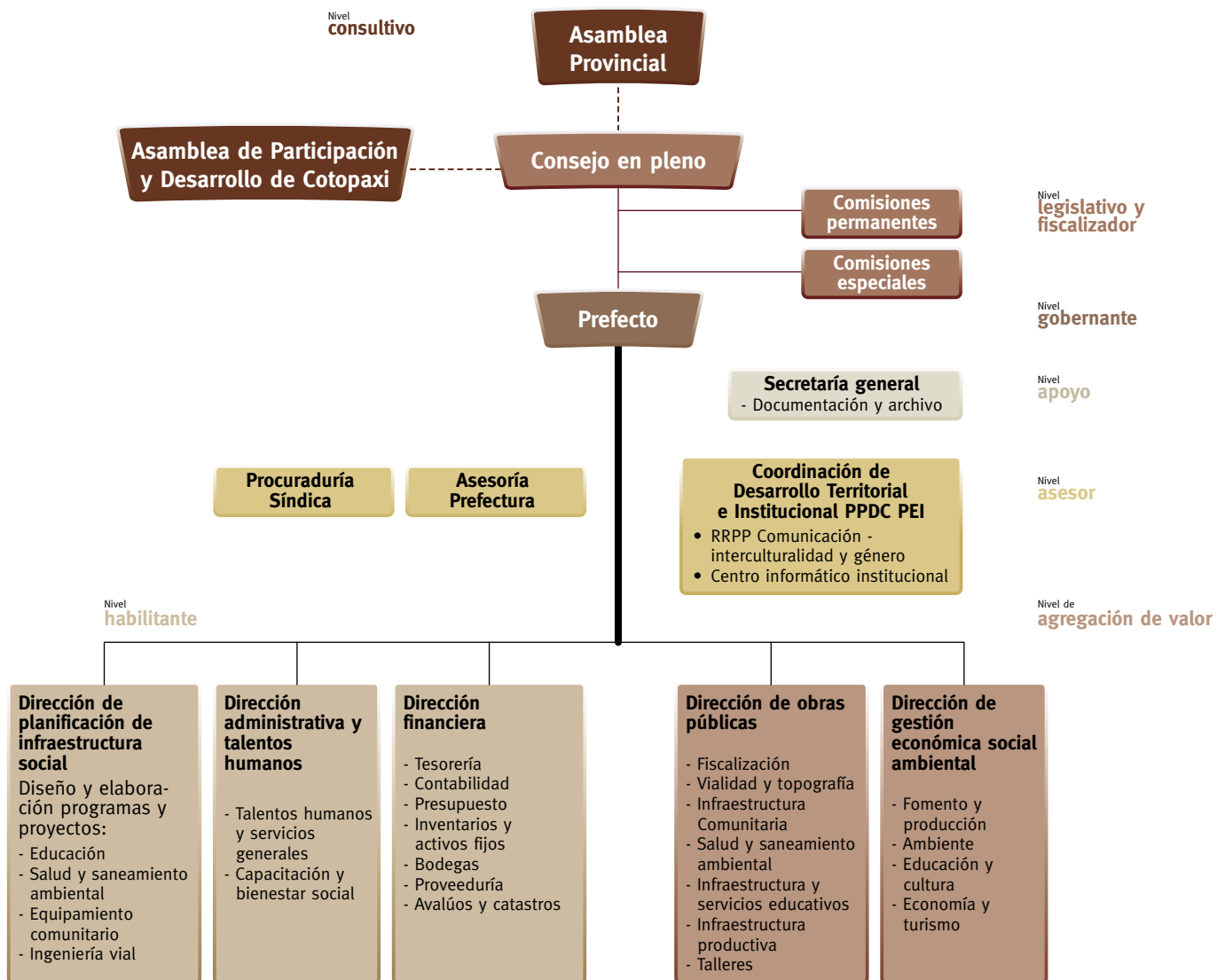
## Institucionalidad formal

NIVELES	ÓRGANOS/PROCESOS	SUBPROCESOS
Habitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dirección de planificación e infraestructura social</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y elaboración de proyectos</li> <li>- Planificación Operativa, Estudios y Proyectos, Preinversión, Ingeniería, Preparación para la implementación del PPDC por ejes de desarrollo.</li> <li>- Coordinación técnica de la ejecución general del Gobierno Provincial</li> <li>- Elaboración de herramientas de Monitoreo y Evaluación de todos los procesos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dirección administrativa y talentos humanos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de los Talentos Humanos, Capacitación, Carrera profesional,</li> <li>- Administración de sistemas de compensación salarial y de desempeño, Clima Laboral, Servicios generales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dirección financiera</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto Interno de la Institución</li> </ul>
Agregación de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dirección de obras públicas e infraestructura</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcciones escolares, Vialidad, Infraestructura comunitaria, Saneamiento ambiental e Infraestructura Productiva .</li> <li>- Fiscalización, Talleres</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dirección de gestión económica social ambiental</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formula lineamientos y estrategias para el plan de desarrollo económico territorial.</li> <li>- Coordina acciones y proyectos orientados a cumplir con las metas ambientales del PPDC y del Plan Ambiental de Cotopaxi</li> </ul>



# DEL ORGÁNICO – ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL Y LOS ROLES DE LAS DIVERSAS INSTANCIAS

## Organigrama Asamblea Provincial Orgánico Estructural



## Roles de las diversas instancias

### Institucionalidad participativa

#### Asamblea de Participación y Desarrollo de Cotopaxi

---

- ⊙ Asegurar la participación de los actores y actoras sociales para el desarrollo de la provincia a través de la definición de proyectos de política pública, formulación, gestión y revisión del Plan Participativo de Desarrollo, revisión y gestión de planes sectoriales como el plan ambiental, elaboración de políticas de presupuestos participativos, y para recibir la rendición de cuentas y realizar el control social.

### Institucionalidad formal

#### El Consejo en pleno

---

- ⊙ Legislar y fiscalizar formulando y analizando las políticas para alcanzar el bien común provincial, con especial atención a las necesidades e intereses de la población colocada en situación de inequidad y exclusión, conservación de los recursos naturales y promoción de la interculturalidad y la equidad entre hombres y mujeres.

### Comisiones permanentes y especiales del Gobierno Provincial

---

- ⊙ Brindar asesoría, ayuda o consejo al gobierno provincial en temas de interés de la Provincia.
- ⊙ Liderar las mesas temáticas creadas por la asamblea.

### Prefecto

---

- ⊙ Cumplir su rol de superior jerárquico del gobierno provincial, dirigir, aprobar, coordinar y supervisar todas las estrategias, acciones y procesos de trabajo, asegurando eficiencia y eficacia (resultados) en las metas y finalidades públicas establecidas en el PPDC y gestionar recursos nacionales e internacionales.

### Secretaría General

---

- ⊙ Da fe de los actos del Gobierno Provincial y de Prefectura, convoca a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo, prepara la documentación para las mismas, redacta y suscribe las actas, apoya los trámites en estas áreas, da soporte al subproceso de documentación y archivo y al despacho diario de los asuntos del Gobierno Provincial. e incluye la Unidad de Documentación y Archivo.

#### Unidad de documentación y archivo

Tendrá a su cargo recepción, registro, control, distribución, despacho y archivo de documentación (archivo y desglose).

## Procuraduría síndica

- ⊙ Dirección, ejecución y control de labores de Sindicatura interna. Actúa junto al Prefecto en la representación judicial y extrajudicial del Gobierno Provincial. Establece y monitorea servicios de asesoría, ayuda o consejo a la población en temas de interés de la gestión provincial. Los roles de la Procuraduría Síndica incluyen:

- Asesoría legal
- Representación judicial y extrajudicial
- Patrocinio
- Legislación
- Contratación pública
- Asesoría legal a terceros (nuevo)

## Asesoría de Prefectura

- ⊙ Brindar asesoría, ayuda o aconseja al Prefecto en temas de interés provincial.

## Coordinación de Desarrollo Territorial e Institucional

- ⊙ Coordina la gestión integral, consolida los proyectos, planes operativos y coordinación de acciones inter departamentales para el cumplimiento del PPDC y PEI.

### Relaciones públicas, Comunicación - Interculturalidad y Género

Define y recomienda las estrategias y mecanismos comunicacionales del gobierno provincial hacia adentro y fuera de la Institución con base en un enfoque de interculturalidad género y generacionales. Promueve el pensamiento colectivo sobre cómo y por qué es



necesario diseñar buenos sistemas de comunicación, información, coordinación, seguimiento y control internos y externos, asegurando las interrelaciones entre funciones y procedimientos así como entre personas (intrainstitucionales) e interinstitucionales.

El Gobierno Provincial de Cotopaxi ha elaborado participativamente un Plan Estratégico de Comunicación que debe ser la herramienta que guíe las actividades en este campo (ver Anexo).

### Centro Informático Institucional

- El Centro de Cómputo apoyar  en materia informática al Gobierno Provincial para contribuir a su crecimiento tecnológico y a su gestión eficiente, administra el sistema informático de la entidad.
- Es tarea fundamental el contribuir y brindar soporte informático de la red institucional.
- Es el eje tecnológico de seguimiento, monitoreo y evaluación del gobierno provincial.

## **Dirección de Planificación de Infraestructura Social**

---

- Se dedica al diseño, estudios, elaboración de proyectos, subproyectos de infraestructura social (obra civil) en interrelación con los ejes del PPDC. Está integrada por: Educación, Salud y Saneamiento ambiental, Equipamiento comunitario e Ingeniería Vial.

### **Educación**

Planificación, diseño y elaboración de proyectos y subproyectos de infraestructura educativa en todos los niveles.

### **Salud y saneamiento ambiental**

Planificación, diseño y elaboración de proyectos y subproyectos de infraestructura de salud como: hospitales, centros y subcentros de salud, sistemas de agua para riego y consumo humano, sistemas de alcantarillado, letrinización.

### **Equipamiento comunitario**

Planificación, diseño y elaboración de proyectos y subproyectos de infraestructura comunitaria como sedes sociales, turísticos y culturales

### **Ingeniería vial**

Planificación, diseño y elaboración de proyectos y subproyectos de infraestructura vial de segunda y tercer orden, además de puentes y sistemas peatonales

## **Dirección Administrativa y Talentos Humanos**

---

- Formula participativamente y aplica un sistema adecuado de organización estructural y funcional del Consejo Provincial en base al Plan de Desarrollo y del PEI, desarrolla estudios de secuencias de trabajo, prepara manuales de funciones y procedimientos, perfiles profesionales y requisitos dependiendo del cargo tanto para trabajadores y empleados y regulaciones de carácter interno que permitan un adecuado despacho de los productos y servicios de la Institución. Manejo de normas y procesos administrativos; ejerce supervisión sobre el personal administrativo en coordinación con los Directores departamentales.
- Planifica, organiza, dirige, capacita, controla y supervisa los talentos humanos en el marco de los sistemas de administración del personal.
- Promueve el establecimiento de buenas relaciones con directivos/as, funcionarios/as, trabajadores/as y público en general.

### Talentos humanos y servicios generales

- Optimiza los recursos de la institución para alcanzar el cumplimiento de las metas del Consejo Provincial a través del cumplimiento de las funciones que cada persona tiene como empleado/a y trabajador/a.
- Fomenta los principios de solidaridad y autoestima para empleados/as y trabajadores/as de la Institución con el propósito de mantener un equilibrio físico, mental y familiar.
- Diseña los mecanismos de seguimiento y monitoreo y evaluación para el personal de la Institución.
- Crea herramientas para el control del buen uso y mantenimiento de los vehículos y maquinarias de la Institución.
- Coordina las mejoras físicas de las instalaciones de la Institución.

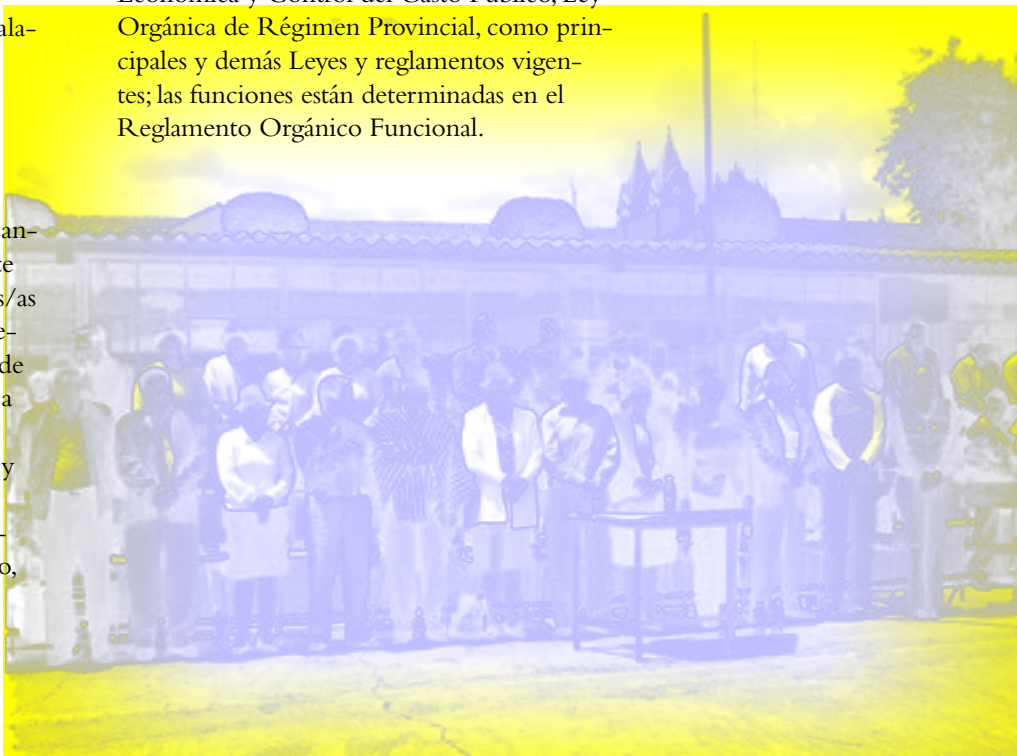
### Capacitación y Bienestar Social

- Promueve la capacitación, formación y desarrollo de talentos humanos para alcanzar la transformación colectiva mediante la eficiencia y eficacia en los empleados/as y trabajadores/as. Organiza permanentemente las capacitaciones, actualización de conocimientos y desarrollo de talentos a empleados y trabajadores.
- Fomenta los principios de solidaridad y autoestima para empleados/as y trabajadores/as de la Institución con el propósito de mantener un equilibrio físico, mental y familiar.

### Dirección Financiera

- ⊙ Facilita la operatividad de los procesos mediante el diseño e implementación de sistemas financieros adecuados y eficientes de acuerdo a los requerimientos del gobierno provincial en base al PPDC y en sus diversas instancias, en especial para la ejecución de productos y servicios, recauda ingresos y efectúa pagos con eficiencia, agilidad, equidad y transparencia, buscando el equilibrio financiero y administración adecuada de los recursos. Para fortalecer la eficiencia, eficacia y efectividad esta Dirección diseñará el manual de procedimientos de adquisiciones.

La Dirección Financiera y las Unidades que lo componen están sujetas a estricto cumplimiento de las leyes: Orgánica de la Contraloría General, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, Ley Orgánica de Régimen Provincial, como principales y demás Leyes y reglamentos vigentes; las funciones están determinadas en el Reglamento Orgánico Funcional.







**Tesorería**

Control permanente de ingresos y egresos de la Institución.

**Contabilidad**

Manejo contable de la Institución en base al sistema establecido por el órgano rector (Ministerio de Finanzas).

**Presupuesto**

Determinar participativamente las necesidades presupuestarias de la Institución.

**Inventarios y activos fijos**

Mantener un control actualizado y permanente de los bienes y activos fijos de la Institución.

**Bodega**

Recepción, custodia y entrega de bienes, e inmuebles de la entidad.

**Proveeduría**

Adquisición de bienes y servicios para la Institución de conformidad al reglamento interno.

**Avalúos y catastros**

Realizar levantamientos catastrales, con diagramas y cálculos de las zonas de influencia proporcionadas por planificación.

## **Dirección de Obras Públicas e Infraestructura**

---

- ⊙ Realiza la coordinación general en la ejecución, seguimiento, monitoreo, evaluación y control de la obra pública de la provincia, en base al plan operativo anual priorizado por el Gobierno de la Provincia de Cotopaxi. Dispone y supervisa la movilización, el control de la utilización de la maquinaria pesada, vehículos livianos y mano de obra en los diferentes frentes de trabajo.
- ⊙ Intervención en la preparación de las bases técnicas para la compra de equipo, maquinaria y vehículos.
- ⊙ Participa en el Comité de Contratación Pública.
- ⊙ Genera mecanismos y herramientas de diagnóstico, seguimiento, monitoreo y evaluación para el mantenimiento del equipo caminero y vehículos de la Institución.

**Fiscalización**

Fiscaliza, controla y evalúa la ejecución de obras y estudios contratados por el Gobierno de la Provincia.

**Infraestructura y servicios educativos**

Ejecuta, controla y evalúa las obras civiles a través de convenios, contratos y bajo la modalidad de administración directa, con mano de obra y maquinaria de la institución en las áreas de Educación, Recreación y Deportes. Mantenimiento, construcción y reconstrucción de la infraestructura educativa para los niveles básico, medio y superior.

### Vialidad y topografía

- Realiza levantamientos y replanteos planimétricos y altimétricos para el diseño de proyectos y construcción de obras de infraestructura.
- Apoya con informes técnicos requeridos para avalúos de predios.
- Ejecuta, controla y evalúa las obras viales a través de convenios, contratos y bajo la modalidad de administración directa con maquinaria pesada y mano de obra de la institución en apertura, mantenimiento, rehabilitación, lastrados, asfaltados y obras de arte en las vías, construcción de puentes, etc. en los diferentes cantones de la provincia.

### Infraestructura comunitaria

- Mejoramiento al sistema vial y peatonal.
- Construcción y mantenimiento de sedes sociales, turísticas y culturales
- Asistencia técnica y supervisión en pos-proyectos de obras de tipo comunitario (donde los actores son los miembros de las comunidades)

### Salud y saneamiento ambiental

Ejecuta controla y evalúa las obras civiles bajo convenios, contratos y la modalidad de administración directa con mano de obra y maquinaria de la institución en las áreas de:

- Infraestructura para el área de Salud (Subcentros de salud, hospitales, etc.)
- Sistemas de riego por aspersión y canal abierto
- Sistemas de agua potable
- Sistemas de alcantarillados
- Sistemas de letrinización

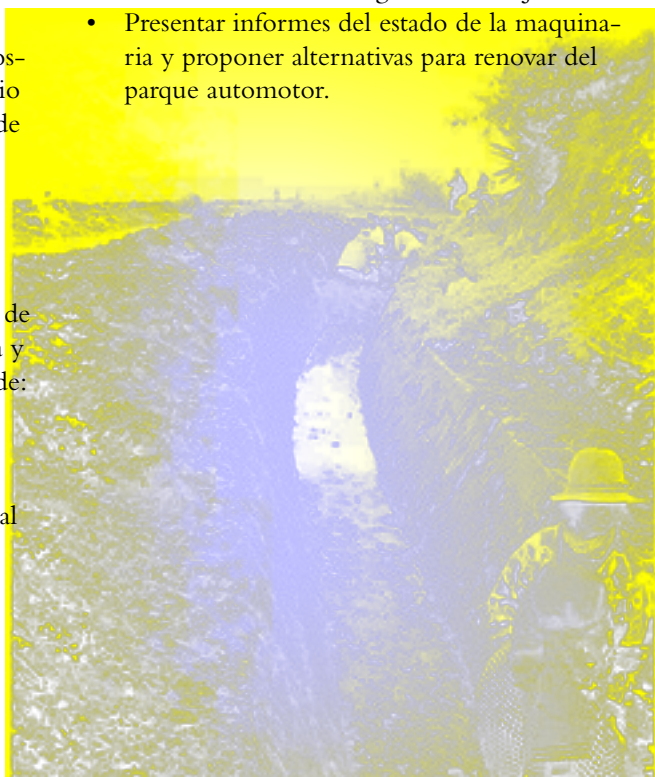
### Infraestructura productiva

Ejecuta, controla y evalúa obras civiles a través de convenios, contratos y bajo la modalidad de administración directa, con mano de obra y maquinaria de la institución relacionados a los proyectos productivos:

- Construcción de centros de iniciativas productivas y turísticas (silos, mercados, camales, complejos turísticos, galpones, estanques, reservorios de agua, etc.).
- Proyectos hidroeléctricos (obra civil).

### Talleres

- Diseño y aplicación de mecanismos, herramientas de diagnóstico, seguimiento, monitoreo, evaluación y fiscalización para el mantenimiento del equipo caminero y vehículos en los talleres de la Institución, talleres particulares en diferentes lugares de trabajo.
- Presentar informes del estado de la maquinaria y proponer alternativas para renovar del parque automotor.





## **Dirección de Gestión Económica Social Ambiental**

---

- ⊙ Articula, potencia y ejecuta acciones de los diversos procesos operativos del Gobierno Provincial a través de diseño y elaboración de planes, programas, proyectos y subproyectos relacionados con el desarrollo económico social, educacional, sanitario, turístico, cultural y ambiental. Asimismo, formula lineamientos y estrategias para el plan de desarrollo económico territorial en coordinación con los distintos actores económicos, sociales y educativos de la provincia según los mandatos del PPDC. Está integrada por: Fomento y Producción, Ambiente, Educación, Economía y Turismo.

### **Fomento y producción**

- Formula estrategias para el fomento de la producción: agropecuaria, artesanía, turismo y comercialización.
- Formula, aplica e impulsa las estrategias económicas, sociales y ambientales del PPDC para la gestión del Gobierno Provincial en alianza con sus socios estratégicos.

### **Educación**

- Coordina e impulsa la implementación de planes, programas, proyectos educativos, socioculturales, promovidos desde otras instancias como: convenios interinstitucionales, nacionales e internacionales.

### **Ambiente**

- Coordina con instituciones públicas y privadas, con Municipios, Juntas Parroquiales, organizaciones sociales representativas y comunidades sobre las políticas y programas ambientales.
- Coordina acciones y proyectos orientados a cumplir con las metas ambientales del PPDC y del Plan Ambiental de Cotopaxi.
- Diseña herramientas de monitoreo y evaluación que permita obtener información exacta sobre áreas con problemas ambientales.
- Diseña e implementa programas de forestación y reforestación con perspectiva de impacto ambiental.
- Diseña instrumentos de medición de impacto ambiental y emite informes
- Coordina la capacitación interna y externa para el manejo sustentables de los recursos naturales, el páramo, los suelos y las acciones de protección ambiental de la provincia.

### **Economía y turismo**

- Promueve la formulación de políticas públicas de apoyo al desarrollo económico territorial.
- Planifica y ejecuta el plan de gestión de desarrollo económico territorial.
- Diseña programas de potencialidades turísticas con identidad territorial.

# PROCEDIMIENTOS COMUNES A LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

## Procedimientos de trabajo

Los siguientes procedimientos serán comunes a todos los procesos y subprocesos del Gobierno Provincial:

1. Armonizar y coordinar las distintas actividades de los procesos de modo que permitan la obtención de productos y servicios adecuados a las necesidades y demandas de los ciudadanos/as, para lo cual se aplicarán las políticas, normas y estrategias determinadas por la institución y se seguirán los Planes Operativos Anuales y Multianuales.
2. Asegurar la más alta responsabilidad y compromiso ético en el servicio público provincial, asegurando eficiencia (uso adecuado de recursos), eficacia (buenos resultados) y transparencia (procedimientos de información y rendición de cuentas en todos los niveles).
3. Conformar y mantener equipos de trabajo dinámicamente interrelacionados entre sí, que aseguren la especialidad y la polifuncionalidad de las actividades integrales de la gestión provincial.
4. Establecer metodologías flexibles de gestión y propuestas técnicas viables de ejecución, optimizando las competencias personales y grupales y la compatibilidad con los diversos roles.
5. Elaborar los Planes Operativos de cada área como partes integrantes del Plan Operativo Anual y Multianual del Gobierno Provincial, controlar su ejecución y evaluación. Asegurar la priorización de obras y servicios con la población. Establecer indicadores de monitoreo y medición de resultados.
6. Presupuestar y costear los diferentes procesos y, en la medida de lo óptimo, hacer más con menos.

7. Establecer un plan de actividades para el desarrollo de un clima organizacional saludable, que promueva un alto nivel de compromiso y permita la colaboración para la excelencia de los productos y servicios prestados a la comunidad.
8. Mantener contactos permanentes con los diferentes actores sociales e institucionales de la provincia para alcanzar la óptima participación y control social, rendición de cuentas, y establecer planes de acciones compartidas.
9. Coordinar acciones con entidades gubernamentales, privadas, nacionales e internacionales, para alcanzar cooperación técnica y económica que aseguren la potenciación de los planes programas y proyectos.

## **Responsabilidades y líneas de autoridad**

1. Los/as Directores, Jefes Departamentales, y de Áreas serán los/as responsables de la planificación, programación, dirección, coordinación y control de las actividades de sus respectivos procesos y del cumplimiento por parte del personal que integra los equipos de trabajo así como de la administración de los recursos de que dispongan.
2. Todos los/as funcionarios/as a cuyo cargo estén las Direcciones, Departamentos, y Áreas deberán presentar Informes técnico-administrativos semestrales y anuales y todos los órganos regulares superiores que le requieran.
3. Todas las áreas de trabajo respetarán la línea de autoridad que este Plan establece, mantendrán las diferentes líneas de coordinación que aseguren la participación y el trabajo armónico y conjunto para el cumplimiento de objetivos.

## DE LA ARTICULACION CON OTROS ACTORES, LA PARTICIPACIÓN Y EL CONTROL SOCIAL

**C**omo institución pública, el Gobierno Provincial basa su acción en:

- a. La garantía de los derechos individuales y colectivos
- b. El establecimiento de espacios y procesos de participación y control social (interacción de las dimensiones público-privado) para la construcción del poder local y la gestión local alternativa (participación social en la toma de decisiones, formulación, seguimiento, control y evaluación de políticas y programas así como evaluación de la integridad y desempeño de los gobernantes).
- c. El establecimiento de espacios de coordinación con Municipios, Juntas Parroquiales y agencias estatales (ministerios, entidades autónomas, etc.) y de cooperación para la articulación de esfuerzos de desarrollo.
- d. El establecimiento de instancias de co-ejecución democrática.
- e. Fomentar las mancomunidades de carácter local, regional, nacional e internacional
- f. El Gobierno Provincial articulará acciones que permitan mejorar la gobernabilidad y la coordinación con los diferentes actores institucionales y sociales: Juntas Parroquiales, Municipios, ONGs, Organizaciones Sociales representativas, entre otros

**▮ La institucionalización de las instancias de participación y control será una actividad a desarrollar por el Gobierno Provincial en el 2006 dentro del proceso de reforma organizacional en marcha.**

## Las instancias de participación y control social

### Asamblea Provincial Ampliada para el Gobierno Provincial

Asegurar la participación de los actores y actoras sociales de la provincia para la definición de proyectos de política pública, formulación y revisión del plan Participativo de Desarrollo, revisión de planes sectoriales como el plan ambiental, elaboración de políticas de presupuestos participativos, y para recibir la rendición de cuentas y realizar el control social.

### Procesos del control social

#### La rendición de cuentas

La rendición de cuentas es un principio ético del Gobierno Provincial. Su objetivo es regir la relación entre la población de la provincia que delega autoridad a través de la elección de sus autoridades y encarga responsabilidades de gestión en los equipos técnicos provinciales y las autoridades electas y los funcionarios/as a quienes la autoridad y la prestación de servicios y bienes públicos ha sido delegada. La rendición de cuentas será el eje de la legitimidad del Gobierno Provincial. La rendición de cuentas será

obligatoria y se realizará ante la Asamblea Provincial. El Gobierno Provincial desarrollará en el 2006 participativamente una normativa que establezca las modalidades de la rendición de cuentas así como el estatus, las funciones, las prerrogativas, los recursos y las responsabilidades de los órganos participativos de participación y control.<sup>1</sup> La rendición de cuentas será un proceso donde los mandantes cuenten con adecuado acceso a la información y espacios de debate para revisar lo actuado.

<sup>1</sup> Existen 3 tipos de rendición de cuentas: 1. fiscal (auditorías pre y post, presupuesto por programa); 2. programática (evalúa la eficacia cualitativa y estadística de un programa); 3. procesual (analiza si los servicios o bienes se prestaron de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos). Op. cit.

## Las instancias de articulación

### Mesas de concertación sectoriales / provinciales

Para la articulación de metas, objetivos, políticas, programas y obras con Municipios, Juntas Parroquiales, Agencias ministeriales, Agencias de cooperación, etc. en temas sectoriales o provinciales en los ámbitos de ambiente, educación, salud, producción, etc.

## Las instancias de co-ejecución

Para la realización conjunta de obras o la implementación de servicios, con organizaciones sociales, juntas parroquiales y ONGs.

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

### PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

#### H. CONSEJO PROVINCIAL DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

##### **¿POR QUÉ ABORDAR EL TEMA COMUNICATIVO EN EL HCPC?**

“Partimos de la siguiente afirmación: Cuando mejor está comunicada una organización consigo misma, mejor puede relacionarse con sus interlocutores.

De una segunda: La responsabilidad compartida (lo que llamamos corresponsabilidad), con las necesidades comunicacionales, se ejerce cuando existe una buena comunicación interna, de lo contrario se queda en el árido terreno de las buenas intenciones.

Y de una tercera: Los recursos institucionales de la institución son todos y cada uno de sus integrantes, siempre y cuando esa función se cumpla a partir de una rica relación interna. (Prieto, 1996, p 74.)

**Pensar en el HCPC como una unidad de comunicación.** La comunicación no solo es tarea de la persona responsable de las relaciones pública, sino de cada uno de sus miembros.

**Coherencia al interior del HCPC:** Si queremos que el HCPC actúe con coherencia frente a las nuevas responsabilidades expresadas en el

Plan Participativo de Desarrollo de la Provincia es necesaria la interrelación permanente entre departamentos, empleados/as, autoridades, comunidad y las otras instituciones.

**La comunicación forma parte de planes globales, generales:** La comunicación no puede andar como rueda suelta en la institución sino que se articula al Plan Participativo de Desarrollo de la Provincia y al Plan Estratégico Institucional. No es posible plantearse cambios profundos al interior del HCPC sin la comunicación.

**Coordinación interinstitucional:** Para aunar esfuerzos, para ahorrar recursos, para recoger ideas creativas que surgen en otros lugares, para superar la inmediatez, para a través del liderazgo del HCPC empujar un solo proyecto de Provincia.

**Coordinación interna:** Coordinación y sobre todo coherencia. “La coherencia sólo se asegura en la interrelación permanente de todas las instancias (...) en conocer qué y cómo están trabajando los otros, aprender de sus experiencias y en ser capaces de autocrítica, cuando sea necesario.” (Cortes, 1995, p. 73)





## PRINCIPIOS DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA

- Tiene como protagonistas a los sectores en ella involucrados.
- Refleja las necesidades y demandas de estos sectores.
- Se acerca a su cultura.
- Acompaña procesos de transformación.
- Ofrece instrumentos para intercambiar información.
- Facilita vías de expresión.
- Permite la sistematización de experiencias mediante recursos apropiados a diferentes situaciones.
- Busca, por todo lo que significan los puntos anteriores, una democratización de la sociedad basada en el reconocimiento de las capacidades de la gente para expresarse, descubrir su respectiva realidad, construir conocimientos y transformar las relaciones sociales que en que están insertas (Prieto s.f.).

## ¿QUÉ PODEMOS LOGRAR PLANTEÁNDONOS Y EJECUTANDO ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN?

- Facilitar el diálogo entre todos/as para conseguir un objetivo común.
- Facilitar el diálogo de saberes.
- Crear espacios de trabajos amigables y cálidos.

- Hacer visibles algunos temas que nos interesan.
- Opinar y hacer escuchar nuestra voz sobre esos temas.
- Mover a la acción en torno a temas que nos interesan.
- Socializar las decisiones y las acciones emprendidas para que grupos cada vez mayores se vinculen a esas acciones.
- Tener coherencia en lo que hacemos.

## PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Espacios de comunicación. Se establecieron dos espacios de comunicación para trabajar en el Consejo Provincial de Cotopaxi.

- Hacia adentro: En el espacio del HCPC, entre autoridades, directores/as, técnicos/as, administrativos/as, todos/as.
- Hacia y desde afuera: Comunicación del HCPC hacia la ciudadanía, las organizaciones sociales, las instituciones. Comunicación desde la ciudadanía, las organizaciones sociales, las instituciones al HCPC y relación con los medios masivos de comunicación

## DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

### Hacia adentro

Si algo hemos aprendido en los últimos años

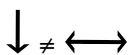
sobre las organizaciones es que para lograr sus objetivos requieren funcionar como una unidad de comunicación. Entendemos esta expresión en el sentido de la corresponsabilidad de todos los integrantes para relacionarse entre sí y con el medio ambiente (esta expresión no se refiere a la naturaleza, sino a lo social; en el medio ambiente social están otras organizaciones y los diferentes grupos sociales).

Una de las creencias más difundidas es la de confiar en la difusión de la información para lograr esa unidad. Si la información llega a todos por igual, si se establecen flujos continuos de datos, se habrá logrado un frente comunicacional. Pero esto no siempre es así. Uno puede estar enterado de los objetivos de la institución o de lo que sucede en otras secciones, y no por eso sentirse bien comunicado con el resto de los integrantes de la propia sección.

La clave de todo, como siempre, corresponde a los seres humanos que conforman la organización. Y la comunicación se logra en la interacción, en la colaboración, en el intercambio de experiencias. Cuando todo eso falla, falla en realidad la institución misma (Prieto, 96:74).

### ¿Cuál es la situación de comunicación al interior del Consejo Provincial?<sup>2</sup>

- Falta de una política de comunicación Institucional
- En el H. Consejo Provincial de Cotopaxi no existe una comunicación
- La comunicación es vertical
- La comunicación se hace mediante disposiciones verbales, escritas y telefónicas, es decir no existe un análisis y debates sobre los temas
- La información interna llega a través de rumores y no mediante una voz oficial
- No existen espacios suficientes de comunicación, es decir, no existe un diálogo entre autoridades, autoridades-empleados/as, empleados/as- empleados/as
- La comunicación es restringida; puede ser frecuente entre las autoridades y jefes/as departamentales, pero con los/as demás empleados/as en nula
- Nuestra experiencia sigue siendo personal y se la comparte solamente a través de conversaciones informales
- No existen espacios de comunicación suficientes, los que hay en su mayoría son de carácter social
- No existe sinceridad y respeto entre ciertos empleados/as, lo que no permite un normal funcionamiento del trabajo
- No hay valoración ni un incentivo al trabajo de los/as empleados/as
- Falta de espacio físico
- Falta de capacitación al personal
- Falta de sinceridad y compañerismo
- Falta de puntualidad
- Carga excesiva de trabajo que no permite



<sup>2</sup> Diagnóstico realizado en el taller de Quito.

mayor participación de los/as empleados/as en otras actividades

- Falta equipamiento para desarrollar trabajos de comunicación (computadora, impresora, etc.)

### Hacia fuera

#### ¿Cuál es la situación de comunicación del HCPC y la población de la provincia?<sup>3</sup>

- Hay comunicación directa de ida y vuelta con el MICC – OSG's, pero por una mal entendida condición (indígena) falta confianza con el resto de población
- Falta la comunicación con los interlocutores, por existir un pequeño círculo de difícil acceso encargado de ese diálogo
- Se genera la comunicación solo cuando los interlocutores llegan al HCPC, y cuando debe ser permanente
- Debido a que las Juntas Parroquiales están aisladas no existe coordinación entre ellas y las OSG's y el HCPC
- Cambio parcial de la visión paternalista del HCPC por parte de la ciudadanía.
- Falta de coordinación con los Municipios y el HCPC
- Para muchos/as empleados/as hay desconocimiento de la estructura Organizacional del MICC y OSG's
- No existe un dialogo ni difusión hacia afuera.

#### ¿Cuál es la situación de los medios de comunicación en Cotopaxi?

- La comunicación esta vinculada al poder
- Cada medio tiene su perspectiva propia
- Ni rajan ni prestan el hacha (no dejan participar ni participan)
- Los medios de comunicación en la provincia son parcializados
- Radios se manejan según intereses de los dueños
- Hay un monopolio auditivo en Cotopaxi (pocos medios relevantes)
- Organización de gremios periodísticos es débil

#### ¿Cuál es la situación de comunicación del HCPC y los medios de comunicación?

- La prensa cuando es convocada está, cuando se les invita vienen
- Pendiente de lo que hace el HCPC

<sup>3</sup> Es importante señalar que este diagnóstico fue elaborado por los/as empleados/as y autoridades del HCPC y que no se ha podido realizar un diagnóstico de la percepción que tiene la población en general y los medios de comunicación sobre el HCPC y que en algún momento sería necesario incorporar.



© H. Consejo Provincial  
de Cotopaxi, 2006  
Tarquí 507 y Quito, Latacunga  
Telf: (03) 2800415 2800418  
Casilla: 304

**Fotografías**

Archivo HCPC, IEE

**Edición**

María Arboleda, IEE

**Diseño gráfico**

Verónica Ávila  
Activa Diseño Editorial

Impreso en Ecuador

Gobierno Provincial  
de Cotopaxi

# pei

Plan Estratégico  
Institucional



CONSEJO PROVINCIAL  
DE COTOPAXI



Instituto de Estudios  
Ecuatorianos

