

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

Fecha:	29-12-2015
Borrador:	07
Elaborado por	Mileny Santillán
Revisado por:	Edwin Miño Veronica Ayala
Contribuciones	Directores Congope
Para:	Su Vto. Bueno Final

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2015- 2017



Diciembre – 2015

Quito – Ecuador

A. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

1. ANTECEDENTES

El Plan Estratégico Institucional –PEI- es el instrumento fundamental en la Gestión Institucional y constituye el documento de trabajo en el que se concreta y se define de manera concreta y específica el direccionamiento estratégico cuyo logro se contribuye con el proceso de diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos y metas realistas de desempeño institucional.

El cumplimiento de los objetivos y metas establecidas es responsabilidad conjunta de todos los funcionarios del CONGOPE. Estas metas determinadas establecen elementos principales para el seguimiento y evaluación de la gestión institucional en términos de impacto y resultados esperados para el año 2017.

El desarrollo estructural del PEI orientará a la institución al cumplimiento de sus atribuciones y competencias, permitiendo expresar el diagnóstico y pronóstico institucional a través de la Misión, Visión y Valores Institucionales, además de la determinación o establecimiento en conjunto de acuerdo a sus líneas estratégicas de los objetivos, estrategias, riesgos, metas e indicadores; y, seleccionar los recursos que llevarán a cabo la materialización de los planes de acción deseados.

2. BASE LEGAL

De acuerdo al numeral tercero del artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador, forman parte del sector público los organismos y entidades creadas por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la presentación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el estado; además, según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización –COOTAD-, en su artículo 313, determina que los gobiernos autónomos descentralizados, en cada nivel de Gobierno, tendrán una entidad asociativa de carácter nacional, de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y patrimonio propio, con la denominación y organismos directivos que se señalen en su propio estatuto, el cual será publicado en el Registro Oficial –R.O.-.

El Estatuto Orgánico de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos del CONGOPE, publicado mediante R.O. 151 de julio 9 de 2014, establece en su Art. 4. “El comité tendrá las siguientes obligaciones: controlar y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al desarrollo institucional, coordinar la planificación estratégica de la institución, controlar y evaluar la ejecución de proyectos de diseño o reestructuración; y, conocer previo a su aprobación, el plan de fortalecimiento institucional preparado por la UARH’s”.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del CONGOPE se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

El CONGOPE contará con los siguientes niveles organizacionales:

1 Procesos Gobernantes

- 3.1.1 Asamblea General, integrado por los Prefecto y Prefectas del País.
- 3.1.2 Comisión Ejecutiva, integrado por Presidente, Vicepresidente y tres (3) miembros elegidos por la Asamblea General y tres (3) suplentes
- 3.1.3 Presidencia, a cargo de un/a Presidente/a.
- 3.1.4 Dirección Ejecutiva: a cargo de un/a director/a ejecutivo/a

2 Procesos Agregadores de Valor

- 3.2.1 Dirección de Descentralización: a cargo de un/a Director/a
- 3.2.2 Dirección de Riego y Drenaje: a cargo de un/a Director/a
- 3.2.3 Dirección de Gestión Social: a cargo de un/a Director/a
- 3.2.4 Dirección de Cooperación Internacional: a cargo de un/a Director/a
- 3.2.5 Dirección de Gestión Ambiental: a cargo de un/a Director/a
- 3.2.6 Dirección de Vialidad: a cargo de un/a Director/a
- 3.2.7 Dirección de Fomento Productivo: a cargo de un/a Director/a

3 Procesos Habilitantes

- 3.3.1 Dirección de Asesoría Jurídica: a cargo de un/a Director/a
- 3.3.2 Dirección de Comunicación Social: a cargo de un/a Director/a
- 3.3.3 Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial: a cargo de un/a Director/a
- 3.3.4 Dirección de Coordinación Territorial: a cargo de un/a Director/a
- 3.3.5 Dirección de Proyectos: a cargo de un/a Director/a

4 Procesos de Apoyo

- 3.4.1 Dirección Administrativa y del Talento Humano: a cargo de un/a Director/a
- 3.4.2 Dirección Financiera: a cargo de un/a Director/a
- 3.4.3 Dirección Informática: a cargo de un/a Director/a

Los procesos del CONGOPE, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, clasificándose en dos macro procesos:

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

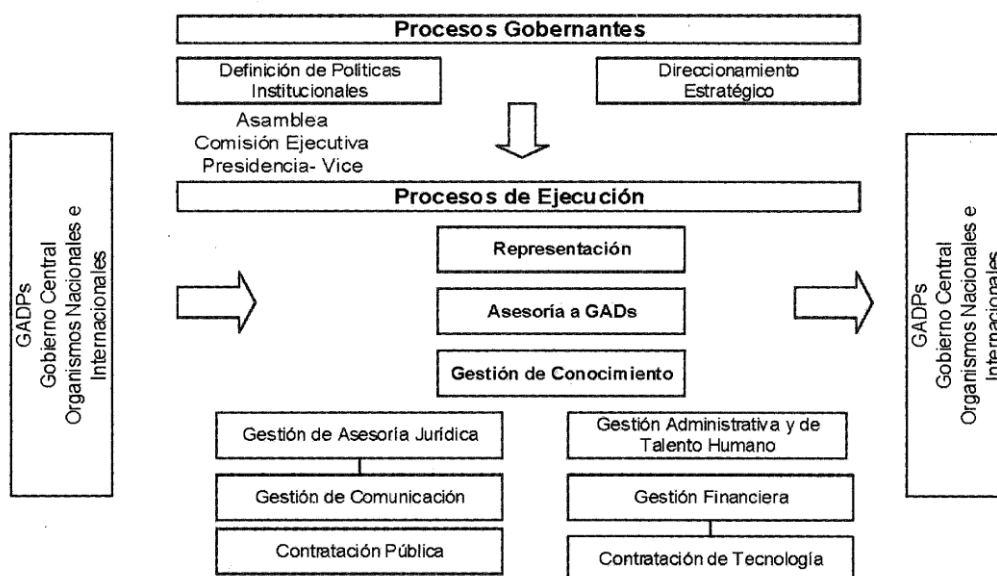
- a) Los procesos de gobierno y dirección: son los responsables de emitir políticas, directrices, y planes estratégicos para el funcionamiento y cumplimiento de los fines, objetivos y responsabilidades del Consorcio.
- b) Los procesos de ejecución: responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión, objetivos y responsabilidades de la institución.

3.1 Atribuciones y responsabilidades del CONGOPE

- Formular políticas, estrategias y propuestas institucionales y sectoriales para incidir en las políticas nacionales.
- Delinear la política general del Consorcio en aras del cumplimiento de sus fines.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y las del reglamento general.
- Nombrar por un período de dos años de entre sus miembros al: Presidente, Vicepresidente del Consorcio y a los integrantes de la Comisión Ejecutiva principales y suplentes.
- Conformar las comisiones permanentes que fueren necesarias y designar a los representantes del Consorcio ante cualquier organismo que conforme a las leyes deba hacerlo.
- Aprobar y/o reformar el Reglamento General del Consorcio.
- Conocer sobre proyectos de ley, decretos, acuerdos, resoluciones que se presentaren y que tengan incidencia para los Gobiernos Provinciales del País.

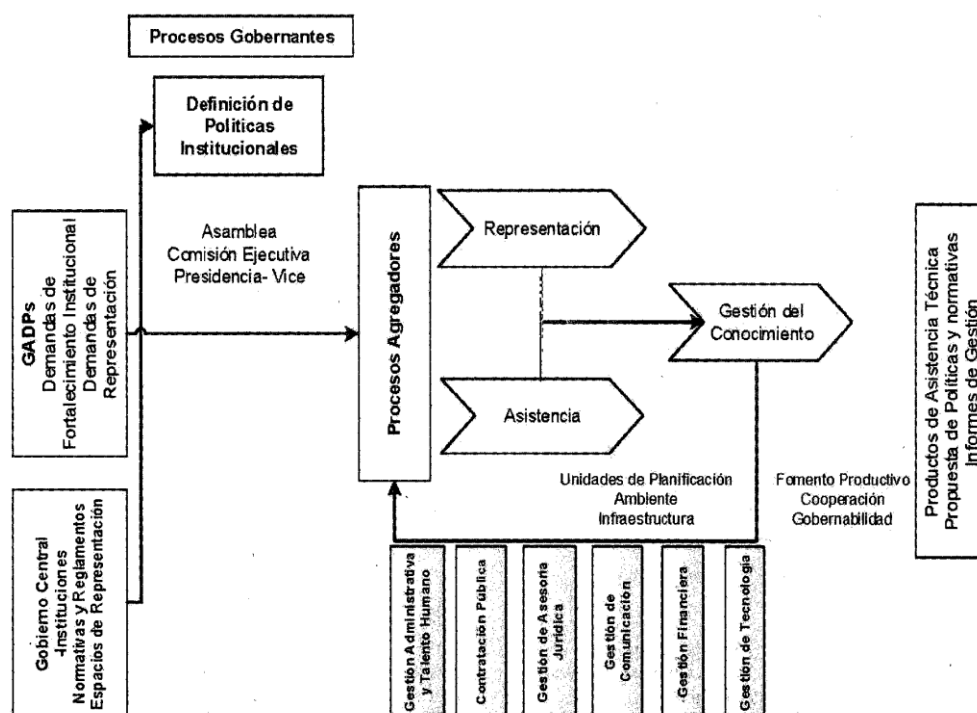
3.2 Cadena de Valor y Mapa de Procesos.

b) Mapa de Procesos



Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

c) Cadena de Valor



B. DIAGNÓSTICO

1. GENERALIDADES

El diagnóstico alude a los resultados que se obtienen después de realizar los estudios o análisis pertinente, el cual permite identificar la presencia e impacto de las distintas amenazas, al igual que los diferentes problemas y vulnerabilidades del CONGOPE, así como las oportunidades que puedan influir.

De la misma manera, permite ubicar las áreas de mayor sensibilidad, identificar las frecuencias de ocurrencia y el impacto de un suceso o hecho negativo, a fin de adoptar las medidas respectivas para su contingencia, prevención o solución.

El diagnóstico se fundamenta en el proceso de búsqueda, recolección, análisis e interpretación de información con respecto a la realidad institucional del CONGOPE, cuyo objetivo es la generación de estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

Por consiguiente, la metodología de análisis empleada es el **FODA**, la cual permitirá evaluar la situación estratégica de la institución y definir cursos de acción.

2. ENTORNO EXTERNO

Para identificar el análisis del entorno externo se consideró ciertos aspectos fundamentales para su respectivo análisis, tales como: i) Político, ii) Económico, iii) Sociocultural, iv) Tecnológico, v) Legal e v) Internacional; relacionados a Oportunidades y Amenazas, resumido en lo siguiente FODA del CONGOPE:

Oportunidades

- a) Políticos
 - Relaciones políticas del Presidente del CONGOPE.
 - Representación como Gobierno Provincial en el territorio, facilita el entendimiento con los demás actores.
- b) Económicos
 - Apertura de nuevos mercados.
 - Paso de la competencia de Fomento productivo a cambio de la Matriz Productiva.
 - Gestión de riesgos vinculados a los procesos productivos.
 - Fortalecimiento de alianzas público-privadas
 - Nuevos agregadores de valor (patrimonio).
- c) Socio-cultural
 - Fortalecimiento de los procesos de participación ciudadana.
 - Atención a grupos prioritarios.
- d) Tecnológicos
 - Generación de insumos técnicos eficientes, oportunos y de vanguardia.
 - Nuevas tendencias tecnológicas relacionadas con la sociedad de la información, facilitan la comunicación y gestión pública.
- e) Ambientales
 - Normativa para licenciamiento ambiental
 - Conciencia sobre la necesidad de sostenibilidad
 - Sustentabilidad patrimonial
 - Calificación con los GADP como autoridades ambientales
- f) Legales
 - Marco normativo vigente
 - Posibilidades de reforma a algunas leyes en el marco de las competencias exclusivas de los GADP

Amenazas

- a) Políticos
 - Marco de leyes que restan autonomía a los GADP
 - Trabajo visible del CONGOPE genera oposición en los gremios del nivel sub-nacional
 - Enfrentamiento político hacia el presidente del CONGOPE por parte de líderes políticos de CONAGOPARE

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

- b) Económicos
 - Debilidad fiscal de los GADP (contribución especial de mejoras)
 - Baja capacidad de endeudamiento disponible de los GADP.
 - Disminución relativa de flujos externos para financiamiento de servicios públicos (BEDE)
 - Contrición de recursos para los GADp
- c) Socio-cultural
 - Políticas educativas que no están orientadas a la potencialidad productiva del territorio
 - Niveles educativos vs. niveles de formación
 - Débil participación ciudadana en algunos GADP
- d) Tecnológicos
 - Excesiva dependencia tecnológica no orientada a procesos de orden productivo
- e) Ecológicos
 - Cambio Climático
 - Fenómeno del niño
 - Incremento de huella ecológica
- f) Legales
 - Las normas de ordenamiento territorial para la captación de plusvalía
 - Utilización política de la norma
 - Leyes que podrían deslegitimar la posibilidad de convertir a los GADp en gobiernos intermedios

3. ENTORNO INTERNO

El entorno interno está dirigido en facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva, para el análisis de desarrolló el diagnóstico relacionadas a las Fortalezas y Debilidades, tomando en cuenta: i) estructura, ii) procesos, iii) funciones, iv) talento humano, v) recursos tecnológicos y vi) áreas de apoyo.

Fortalezas

- a) Estructura
 - Estructura fortalecida y en operación a fin de cumplir con los objetivos institucionales
 - Apoyo técnico a los GADP a nivel nacional
 - Contar con marco legal vigente
- b) Procesos
 - Equipos multifuncionales
 - Contar con estatuto orgánico por procesos
- c) Recursos humanos
 - Experiencia acumulada que son recursos claves para la eficiencia y eficacia de la institución.
- d) Recursos tecnológicos

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

- Disponer de una herramienta informática para la evaluación y seguimiento de la gestión institucional.
- e) Áreas de apoyo
 - Contar con estructura para realizar apoyo oportuno.

Debilidades

- a) Estructura
 - Ausencia de una estructura de seguimiento y control a la gestión institucional.
- b) Procesos
 - Ausencia de procesos de articulación interna hacia territorios.
 - Ausencia de un administrador por procesos.
 - Falta de capacidad institucional de adaptarse a los cambios del entorno a través de los cambios en sus procesos integrados.
 - Rediseño y mejoramiento de los procesos existentes.
- f) Funciones
 - Duplicación de funciones o esfuerzos al no contar con procesos levantados, documentados y/o rediseñados.
- g) Recursos humanos
 - Rotación de funcionarios del CONGOPE.
- h) Recursos tecnológicos
 - Ausencia de plan de riesgos informáticos.
- i) Áreas de apoyo
 - Falta de adelgazamiento, eficiencia en los procesos (LEAN Six Sigma)

Las influencias de impacto negativo y positivo que se evidencian en los escenarios de análisis interno y externo, sirven de pauta para poder realizar el diagnóstico verás y confiable, el mismo que se refleja en la siguiente herramienta de FODA.

C. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1. VISIÓN

Al 2022, posesionar al Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador como el referente de los gobiernos sub-nacionales, en procesos de fortalecimiento nacional e internacional, logrando ser una organización con alto valor político no partidista con incidencia en el escenario nacional en Pro de un Ecuador democrático, equitativo, solidario, participativo y descentralizado.

2. MISIÓN

Lograr incidencia en los espacios nacionales e internacionales, como un órgano de representación de sus agremiados, con alto valor y contribución técnica y política, a través

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

de asesoría y asistencia técnica para fortalecer las capacidades técnicas de los GADP, que permitan legitimar su nivel de gobierno en el ejercicio de sus competencias y funciones, y en su rol de gobierno intermedio.

3. VALORES

Son los que apoyan la visión de esta, dan forma a la misión y la cultura organizacional y reflejan los estándares de la institución, además son la esencia y la identidad de una institución, y proporcionan ventajas sustanciales internas:

Los valores institucionales en los que se fundamenta y se orienta las acciones de la institución son:

- **Ética:** Este valor constituye las más altas normas de conducta en sus interacciones diarias que los funcionarios deben cumplir.
- **Integridad:** Este valor constituye a una condición fundamental del talento humano que conforma el CONGOPE, ya que permite una gestión transparente, confiable, orientada al cumplimiento de resultados y orientada a la excelencia.
- **Compromiso:** Este valor constituye en cumplir con persistencia, profesionalismo, honestidad y lealtad, los deberes y obligaciones alineados a la estrategia institucional.
- **Pro actividad:** Este valor se refiere a la anticipación que tenemos hacia los problemas presentados, logrando una disminución de sus riesgos y tomando iniciativas de proponer nuevas ideas con el fin de generar cambios sustanciales y que tengan un impacto positivo en los clientes internos y externos.
- **Vocación de servicio:** Ofrecer una óptima calidad de servicio a los clientes internos y externos y usuarios, mediante el desarrollo de productos y servicios que respondan a sus necesidades de manera rápida y eficaz.
- **Transparencia:** Las acciones que realiza el CONGOPE son transparentes y están al alcance de la ciudadanía, para la cual se cuenta con estrategias comunicacionales apropiadas, permitiendo entregar información oportuna, veras y actualizada.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivos Estratégicos Institucionales.

Se determinaron tres objetivos estratégicos institucionales:

- Fortalecer el desarrollo territorial en los GADP para que asuman su rol como gobierno intermedio.
- Fortalecer e innovar la oferta de valor público de los GADP en sus territorios.
- Posicionar al CONGOPE a nivel nacional e internacional como una entidad de alto valor técnico, político y fuente de pensamiento

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

5. INDICADORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	META PLURIANUAL DEL PEI	LINEA BASE	INDICADOR 1	INDICADOR 2	INDICADOR 3	INDICADOR 4	INDICADOR 5
Fortalecer el enfoque de desarrollo en los GADp para que asuman su rol como gobierno intermedio	Políticos	Representación	Al 2017 al menos el 30% de los GAPS se han posicionado como Gobiernos Intermedios			Número de instrumentos (metodologías y/o herramientas) de apoyo a la gestión implementados	Número de espacios de articulación interinstitucional generados con organismos nacionales e internacionales impulsados desde el CONGOPE en favor de los GADP.		
		Articulación							
	Gestión	Modelos de gestión							
		Sistemas de información							
	Participación ciudadana	Fortalecimiento de la participación							
		Dialogo y gobernanza territorial							
Fortalecer e innovar la oferta de valor publico de los GADP en sus territorios ecer el enfoque de desarrollo en los Gadp para que asuman su rol como gobierno intermedio	Productos y servicios por competencias	Riego y drenaje	Al 2017 al menos el 50% de GAPS innovaron su oferta de productos y servicios para la gestión de competencias exclusivas		Porcentaje de propuestas innovadores impulsadas desde el CONGOPE en los GADP	Número de instrumentos, metodologías y/o herramientas generadas por parte del CONGOPE a los GADP		Avance físico de lo planificado sobre lo ejecutado	Avance presupuestario de lo planificado sobre lo ejecutado
		Vialidad							
		Coop.							
		Internacional							
		Fomento Productivo							
		Gestión Ambiental							
		Gestión Social							
Posicionar al CONGOPE a nivel nacional e internacional como una entidad de alto valor técnico v político	Politica	Representación	Al 2017 el CONGOPE ha incrementado su eficiencia en un 20%	La eficiencia medida desde el 2012 al 2015 está en 42%. Dato Direccion Financiera	Porcentaje de espacios de posicionamiento	Número de instrumentos (metodologías y/o herramientas) de apoyo a la gestión implementados	Porcentaje de requerimientos atendidos de manera oportuna		
		Articulación							
		Metodologías							
	Propuestas								
	Gestión	Instrumentos							

El CONGOPE, determinará para cada objetivo estratégico, metas y estrategia, e indicadores que midan el logro de los objetivos planteados.

6. METAS E INDICADORES

Objetivo 1: FORTALECER EL DESARROLLO TERRITORIAL EN LOS GADP PARA QUE ASUMAN SU ROL COMO GOBIERNO INTERMEDIO

META:

Al 2017, al menos el 30% de los GAPS se han posicionado como Gobiernos Intermedios

Indicadores

1. Número de espacios de articulación interinstitucional generados con organismos nacionales e internacionales.
2. Número de instrumentos de apoyo a la gestión implementados

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

1) Número de espacios de articulación interinstitucional ejecutados

Método de cálculo

(#) espacios de articulación interinstitucional ejecutados / Total espacios de articulación interinstitucional planificados.

Se mide: Total espacios articulación interinstitucional ejecutados / Total espacios de articulación interinstitucional planificados.

2) Número de instrumentos de apoyo a la gestión implementados

Método de cálculo

(#) de instrumentos de apoyo a la gestión implementados / Total instrumentos de apoyo a la gestión de GADPs planificados

Se mide: Total de instrumentos de apoyo a la gestión implementados / Total instrumentos de apoyo a la gestión de GADPs planificados.

Estrategias relacionadas con el Objetivo 1:

- Impulsar o desarrollar capacidades en los GADP para el ejercicio de sus competencias.
- Promover la adopción de políticas provinciales para el Buen Vivir.
- Impulsar la gestión de mancomunidades.
- Generar valor público para el fortalecimiento de los GADP.
- Promover la gestión de los GADP y prefectos frente a sus mandantes.
- Elevar la imagen como gobiernos sub-nacionales ante la opinión pública.
- Promover el manejo sostenible de los ecosistemas.
- Promover una gestión incluyente, equitativa y solidaria.

Objetivo 2: FORTALECER E INNOVAR LA OFERTA DE VALOR PÚBLICO DE LOS GAPS EN SUS TERRITORIOS.

META:

Al 2017 al menos el 50% de GAPS innovaron su oferta de productos y servicios para la gestión de competencias exclusivas

Descripción del indicador

Incrementar la oferta del valor público en los GADP como gobierno intermedio.

Indicador

1. Numero de instrumentos, metodologías y/o herramientas implementadas por el CONGOPE a los GADP

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

Método de cálculo:

(#) Instrumentos, metodologías y/o herramientas ejecutadas / Total instrumentos, metodologías y/o herramientas planificadas.

Se mide: Total instrumentos, metodologías y/o herramientas ejecutadas / Total instrumentos, metodologías y/o herramientas planificadas.

2. Porcentaje de propuestas innovadoras impulsadas desde el CONGOPE con los GADP.

Método de cálculo:

% propuestas innovadoras ejecutadas / Total propuestas innovadoras planificadas.

Se mide: Total de propuestas innovadoras ejecutadas / Total propuestas innovadoras planificadas

Estrategias

- Mejorar, innovar y gestionar los procesos integrados institucionales de principio a fin.
- Desarrollar mejoras a los sistemas tecnológicos existentes para automatización de procesos de seguimiento a la gestión institucional.
- Fortalecer mecanismos para recoger y atender a las demandas ciudadanas en procesos participativos.
- Crear modelos de asistencia agregadores orientados a la gestión y generación del conocimiento.
- Generar mecanismos de innovación y aprendizaje institucional.
- Implementar modelos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional que mejoren el proceso de planificación institucional
- Construcción de oferta de proyectos desde la demanda ciudadana orientada a elevar su calidad de vida a los GADP.
- Promover la oferta de productos y servicios ofertados a los GADP.

Objetivo 3: POSICIONAR AL CONGOPE A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL COMO UNA ENTIDAD DE ALTO VALOR TECNICO Y POLITICO Y FUENTE DE PENSAMIENTO

META:

Al 2017 el CONGOPE ha incrementado su eficiencia en un 20%

Descripción para construcción del indicador

Incrementar el posicionamiento del CONGOPE como entidad de alto valor técnico y político a nivel nacional e internacional.

Indicadores

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

3. Porcentaje de espacios de posicionamiento
4. Porcentaje de requerimientos atendidos de manera oportuna
5. Número de instrumentos de apoyo a la gestión implementados

3) Número de espacios de articulación interinstitucional ejecutados

Método de cálculo

(%) espacios de posicionamiento ejecutados / Total espacios de posicionamiento planificados.

Se mide: Total espacios de posicionamiento ejecutados / Total espacios de de posicionamiento planificados.

4) Porcentaje de requerimientos atendidos de manera oportuna.

Método de cálculo

(%) de requerimientos atendidos / Total requerimientos solicitados

Se mide: Total requerimientos atendidos / Total requerimientos ingresados.

Número de instrumentos de apoyo a la gestión implementados

Método de cálculo

(#) de instrumentos de apoyo a la gestión implementados / Total instrumentos de apoyo a la gestión de GADPs planificados

Se mide: Total de instrumentos de apoyo a la gestión implementados / Total instrumentos de apoyo a la gestión de GADPs planificados.

7. Mapa Estratégico

Para la construcción de los objetivos estratégicos institucionales se realizó en base a un mapa estratégico como marco de referencia de acuerdo a las cuatro dimensiones: i) ciudadanía, ii) procesos, iii) talento humano y iv) finanzas.

- i. Ciudadanía: orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
- ii. Procesos: orientados a la eficiencia institucional, mejoras de procesos, normas, procedimientos y prácticas de trabajo eficiente.
- iii. Talento humano: orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
- iv. Finanzas: orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.

Plan Estratégico Institucional del CONGOPE 2015-2017

La construcción del mapa estratégico obliga a la institución a alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

Ciudadanía

Objetivo 1. Incrementar el posicionamiento del CONGOPE como entidad de alto valor técnico y político a nivel nacional e internacional en favor del ejercicio de las competencias de los GADp y su contribución para fortalecerlos en su rol como gobiernos intermedios.

Procesos

Objetivo 2. Incrementar la oferta del valor público en los GADP como gobierno intermedio.

Objetivo 3. Incrementar la eficiencia y eficacia institucional.

Talento humano

Objetivo 4. Incrementar el desarrollo de las capacidades del talento humano.

Finanzas

Objetivo 5. Incrementar el uso eficiente del presupuesto